Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

"Los profesionales de RRHH pueden convertirse en CEO"

Autor: Natalia Romero

DNI: 28.803.657

Director: Ariel Kievsky

Buenos Aires, diciembre de 2017

Índice

1. Resumen Ejecutivo ... 3
2. Introducción ... 4
3. Un Marco Conceptual ... 5
3.1. El sentido del Trabajo ... 5
3.2. Carrera Profesional ... 8
3.3. Talento ... 11
3.4. Liderazgo ... 15
3.5. Perfil de CEO ... 17
3.6. Perfil de RRHH desde la perspectiva de los CEO ... 19
4. Investigación de campo ... 23
4.1. Metodología ... 24
4.2. Perfil de cada entrevistado ... 25
4.3. Análisis de las entrevistas ... 27
5. Conclusiones y comentarios finales ... 42
6. Bibliografía ... 46
7. Anexos ... 48
Entrevista Alejandro Grande ... 48
Entrevista Alejandro Melamed ... 58
Entrevista Jorge Mocetti ... 65
Entrevista Esteban Maccari ... 78
Entrevista Enrique Pérez Fogwill ... 83
Entrevista Josef Fidelis Senn (traducción propia) ... 104
Entrevista Ricardo Cruz ... 107
Entrevista Luis Guastini ... 111

Universidad de San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

Como Trabajo de graduación de la Maestría en Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, definí analizar qué factores facilitan o dificultan que los profesionales de RRHH puedan llegar a ser designados Gerentes Generales de compañías.

En relación con el perfil de los Gerentes Generales o Chief Executive Officers (en adelante CEO), sabemos que los requerimientos son variados y que no existe un único estilo exitoso. Seguramente cada industria tendrá sus particularidades y la cultura de cada organización necesidades diversas.

Aun así, podemos observar, que no es habitual contar con profesionales provenientes del campo de los Recursos Humanos (en adelante RRHH o HR) ocupando la silla del número uno.

A través de la lectura de bibliografía sobre Talento, Desarrollo, Liderazgo, RRHH y casos de negocio, conformé un marco teórico de análisis para entender la problemática planteada.

Adicionalmente realicé entrevistas a directivos de RRHH, Gerentes Generales (con carrera en RRHH y con otras trayectorias) y a consultores especializados en la tarea de seleccionar ejecutivos de empresas.

Este análisis me ayudó a identificar competencias que un profesional de RRHH debería desarrollar, si su aspiración profesional fuera alcanzar la posición de número uno en una compañía.

Asimismo, cabe destacar que, efectivamente existen casos de éxito que demuestran el valioso aporte que un profesional de nuestra disciplina podría brindar para el progreso empresarial.

Como conclusión introductoria, me permito afirmar que la designación de un CEO exitoso depende fundamentalmente de sus competencias de liderazgo y no de su origen laboral.

2. Introducción

El hecho que los profesionales de Recursos Humanos hayan avanzado con paso firme en los últimos 20 años, ocupando un lugar de pares ante sus colegas de otras áreas funcionales, aparentemente no ha sido suficiente para considerarlos dentro de las primeras opciones al seleccionar un nuevo CEO.
Si bien en el mundo empresarial se comparte ampliamente la idea de que el capital humano es el principal capital de una organización y prácticamente todas las compañías cuentan con un área específica para gestionar sus Recursos Humanos, no vemos aún que las competencias y formación de los profesionales de RRHH se reconozcan como habilidades clave para acceder a la conducción estratégica de una empresa.

Objetivo y Pregunta Central:

Mi trabajo de investigación tiene el objetivo de identificar las posibles causas por las cuales pocos directivos de RRHH llegan a ocupar la posición de CEO.
Adicionalmente, busco identificar las cualidades y competencias por las cuales los ejecutivos de RRHH podrían ser considerados como opción para ocupar un rol de alta dirección como CEO.

La pregunta central que orienta este trabajo de graduación es:

¿Cuáles son los factores relevantes para que un profesional de RRHH logre asumir la Gerencia General (CEO) de una Empresa?

En síntesis, el presente trabajo pretende explorar el crecimiento personal y profesional de quienes alcanzaron la posición de número 1 en una empresa, habiéndose desempeñado previamente en el área de Recursos Humanos a fin de entender qué facilita o dificulta esto.

La propuesta es analizar los factores que permiten a profesionales de RRHH asumir el rol de Gerentes Generales a fin de ver si se pueden identificar patrones comunes. A su vez, se busca reconstruir qué imagen del área tienen

otros sectores de las organizaciones empresariales y cómo ello podría influir en la nominación de los profesionales de RRHH como candidatos a la alta dirección.

3. Un Marco Conceptual

A partir del análisis de bibliografía pertinente pretendo abonar al campo de estudio sobre el desarrollo de los profesionales de Recursos Humanos y dialogar con trabajos que se centren en el análisis de las carreras gerenciales, para poder echar luz acerca de la relación entre estas dos grandes áreas.
Para acercarme a esta temática, profundizaré en cuatro conceptos teóricos como ejes estructurantes del análisis de la problemática planteada: trabajo, carrera, talento y liderazgo. Adicionalmente, daré cuenta de características distintivas de los profesionales de RRHH y del perfil de los CEO dentro de las organizaciones.

3.1. El sentido del Trabajo

Los factores que pueden impulsar o dificultar la llegada de un profesional a la posición de CEO, no pueden analizarse sin antes conocer la importancia que el trabajo tiene para las personas.

El trabajo constituye un aspecto primordial en la vida de las personas, probablemente todos los que decidimos desempeñarnos en el ámbito de Recursos Humanos somos testigos cotidianos de la importancia de este concepto. Incorporarse a un empleo, capacitarse en algo nuevo, desarrollarse internamente, progresar económicamente o finalizar una relación laboral, son algunos de los hitos más significativos en la vida personal y profesional de las personas.

Sigmund Freud ha aludido, a lo largo de su obra, al sentido del trabajo y su importancia en la vida del hombre afirmando que la capacidad de amar y la capacidad de trabajar son básicas para la salud mental. Freud (1930) sostiene que el trabajo responde al apremio de vida por realizar y concretar cosas, aspiraciones, deseos. Esto impulsa al ser humano a establecer relaciones de colaboración con otros para conseguir sus propósitos, incorporando

colaboradores con quienes realizar algo en común. Afirma, además, que "Ninguna otra técnica para la conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la que permite el trabajo. Al menos, lo inserta en forma segura en un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana. La posibilidad de desplazar sobre el trabajo profesional y sobre los vínculos humanos que sobre él se enlazan, una considerable medida de componentes libidinosos, narcisistas, agresivos y hasta eróticos, le confiere un valor que no le va en saga a su carácter indispensable para afianzar y justificar la vida en sociedad. La actividad profesional brinda una satisfacción particular cuando ha sido elegida libremente, o sea, cuando permite volver utilizables mediante la sublimación, inclinaciones existentes, mociones pulsionales proseguidas o reforzadas constitucionalmente". (Freud, 1930)

De lo previo puede deducirse la centralidad que adquiere el trabajo en la vida del hombre contemporáneo, no sólo como el elemento esencial para la subsistencia material, sino también como el marco que posibilita los lazos sociales y el ámbito en el cual los sujetos pueden desarrollarse y alcanzar la satisfacción personal.

Siguiendo a Aldo Schlemenson, consideramos que las organizaciones en las cuales la gente es empleada constituyen un marco continente que limita, modela y encauza los procesos de conducta de las personas, otorgando parámetros para la acción. De esta forma, las organizaciones son las que dan sentido, contención y pertenencia a las personas, permitiendo el despliegue de su contribución individual.

En línea con los argumentos de Freud, Schlemenson ve en este marco una influencia constructiva e integradora que permite enmarcar las acciones individuales en un contexto social ya que "para trabajar es necesario agruparse, establecer relaciones sociales y definir fines conjuntos" (2000: 110). Así, cuando la relación entre la capacidad individual y el trabajo asignado en virtud del rol que se ocupa en la organización es equilibrada, el trabajo se transforma en un poderoso factor de crecimiento que favorece el desarrollo. A la inversa, cuando esta relación se plantea de manera desequilibrada solemos ver notables manifestaciones de desmotivación y frustración en el ámbito laboral.

Siguiendo las ideas previas, podemos afirmar que la esfera laboral difícilmente puede aislarse de otras aristas de la vida cotidiana. En efecto, múltiples influencias que exceden al trabajo pueden afectar a una persona y repercutir en su desarrollo laboral. A partir de Lewin (1952), entendemos por "campo psicológico" el encuadre en que deben comprenderse tanto la conducta como el desarrollo laboral de una persona y que se configura con todo aquello que la afecta en determinado momento. Así, no podrían excluirse del análisis de un desarrollo social determinado las motivaciones, deseos, fantasías así como factores extra-psicológicos que afectan a una persona en acción. Como sostiene Elliot Jaques (2012) "la realización de un trabajo satisfactorio es sustancial para el desarrollo [y] redunda en niveles progresivos de crecimiento e integración mental que se producen cuando dicha experiencia confirma la eficacia personal".

La gestión de Recursos Humanos adquiere especial importancia a la luz de la centralidad del trabajo para el desarrollo personal y empresarial.

Si, efectivamente, "a través del trabajo nos manifestamos, nos expresamos, ejercemos nuestra creatividad y, al hacerlo, crecemos como personas, desplegar a pleno las potencialidades, constituye un imperativo del que no se puede escapar" (Schlemenson, 2000: 115) entonces será imperiosa la necesidad de gestionar el capital humano para que éste pueda desplegar sus capacidades y abone a un mejor desarrollo del trabajo conjunto.

Es tarea de un profesional de RRHH evaluar las capacidades de cada colaborador y sus aptitudes para encontrar el mejor espacio en el cual esa persona pueda crecer. La centralidad del capital humano dentro de una organización podría llevarnos a pensar, que la gestión de Recursos Humanos sea el área de mayor importancia dentro de una empresa. Sin embargo, vemos que son pocos los casos en los cuales un profesional de Recursos Humanos logra ocupar el rol de Gerente General. Por tal motivo, podemos suponer que existen ciertas competencias clave que constituyen a un CEO exitoso, que no siempre desarrollan los ejecutivos que provienen del área de Recursos Humanos.

3.2. Carrera Profesional

Cuando una persona alcanza la posición de Gerente General suele decirse que ha “hecho carrera”, más aún si su área profesional de origen fue Recursos Humanos.

“Hacer carrera” es un concepto muy personal, que se relaciona con el enfoque que cada uno le dará a su propia vida. “Se trata de conquistar lo que más nos interesa en el trabajo, satisfacer las motivaciones que nos impulsan a trabajar, diferentes en cada persona. Es crecer en cierta dirección hasta dónde lo permitan nuestras reales posibilidades, es decir, hasta donde sea productivo para la organización y para el individuo” (Alles, 2012) .

Cada persona puede hacer una carrera en su empleo, sin importar el nivel jerárquico que alcance. La carrera puede ser planificada por la propia compañía, o por las personas que planifican su propia carrera, también interviene el azar o circunstancias en muchos casos.

Una de las herramientas de gestión que se utilizan para planificar el desarrollo del personal en las organizaciones, son los cuadros de reemplazo. En el caso de los profesionales del campo de RRHH, es infrecuente verlos en la línea de sucesión de la Gerencia General, siendo más habitual que formen parte de un plan interno de rotaciones laterales dentro del campo de su especialidad, o en el caso de empresas globales como sucesores de colegas de otras latitudes.

Gary Dessler (Dessler, 1996) señala que en la vida adulta la carrera se divide en etapas:

La Etapa de Establecimiento abarca desde los 24 a los 44 años, núcleo de la vida laboral y presenta subetapas. “La prueba”, época en la que se determina si el campo elegido es adecuado, es seguida por la estabilización, dónde se establecen metas ocupacionales firmes y se realiza el plan de carrera explícitamente. Aquí se determina la secuencia para alcanzar las metas.

Luego llega la “crisis de mitad de carrera”, cuando se realiza una reevaluación de los progresos en relación con ambiciones y metas originales.

Posteriormente, entre los 45 y 65 años, llega la “etapa de mantenimiento”, en la que se asegura el lugar en el mundo del trabajo.

Para concluir llega la “etapa de retiro”: se deben aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad. En este momento del ciclo, se deben encontrar usos alternativos para el tiempo y el esfuerzo que anteriormente se dedicaba a la ocupación.

Según Edgar Schein, en su libro Psicología de la organización (Schein E. , 1982) la planificación de carrera es un proceso continuo de descubrimiento, en el que una persona desarrolla lentamente un autoconcepto ocupacional más claro: cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores.

El autor nos indica que las carreras pueden presentar crecimiento en diferentes sentidos:

- Ascendente: Ser promovido a una posición jerárquicamente superior.
- Expansión: Se logra enriquecer el mismo puesto con nuevas técnicas, extendiendo el alcance de sus funciones, mejorando la calidad de sus resultados,
- Desplazamiento lateral: Se trata de la asignación a otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo. Se puede presentar por necesidades de la empresa o por inquietudes propias de los empleados.
- Descendente: Puede presentarse en dos sentidos. “Bajar” jerárquicamente para luego ascender, por ejemplo, cuando se cambia de disciplina y se requiere una curva de aprendizaje o tener que asumir un puesto de menor nivel por no contar con competencias acordes a los requerimientos de una determinada posición.

El mencionado autor, define también el concepto de “ancla de carrera” como una combinación única de las áreas percibidas de competencias, motivaciones y valores que nunca se abandonarán, por ser parte esencial de cada persona (Schein E. H., 2006). Schein identifica ocho anclas de carrera:

- El ancla de la competencia técnica es característica de aquellas personas que buscan alcanzar la máxima especialización, como expertos indispensables para las organizaciones. Muestra el perfil de un

profesional con vocación por lo que hace y cuyo foco no es dirigir un equipo de trabajo, sino ofrecer su servicio como un valor agregado para una empresa. Encuentra en la especialización adquirida una alta seguridad en sí mismo y autoestima para destacarse.

- El ancla de la competencia directiva muestra el perfil psicológico de personas que se posicionan cómodamente cómo líderes de un equipo. La gestión del talento es central para guiar a un grupo humano hacia un objetivo de superación. Se destacan por algunas habilidades esenciales, como comunicación asertiva, técnicas de negociación, habilidades de oratoria y resolución de conflictos.
- El ancla de la autonomía o independencia es propia de personas que, por su modo de ser, aspiran a tener un trabajo en el que la libertad sea una premisa esencial en el ejercicio de sus funciones. Para una persona que tiene esta orientación interna no existe mayor motivo de sufrimiento que hacer un trabajo en el que no hay espacio para la toma de decisiones propias.
- El ancla de la seguridad es clara en quienes su interés básico consiste en estabilizar su carrera profesional de forma tal que pueda sentirse seguro. Esta ancla puede relacionarse con aspectos económico- financieros: disponer de un nivel de ingresos que le permita vivir holgadamente en el presente y estar a cubierto para el futuro.
- El ancla del servicio o la dedicación hace referencia a aquellos profesionales que quieren mejorar el mundo a través de su trabajo, personas comprometidas con el tiempo que les ha tocado vivir que tienen un alto sentido de los ideales y son fieles a esta ética personal que busca la excelencia en el obrar. Los emprendedores sociales que se implican en causas nobles y justas son una clara referencia de servicio y dedicación a la comunidad a través de su tarea. Buscan trascender a través de su tarea.
- El ancla del puro reto es propia de quienes experimentan la adrenalina de un nuevo objetivo como un estímulo para evolucionar profesionalmente en la dirección deseada. Estas personas se sienten estancadas cuando realizan un empleo rutinario y monótono, muy propio de tareas

mecánicas. Su talento y su ingenio se agudizan cuando surge la implicación emocional e intelectual con un nuevo proyecto.

- El ancla del estilo de vida integrado es habitual en aquellas personas para las que el trabajo es importante, pero no tanto como su familia. Por esta razón buscan un empleo que se ajuste a este estilo de vida. Un trabajo que les permita disfrutar de su hogar y seres queridos, en una constante armonía con el ejercicio de sus funciones profesionales.
- El ancla emprendedora es propia de perfiles que tienen una actitud proactiva para ofrecer nuevas soluciones a los clientes a través de una idea original e innovadora. Son personas visionarias, capaces de apostar por una idea en la que creen, asumiendo los riesgos que ello implica desde distintos puntos de vista, por ejemplo, el plano económico. Son personas inquietas y creativas, capaces de encontrar soluciones allí donde otros observan obstáculos.

Podemos concluir que la mayoría de los conceptos expuestos, dan cuenta de por qué algunas personas llegan a determinadas posiciones y otras no.

Podemos ver como un fuerte componente personal debe estar presente para que una carrera gerencial se despliegue, así como también una combinación particular de competencias, habilidades y motivaciones para elegir una orientación profesional.

Universidad de SanAndrés

3.3. Talento

Para estudiar los impulsores y limitantes que llevan a un profesional de RRHH a acceder a una Gerencia General Corporativa, a lo largo del presente trabajo haré referencia al concepto de talento y diversos aspectos relacionados con él.

Las empresas necesitan diversidad de perfiles para hacer frente a sus variadas necesidades, constantes cambios y desafíos. Tal como indica Andrés Hatum, en su libro “El Futuro del Talento” (2011) desarrollar herramientas y estrategias de largo plazo, destinadas a encontrar los mejores empleados, ampliar la mira de

su desarrollo personal y ayudar a mantenerlos leales a la compañía resultan aspectos sumamente estratégicos.

Una gestión exitosa en el área de Recursos Humanos podría tener repercusiones internas muy positivas y aportar un voto de confianza por parte de los colaboradores hacia el ejecutivo que lidere dicho sector. ¨La credibilidad de las figuras de liderazgo se basa en la confianza que despiertan su talento, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos. Pero a su vez se sustenta en la consistencia ética que de ellas perciben los demás" (Schlemenson, 2002, pág. 24)

Un estudio basado en más de 80.000 entrevistas realizadas por la organización Gallup, ofrece como principal conclusión que el potencial de las personas no es ilimitado. Es decir que, si no podemos confiar en el desarrollo de todas las capacidades, se debe incorporar a los mejores y asegurar que estén en posiciones dónde puedan continuar creciendo y desarrollándose, incluso ayudarlos a hacerlo. "Los talentos indicados, más que la experiencia, la inteligencia y la voluntad únicamente, son las condiciones previas para sobresalir en todas las funciones" (Curt Coffman, Marcus Buckingham, 2000). Los autores afirman que el talento no se enseña y que por tal motivo es necesario seleccionar a personas que cuenten con él.

Al analizar diversos perfiles profesionales durante las entrevistas realizadas, se hará referencia también al concepto de capacidad. En la obra de Elliot Jacques (Jacques, 2012) se mencionan diferentes definiciones, tales como:

- "La capacidad comprende los procesos mentales por los cuales la persona absorbe información, la selecciona, la analiza, la sintetiza, la juzga, la razona, saca conclusiones, planifica soluciones y se compromete eficazmente a la acción".
- "Constituye un reflejo del poder individual, que muestra el horizonte posible de planeamiento o de orientación a futuro que un individuo puede avizorar y manejar con coherencia en el trabajo".
- "La capacidad se expresa en la complejidad máxima de información y de resolución de problemas que alguien puede manejar en pos de un objetivo".

- “Marca el nivel en que un individuo puede funcionar en prosecución de una meta, para lo cual pone en funcionamiento la complejidad de su procesamiento mental, los valores con los que se compromete, las destrezas del conocimiento y la experiencia”.

Tal como pone de relieve Schlemenson, las formulaciones de Jacques presentan “un nuevo paradigma en ciencias sociales, que nos parece pertinente destacar y que consiste en analizar la conducta en términos de la efectividad desplegada en la resolución de problemas involucrados en el cumplimiento de metas asignadas. Esto significa analizar la conducta intencional desde la perspectiva de la capacidad individual y no desde la perspectiva del estilo de personalidad o de la inteligencia, que fue adoptada hasta aquí por la mayoría de los sistemas de evaluación (de potencial)” (Schlemenson, 2002, pág. 147)

Asimismo, en la obra citada se mencionan los componentes principales de la capacidad:

- Complejidad de los procesos mentales: Talentos inherentes a las personas que determinan el nivel máximo en el que alguien puede trabajar en un momento dado de su maduración y desarrollo.
- Destrezas cognoscitivas: Son las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para trabajar de manera eficaz.
- Compromiso: Identificación que compromete la dedicación y persistencia para resolver un problema. Revela el grado de motivación.
- Valoración: Incluye el componente vocacional, se refiere a la afinidad y preferencia que un individuo tiene por una actividad en particular. Se basa en el supuesto de que, a mayor valoración del trabajo, mayor será la tendencia a que la calidad exprese su potencial más elevado.

Schlemenson señala que “las habilidades y destrezas son susceptibles de desarrollo por medio del aprendizaje y la experiencia; a esto se refieren las competencias” (Schlemenson, 2002, pág. 150).

Añade en este sentido que, las características de personalidad y temperamento no tienen mayor influencia en el desarrollo de las competencias profesionales, salvo cuando se trate de estados patológico. Enfatiza que “si alguien es muy impulsivo, agresivo, disociado, individualista, autoritario o apático, tendrá

limitaciones para ejercer su función o integrarse a un equipo. Pero, libre de estos rasgos extremos, el estilo de personalidad no incide en forma directa en el potencial ni en la efectividad de las personas" (Schlemenson, 2002, pág. 151).

El mencionado autor, indica que, para poder evaluar la capacidad individual en una organización laboral determinada, debemos establecer modelos conceptuales que nos permitan referirla a la estructura u organización del proceso de trabajo, que en los grandes sistemas adoptan la forma ejecutivo-jerárquica.

Siguiendo con este postulado, podemos pensar que quienes, luego de desempeñarse en el campo de los Recursos Humanos, han logrado asumir la posición de CEO (máximo nivel en la escala "ejecutivo-jerárquica") demuestran que han podido desarrollar su capacidad individual y llegar a resolver problemas de mayor complejidad. Es decir que, salir de su "zona de confort" probablemente les haya presentado dificultades mayores y requerido de su parte un análisis de mayor complejidad intelectual.

A la hora de analizar el recorrido de carrera de una persona, se ponen en juego diferentes factores entre los cuales se destacan: las destrezas, los conocimientos y los talentos. En su libro "Primero, rompa todas las reglas" (Curt Coffman, Marcus Buckingham, 2000) los autores los distinguen claramente:

Las *destrezas* son las capacidades que una persona le puede transmitir a otra, es el "como" de una función.

El *conocimiento* es aquello de lo cual la persona tiene conciencia. Se diferencian dos tipos: el conocimiento objetivo, aquello que la persona sabe y el conocimiento vivencial: las nociones de las cuales se ha apropiado a lo largo del camino.

Los *talentos*, son según los autores, "autopistas de cuatro carriles de su mente, aquellas en las que se forjan sus patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento" (Curt Coffman, Marcus Buckingham, 2000, pág. 84). Distinguen 3 categorías de talentos: impulsores, mentales y relacionales. El "impulsor" es el talento que explica por qué una persona se siente motivada, sería el "por qué" de una persona. El "mental" explica cómo piensa una persona,

cómo toma sus decisiones. El “relacional” explica en quien confía, con quien establece relaciones, a quien enfrenta y ante quien se muestra indiferente.

El talento requerido para ejercer exitosamente la función de CEO puede estar presente en profesionales que provengan de diferentes disciplinas, asimismo podemos afirmar en base al marco conceptual analizado, que existirá un fuerte componente motivacional para lograrlo.

3.4. Liderazgo

Antes de establecer quien ejercerá el rol de CEO, tendrá especial importancia determinar si cuenta o no con el liderazgo necesario para: impulsar al equipo, establecer metas claras y especialmente poder sacar lo mejor de cada uno para alcanzar los objetivos. Por esta razón, me interesa profundizar sobre el concepto de liderazgo en el presente apartado.

“Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, 2009)

Los autores afirman que poco importa lo que haga un líder, si no cómo lo haga. Incluso señalan que los grandes líderes son personas que saben manejar sus emociones.

Tomando como marco la teoría sobre inteligencia emocional, los autores identifican las competencias principales de liderazgo, a saber:

- **Conciencia de uno mismo:** Están en contacto con sus emociones, reconocen cómo les afectan sus sentimientos incluso en su rendimiento laboral. Están en contacto con los valores que los guían. Suelen ser auténticos, sinceros y logran hablar abiertamente de lo que sienten. Reconocen sus fortalezas y debilidades, por lo tanto, reconocen cuando es necesario pedir ayuda. Admiten de buen grado la crítica y las devoluciones constructivas. El conocimiento de sus capacidades le brinda la confianza para apoyarse en sus fortalezas. Suelen tener seguridad en sí mismos.

- **Autogestión**: Saben gestionar y encauzar sus emociones e impulsos, esto le proporciona la serenidad necesaria para enfrentar situaciones de alto stress. Son personas que no tienen conflicto en admitir abiertamente sus errores, son éticamente responsables y encarnan sus valores con integridad. Se acomodan rápidamente a los cambios, tiene flexibilidad y adaptabilidad, adicionalmente son capaces de cambiar de opinión en base a nuevas informaciones o contextos. Tienen fuerte orientación al logro, elevadas ambiciones personales. Se ponen objetivos difíciles y son capaces de medir riesgos. No esperan que las oportunidades aparezcan, si no que las crean. Son optimistas, saben enfrentar situaciones adversas y siempre ven el vaso "medio lleno".
- **Conciencia Social:** Tienen fuerte empatía, saben escuchar y comprender la perspectiva de los demás. Pueden establecer buenos vínculos con personas de diversas culturas. Logran detectar relaciones de poder y comprender las redes informales. Saben generar el clima adecuado, son capaces de garantizar la satisfacción del cliente y presentan una fuerte orientación al servicio.
- **Gestión de las relaciones**: Saben inspirar a los demás, logran movilizar a los demás en torno a una visión convincente y objetivo compartido. Su propio ejemplo resulta inspirador. Tiene poder de influencia. Tienen capacidad de adaptarse a cada interlocutor, así como rodearse de una fuerte red de apoyo. Son comprometidos y persuasivos. Muestran genuino interés por sus colaboradores y saben dar feedback constructivo. Se preocupan por el desarrollo de su gente. Son capaces de reconocer la necesidad de un cambio y suelen superar las barreras que lo obstaculizan. Saben sortear conflictos y logran gestionarlo para que todos los implicados alcancen una solución compartida. Trabajan en equipo y procuran la construcción de una identidad colectiva.

En base a lo expuesto podemos pensar que el liderazgo tiene anclaje en cuestiones de carácter personal y puede consolidarse en cualquier campo de trabajo.

"Los estudios demuestran y la experiencia confirma que las organizaciones con líderes fuertes y efectivos en todos los niveles consiguen mejores resultados

empresariales, mientras que las organizaciones con líderes inconsistentes consiguen resultados inconsistentes y las de líderes de inferior categoría consiguen resultados inferiores". (Frances Hesselbein, Marshal Goldsmith, 2007, pág. 141)

Como podremos apreciar posteriormente, en el análisis de las entrevistas realizadas, la mayoría de las competencias mencionadas han sido puestas en juego a lo largo de las carreras de los ejecutivos consultados.

A partir de los conceptos desarrollados, comienzo a comprender que antes que cualquier saber especifico, lo que no puede faltar para acceder al rol de CEO es un fuerte perfil de liderazgo.

3.5. Perfil de CEO

Con el objetivo de analizar la posible brecha existente entre las competencias clave que presentan los CEO y aquellas destacadas de los profesionales de RRHH, en el presente apartado desarrollaré los rasgos sobresalientes de los CEO según diversa bibliografía sobre management.

Según Vancil, "la expresión…,CEO está unida a un espectro de impresiones, reacciones, experiencias y emociones individuales que varían con cada persona que oye pronunciar este término (...) Incluso las partes válidas reflejan la participación personal en experiencias compartidas entre varios miembros de este club tan exclusivo, más que descripciones objetivas de sus significados profundos" (Vancil 1990, 7)

A partir de potentes bases de datos psicométricos de la consultora internacional Russel Reynolds, se realizó un estudio que revela las competencias que distinguen a los CEO de otros directivos (Stamoulis, 2016).

Dicho análisis reveló que los CEO difieren significativamente de la población ejecutiva en general en muchos atributos de personalidad. Dos características en particular se destacan: la capacidad de asumir riesgos apropiados y un sesgo hacia la actuación y la capitalización de oportunidades. Considerando esos rasgos como la "esencia" de la personalidad del CEO. En otras palabras, un CEO

es significativamente menos cauteloso y más propenso a actuar en comparación con otros altos ejecutivos.

Destacaron además otros seis rasgos sobre una base estadísticamente significativa:

- Conducción y resiliencia
- Creatividad
- Visión de futuro
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Impulso sobre los demás para llevarlos a la acción

Cuando compararon los resultados de los CEOs de mejor desempeño con los de sus pares menos exitosos, encontraron que los más destacados presentan:

- Mayor sentido de propósito y misión, y demuestran pasión y urgencia. Estos rasgos a menudo se manifiestan como la intensidad, la impaciencia y el afán de avanzar, así como un fuerte sentido de pertenencia e inmersión en las actividades.
- Van directamente al centro del problema. Tienen un agudo sentido de prioridades a medida que piensan y actúan. Tienen especial sensibilidad para detectar cuales son los problemas, desafíos, amenazas y oportunidades más importantes que enfrenta una organización.
- Tienen especial enfoque en la organización y los resultados.

Richard Vancil (Vancil, 1990) señala que en EE. UU. el proceso de sucesión comúnmente seguido para la alta dirección es el que consiste en elegir abiertamente al presunto sucesor varios años antes de que el CEO titular ceda su puesto. Los dos ejecutivos trabajan en tándem hasta que el designado está preparado para asumir la posición. El otro proceso es el que establece una competencia entre varios candidatos, como una “carrera de caballos” que produce un ganador y unos cuantos perdedores. La mayor ventaja de este proceso es que proporciona un intervalo flexible para la cuidadosa preparación del siguiente CEO. La transición comienza con la selección de un potencial sucesor y finaliza cuando lo confirman en el puesto. Durante este proceso, el

candidato definido deberá demostrar sus capacidades de liderazgo, acoplándose en el equipo de sus colegas, quienes a su vez se van a adaptando al nuevo estilo. El objetivo del proceso es seleccionar a la mejor persona y hacerlo reduciendo al mínimo el trastorno que la empresa puede experimentar al introducir un cambio en la alta dirección.

Cuando la transición se da de esta forma ordenada y planificada, generalmente el sucesor ha sido identificado internamente. El estudio de Monika Hamori (Hamori, 2010) revela que al menos el 25% de los CEO han hecho su carrera en la misma empresa.

A partir de los rasgos sobresalientes de los CEO exitosos y considerando que la mayoría de las carreras hacía la gerencia general se desarrollan internamente, podemos apreciar que los profesionales de RRHH cuentan con oportunidades que no siempre aprovechan para dar este paso.

3.6. Perfil de RRHH desde la perspectiva de los CEO

Para tratar de comprender los factores relevantes que impulsan la carrera de los profesionales de RRHH, me interesa conocer también cual es la visión que los CEO tienen sobre ellos (siendo que podrían constituir potenciales sucesores).

“Los mejores profesionales de Recursos Humanos son aquellos que piensan como líderes empresariales, no solo como líderes de recursos humanos, para influir en la estrategia comercial y desarrollar programas que dirijan a toda la empresa hacia adelante” (Patrick Wright, John Boudreau, David Pace, Elizabeth Sartain, Paul Mc Kinnon, Richard Antoine, 2011, pág. 16)

Los autores señalan que anteriormente la tarea de RRHH era puramente reactiva, por ejemplo, seleccionando los mejores empleados o generando acciones para retener a los mejores talentos. Actualmente esas habilidades ya no son suficientes. “Creo que construir una reputación de confianza e integridad a la vez que fomentamos una actitud positiva de innovación y una toma de riesgos prudente es la clave (…) Nutrir y hacer efectivo un entorno de recursos humanos innovador requiere la capacidad de desafiar a las personas

intelectualmente sin disminuir su entusiasmo o inhibir su deseo de compartir ideas" (Patrick Wright, John Boudreau, David Pace, Elizabeth Sartain, Paul Mc Kinnon, Richard Antoine, 2011, pág. 17)

Según analiza Nick Holley en "What CEOs want from HR" (Holley, 2014), a través de una serie de entrevistas a Gerentes Generales de diversas compañías de primer nivel, existen oportunidades de mejora en los profesionales de Recursos Humanos que permitirían potenciar su rol estratégico dentro de una organización. Entre las oportunidades se mencionan las siguientes:

Los CEOs esperan que los directivos de RRHH se ocupen de entregar los procesos y servicios de RRHH realmente bien, pero no prestan atención a los circuitos que están por detrás de esos entregables. No quieren ser molestados con detalles innecesarios.

Si bien esperan un expertise funcional, pretenden también que el responsable de RRHH sea un Director Corporativo más, como cualquier otro reporte directo. Esperan que sean jugadores clave que garanticen la ética y sustentabilidad del conjunto, pero siendo parte del equipo.

Necesitan alguien en quien confiar, que garantice confidencialidad asumiendo un rol de consultor interno. Si bien el expertise técnico, pensamiento estratégico y visión comercial tienen su peso, nada es más importante que la integridad para cumplir con el rol de Director de Recursos Humanos. Si un profesional de RRHH falla en cuestiones de integridad, no habrá "vuelta atrás".

RRHH debería ser un facilitador para el negocio, traduciendo la estrategia en cultura y en la forma de hacer las cosas. Los CEOs esperan que RRHH brinde soporte al negocio en la toma de decisiones y gestionando a la gente.

Una de las críticas que los profesionales de RRHH reciben es que, si bien tienen la intención de trabajar en aspectos estratégicos, invierten cerca del 80% del tiempo en cuestiones operativas.

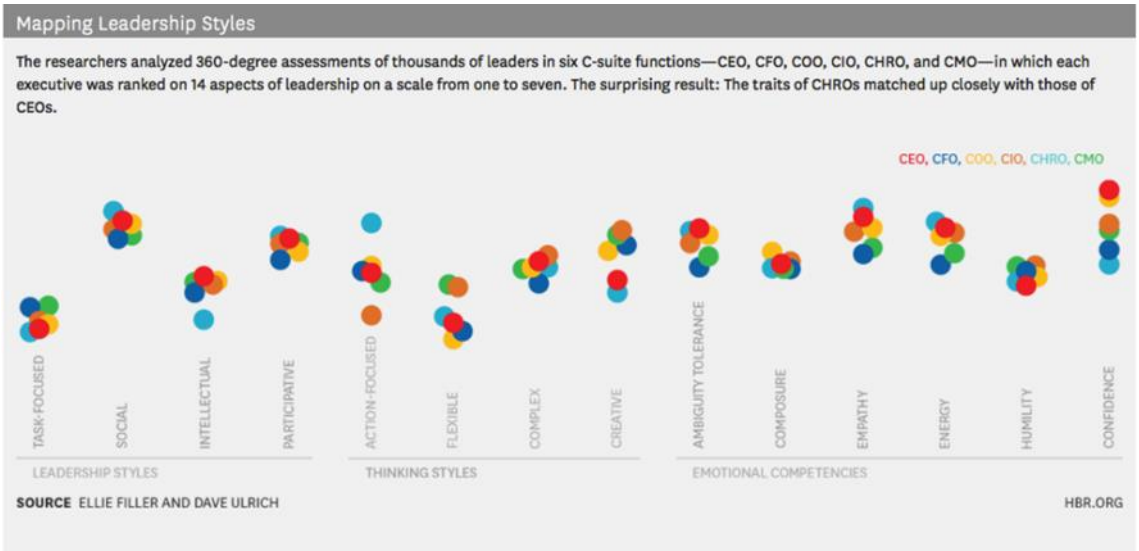
Los CEOs esperan que los profesionales de RRHH sean parte de la estrategia empresarial y no meros ejecutores de procesos. Pretenden que sean líderes que operen en un contexto.

Es factible suponer que el hecho de que los CEOs evalúen que los ejecutivos de RRHH tienen poca visión del negocio, sea uno de los factores que contribuye a que no los consideren para asumir una Gerencia General entre las primeras opciones.

En relación con este análisis, es pertinente mencionar la investigación realizada por Ellie Filler y Dave Ulrich (Schnur, 2014), a partir de la cual afirman que los directores de recursos humanos tienen más en común con el CEO, en cuanto a mentalidad empresarial, de lo que se podría pensar.

Los investigadores estudiaron las evaluaciones de potencial de la consultora Korn Ferry a candidatos de alta dirección durante más de una década. Examinaron las puntuaciones en 14 aspectos de liderazgo, agrupados en tres categorías: el estilo de liderazgo, estilo de pensamiento; y competencia emocional (manejo de la ambigüedad, la presión y la toma de riesgos). Luego, los investigadores evaluaron la prevalencia de estas características entre los diferentes tipos de ejecutivos y compararon los resultados.

Al comparar a los CEOs con otros cuatro tipos de personal (CFO “Finanzas”, COO “Operaciones”, CIO “Sistemas”, CMO “Marketing” y CHRO “Recursos Humanos”), se descubrió que los directores de RRHH tenían el perfil de personalidad más similar, en términos de estilo de liderazgo y respuestas al estrés. En palabras de Ulrich “Este hallazgo es muy contrario a la intuición, nadie lo hubiera predicho.“ (Schnur, 2014)



Fuente: (Schnur, 2014)

Los profesionales de RRHH suelen demostrar habilidades de comunicación y empatía que podrían ser deseables en un CEO. Sin embargo, esto no ha sido un elemento decisivo para pensarlos como candidatos a la gerencia general. Podemos pensar que un CEO necesita tener un conocimiento profundo de las operaciones comerciales cotidianas y los aspectos financieros del negocio, además de sólidas habilidades sociales.

Identificar al capital humano como el principal activo de las compañías es algo que resuena hace tiempo. En línea con este concepto, podríamos suponer que los profesionales más experimentados en atraer, seleccionar, capacitar y desarrollar talento cuentan con un expertise clave para el crecimiento de las compañías que les toque gerenciar. Sin embargo, dichas cualidades son factores importantes, pero no suficientes para gerenciar una empresa.

Podemos concluir, que si bien se han identificado competencias en común entre los profesionales de RRHH y los CEO, a partir de estudios específicos, estos datos no resultan factores de peso para ampliar las perspectivas de carrera de los ejecutivos de RRHH interesados en alcanzar la gerencia general.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. Investigación de campo

En el marco del presente trabajo, investigué a través de referentes y en redes sociales, casos de profesionales que cumplieran con la condición de haberse desempeñado en el ámbito de RRHH y haber alcanzado posteriormente la posición de Gerente General o CEO de una compañía.

Identifiqué a 12 profesionales, de los cuales logré contactar a 10 y concertar entrevistas personales con 9.

Para construir la muestra, definí considerar “profesional de RRHH” en sentido amplio, a quienes presentaran experiencia relevante en este campo de trabajo, en compañías de diferentes industrias, con presencia en Argentina. No ha sido excluyente que su formación académica coincidiera específicamente con la carrera de grado de Recursos Humanos, si no que la muestra alcanzó a profesionales con formación de grado diferente, tales como: 4 abogados, 2 de Ciencias Económicas y 3 de carreras humanísticas (psicólogos y sociólogo).

Con el propósito de aportar otras miradas críticas a mi análisis, definí entrevistar a un consultor especialista en búsquedas gerenciales y a un profesional muy reconocido en el campo de RRHH que no cumplía la condición de haber ocupado la posición de Gerente General.

Todos los entrevistados, han sido de sexo masculino, mayores de 45 años, con estudios universitarios completos, amplia experiencia en empresas privadas y carrera gerencial reconocida. Tres de ellos continúan en relación de dependencia con posiciones gerenciales, cinco se dedican a la actividad profesional independiente, como consultores en temáticas de RRHH y coaching y uno exclusivamente a la docencia, aunque cabe destacar que la mayoría cuenta con experiencia en el campo de la educación.

QUAERERE VERUM Universidad de SanAndrés

4.1. Metodología

Para el trabajo de campo, opté por entrevistas abiertas con una extensión aproximada de una hora. Seis casos fueron de tipo presencial y otros tres casos por vía telefónica.

Como herramientas de trabajo, utilicé un grabador y una guía orientativa de preguntas (ver anexo). Los encuentros se llevaron adelante en las oficinas laborales de los entrevistados, excepto por un caso dónde la entrevista se realizó en un lugar público.

El objetivo de las entrevistas fue conocer en primera persona, los aspectos relevantes que pueden o no favorecer la llegada a la Gerencia General de profesionales que han ejercido la función de RRHH.

A través de un contacto cercano y flexible, busqué conocer diferentes recorridos profesionales y perspectivas, que me permitieran abordar la temática de mi trabajo con un enfoque crítico.

Los principales aspectos abordados fueron:

- Formación académica/Carrera profesional.
- CEO: puntos fuertes y obstáculos para alcanzar esta posición.
- Expectativas: Que esperan los CEO de RRHH y viceversa.
- Competencias/ Habilidades para ser CEO, en contraste con las requeridas para ser director de RRHH. Por qué llegan tan pocos profesionales de RRHH.
- Consejos para quienes deseen acceder a ese rol.

4.2. Perfil de cada entrevistado

Alejandro Grande
Abogado, **Gerente General**, DIA Group
Trayectoria Laboral: **Director RRHH**, DIA Group**, Líder de Proyecto**, Consultora Exo**, Jefe de Ventas**, Supermercados Eki

Jorge Mocetti
Abogado, **Director Asociado**, People Path**, Director Independiente**, Grupo Supervielle
Trayectoria Laboral: **Director RRHH**, Axion Energy, **VP HR**, Nielsen, **Country Manager**, Nielsen Argentina

Esteban Maccari
Abogado, Partner, *Voyer International*
Trayectoria Laboral: **CEO**, Aerolíneas Argentinas**, Gerente RR.HH.**, Aerolíneas Argentinas**, Gerente RR.HH**., Trenes de Buenos Aires**, Gerente RR.HH.**, Casino de Bs.As.

Fernando Rubín
Psicólogo, Presidente, Tarshop - **Consultor**, Independiente
Trayectoria Laboral: **Gerente General**, Banco Hipotecario**, Gerente Desarrollo Organizacional,** Banco Hipotecario**, Director RR.HH.**, Bodegas Chandon

Enrique Pérez Fogwill
Sociólogo, **Director Ejecutivo**, Voyer International
Trayectoria Laboral: **Director**, Sony Music, **Gerente General.**, Nielsen, **Director Comercial**, The Dow Chemical**, Gerente Operaciones.**, Pepsico

Alejandro Melamed
Contador Público, Director General, Humanize Consulting
Trayectoria Laboral: **Vicepresidente RR.HH.**, Coca Cola**, Gerente Desarrollo Organizacional y RR.HH.**, Coca Cola**, Gerente RR.HH.**, Molinos Río de la Plata

Josef Fidelis Senn
Lic. Administración/ Macroeconomía, Docente Universitario (Alemania)
Trayectoria Laboral: **CEO & Presidente VW Argentina, Director Regional RRHH VW Alemania, Director de RRHH VW Brasil**

Ricardo Cruz
Psicólogo, Director de Unidad de Logística – Grupo Logístico Andreani
Trayectoria Laboral: **Gerente General Unidad de Correos, Gerente de RRII, Gerente de RRHH** (Andreani)

Luis Guastini
Abogado, Gerente General de Manpower Group
Trayectoria Laboral: **Gerente de Desarrollo Corporativo, Gerente de Asuntos Legales** (Manpower Group)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4.3. Análisis de las entrevistas

Para analizar la información relevada en las entrevistas, estableceré 4 ejes temáticos, a saber:

I. Percepción sobre CEO
II. Desarrollo Profesional
III. Percepción sobre Profesionales de RRHH
IV. Factores que impactan para alcanzar la Gerencia General

Para luego concluir el capítulo con las recomendaciones realizadas por los entrevistados.

I. Percepción sobre CEO

Debido a su trayectoria en el ámbito corporativo, los entrevistados han tenido experiencias laborales cercanas a diferentes CEO, en la mayoría de los casos, reportando de manera directa a esta posición, antes de ocupar ese rol dentro de sus organizaciones.

Al ser interrogados sobre su visión sobre los CEO, cada uno destacó las "experiencias compartidas" en términos de Vancil (Vancil, 1990) los aspectos clave para el ejercicio de esta función estratégica. Luis Guastini, destacó la templanza para tomar decisiones y el pensamiento estratégico de quien fue su mentor y último jefe antes de asumir en primera persona la Gerencia General. Con él se diagramó un proceso de sucesión gradual, previo a su jubilación. El entrevistado indicó que "como cualquier plan de sucesión nunca tenés certezas de cuál va a ser tu desarrollo de carrera, pero sí, había una clara intención al nombrarme vicepresidente de que esté mucho más "pegado" a él, medio sombra de él en muchas decisiones". Esto permitió que Luis lo observara y pudiera formarse junto a él, antes de iniciar su gestión como CEO.

En cuanto a las competencias claves para este rol, Esteban Maccari identifica: "Capacidad de análisis, llegar a un nivel de abstracción a partir de un cúmulo de datos, generar ideas con un sustento, formar equipos, generar visiones claras".

Alejandro Grande, lo define de este modo: “Un CEO es un director de orquesta, entonces no necesita especializarse en tocar un instrumento en particular, sino que tiene que hacer que todos los instrumentos suenen y funcionen correctamente como equipo”. Esta visión transversal, no siempre coincide con el foco de los profesionales de RRHH, quienes generalmente construyen sus carreras en mismo campo de actuación, sin rotar frecuentemente por otras áreas de negocio.

Fernando Rubín afirma que: “El número uno tiene que estar muy consustanciado con la misión de la organización, es el guardián y tiene que promover que la misión se cuide y se respete (…) Construir propósitos. Tiene que tener la capacidad de disfrutar del poder y no sufrir con el poder (…) Estás tironeado por muchos, entonces tenés que bancarte que hay cosas que no sabés y poder pedir ayuda”. Podemos ver en la opinión del entrevistado, uno de los postulados mencionados en el apartado sobre liderazgo del marco conceptual: “La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuando debe pedir ayuda” (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, 2009)

Adicionalmente Rubín, destaca la capacidad de aprendizaje y de asumir riesgos de un CEO y afirma: “Yo sentía que tenía la capacidad de aprender, lo que no sabía lo iba a aprender de algún lado. Entonces, la capacidad de aprender es un motor de curiosidad y tomar riesgos es un motor para ir creciendo en cualquier carrera”.

Siguiendo con la misma temática, Alejandro Melamed destaca que un CEO debe tener: “Pensamiento estratégico, inteligencia práctica, inteligencia emocional. Para mí son las tres competencias críticas. Pensamiento estratégico, porque tiene que mirar mucho más allá del horizonte que mira todo el resto de los colaboradores de una organización. Pensamiento estratégico porque hay que estar muy bien posicionado a la hora de tomar decisiones. Segundo es inteligencia práctica, que es la capacidad de hacer que las cosas sucedan. Me parece que eso es cada vez más importante en un CEO, estar cercano a donde se pelean las batallas y, en tercera instancia, tenemos la inteligencia emocional. Hay que tener mucha resiliencia, mucha capacidad de bancarse muchas situaciones para poder lograr los objetivos que uno se propone”.

En coincidencia con la mayoría de las premisas que destaca Melamed, Joseph Senn señala entre otras: Pensamiento Estratégico, Entendimiento del mercado, tomar riesgos, estar abierto a escuchar diferentes argumentos, ser buen comunicador y construir equipos.

Jorge Mocetti ha sido el más concreto al responder sobre los aspectos indispensables para desarrollar esta función, afirmando con convicción que: “Las competencias clave de un CEO son: conseguir los resultados del negocio y generar nuevos líderes. Otro foco que esas dos cosas distraen a un CEO”.

Basado en su experiencia como head-hunter y en su propio desarrollo gerencial, Enrique Pérez Fogwill, sostiene que: “Las competencias que más se destacan en un Gerente General son su visión de negocios, que sepa de la situación de mercado y su visión comercial. Sin dudas también, el liderazgo, como para lograr subir a todos a un mismo proyecto”.

En síntesis, los entrevistados aportaron como aspectos relevantes del perfil requerido para ser CEO, los siguientes:

- Pensamiento Estratégico
- Visión global
- Inteligencia práctica y emocional
- Capacidad de asumir riesgos
- Aprendizaje continuo
- Conocimiento del mercado en el cual deben operar
- Y especialmente, liderazgo.

II. Desarrollo Profesional

En función de la información brindada por los entrevistados, podemos identificar como las principales actividades del área de Recursos Humanos: gestionar competencias personales y organizativas, facilitar el desempeño y desarrollo de los equipos de trabajo, generar prácticas innovadoras, crear ambientes laborales y sistemas de compensación que impulsen y alienten el compromiso de los empleados, trabajar interdisciplinariamente para resolver conflictos, seleccionar,

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

capacitar, entrenar, desarrollar, remunerar y fidelizar a la fuerza laboral adecuada a las necesidades del negocio.

Como podemos apreciar, existen variadas disciplinas que podrían aportar valor a estas actividades profesionales. Por tal razón, los entrevistados manifiestan que es habitual que en el campo de los Recursos Humanos se destaquen indistintamente abogados, ingenieros, contadores, psicólogos o licenciados en Recursos Humanos. Incluso, tal como mencionaron, la preferencia sobre unos u otros puede variar según el tipo de industria o las necesidades propias de cada época. Entre los entrevistados mismos encontramos ejecutivos provenientes de diversas ramas académicas.

Alejandro Melamed, si bien no desempeñó la función de CEO, destaca el valor que su formación como Contador y Doctor en Ciencias Económicas, le brindó en su paso por Recursos Humanos: "Una de las ventajas competitivas que tuve a lo largo de mi carrera fue que yo siempre fui una persona que, proviniendo de las ciencias económicas, trabajé en temas de Recursos Humanos. Y, la verdad, que el tema de estar muy conectado con el negocio, entender mucho de números, de apasionarme los temas estratégicos, siempre fueron para mí una posibilidad de, cuando estaba con otros profesionales de Recursos Humanos, estar siempre un paso adelante".

Según Esteban Maccari, de formación abogado con posgrado en Dirección Estratégica: "algunas universidades le están dando un cambio a la carrera de RRHH, haciéndola más dura, trabajando más con números, indicadores, mediciones. Porque ha habido muchas modas, hubo épocas dónde los psicólogos se pusieron de moda, otras en las que los abogados se pusieron de moda…la realidad es que hoy la ventaja es que hay una carrera específica".

En cuanto a las necesidades de cada industria Josef Senn señala que el Grupo VW centraliza sus necesidades estratégicas en el producto, por tal motivo la dirección global corporativa históricamente ha estado en manos de Ingenieros. En este sentido, agrega que los tiempos están cambiando y probablemente este lugar pueda ser ocupado al corto plazo por especialistas en tecnología y sistemas, según su óptica el futuro del negocio automotriz podría estar a cargo de expertos en "analytics".

En línea con esta reflexión, Alejandro Grande concuerda explícitamente: “hay un montón de áreas que a mí en lo particular me gustaría profundizar. Por ejemplo, todo lo que tiene que ver con la tecnología que cada vez está más presente en la toma de decisiones”.

Joseph Senn concluye que, según las necesidades de cada industria y la coyuntura específica, una organización podría preferir a un abogado, un financiero o un ingeniero (entre otros), para su conducción. El entrevistado afirma que lo verdaderamente importante es el perfil de liderazgo que la persona presente, por sobre la formación académica con que cuente. Incluso, si bien destaca que estudiar siempre perfecciona y sofistica las intervenciones profesionales, reconoce que grandes líderes de la historia no han pasado por la universidad y revolucionaron su época (menciona a Steve Jobs).

Ricardo Cruz, concuerda con Senn en que la industria determina las necesidades específicas en cuanto al perfil de CEO: “hay una cuestión en las empresas de servicios, que son de mano de obra intensiva como la empresa donde yo estoy, donde el valor del factor humano es central en la ejecución del servicio”.

Todos los entrevistados confirman que el aprendizaje más rico para su desarrollo profesional, lo obtuvieron en el mundo laboral, por sobre el mundo académico.

Jorge Mocetti, abogado, manifestó: “yo tengo un mix interesante en cuanto a que no tiene nada que ver con la formación que uno elegiría para Recursos Humanos ni para Gerencia General. Al final resultó ser útil para todo eso, pero la verdad es que estudie Bachillerato en un colegio de curas acá en Belgrano. Hice Abogacía y me recibí porque, básicamente, había que recibirse”.

Adicionalmente algunos aspectos personales han sido de peso, en la consolidación profesional de algunos de ellos: Mocetti agrega: “Falleció mi papá entonces, tuve que renunciar al banco y hacerme cargo de los negocios que él tenía así que aprendí de otras cosas, gestionando esa pequeña operación familiar que tenía desde administraciones de propiedades hasta una heladería en Brasil”.

En tanto, Fernando Rubín le adjudica mucho peso para su formación como líder, al hecho de haberse desarrollado en grupos de la comunidad judía que le

aportaron valores y fortalecieron sus competencias de conducción de equipos desde una edad muy temprana. En sus propias palabras: “Yo de chico iba a grupos en Hebraica, y empecé a participar de grupos de educación no formal desde muy chico, desde los 10 años. Vivencié lo que era ser parte de un grupo con nombre, con un líder, con un jefe, monitor o coordinador del grupo que nos educaba en valores judíos y en valores universales y también con mecanismos de educación no formal con juegos. Fui creciendo en la experiencia grupal en donde lo que cada coordinador del grupo buscaba era que aprendamos todos esos valores pero que simultáneamente crezcamos como grupo y como personas dentro del grupo. Después, yo fui líder de esos grupos y después fui jefe de los líderes”.

A su vez, los entrevistados manifiestan que fueron las necesidades laborales especificas las que nuevamente los condujeron a la academia, en búsqueda de algún nuevo saber. Por ejemplo, Rubín comentó que, cuando fue designado presidente del Banco Hipotecario, no dominaba cuestiones financieras esenciales para poder conducir una entidad bancaria y esto le provocó un fuerte stress. El entrevistado alude que su capacidad de liderar equipos fue el aspecto sobresaliente que lo impulsó a la posición de CEO, sin embargo, confiesa: “me dio un miedo terrible cuando (el accionista) me lo dijo, le dije sí. Y estuve un año con dolor de panza. Tuve examen todos los días porque no sabía nada de finanzas”. Por tal motivo, Fernando contó con el entrenamiento personalizado por parte de un coach especialista en dicha temática “yo estaba en el board del banco aprendiendo a leer balances con el comité de crédito, con un coach que me asesoraba. Estuve 3 meses estudiando dos horas por día y aprendí una barbaridad”.

Con el objetivo de incorporar los mencionados conocimientos, Alejandro Grande optó por formación de posgrado: “las finanzas para mí eran una debilidad y lo que hice fue hacer dos Másteres en Finanzas. Entonces eso me equiparó o, por lo menos, me acercó a mis compañeros colegas de otras áreas y me ayudo a entender el balance, por donde estaba el negocio en la compañía, dónde estaba la oportunidad. Y eso te permite tener una conversación mucho más rica, mucho más aceitada”.

En línea con Alejandro, también Luis Guastini fortaleció su formación académica a partir de las necesidades que su crecimiento jerárquico le fue demandando: “En cada momento de quiebre de mi carrera tomé una decisión de fortalecer mis conocimientos con el posgrado. Al poquito tiempo de entrar como Abogado hice un posgrado en asesoramiento de empresas. Cuando fui nombrado Gerente y ya tenía que negociar grandes contratos hice un posgrado en negociación y luego en el 2006, cuando ya tenía bastante claro que mi decisión era empezar a correrme un poco del derecho, hice este posgrado en San Andrés (se refiere a la Especialización en RRHH).

A partir de la información compartida por los entrevistados, podemos concluir que, si bien no existe una única formación indispensable para el ejercicio de la posición de CEO, todos han tenido que profundizar sus conocimientos en aspectos financieros y de gestión de negocios para poder desempeñar eficientemente el rol.

A su vez, todos le adjudican más peso para su aprendizaje a lo obtenido en el mundo laboral, por sobre el mundo académico.

III. Percepción sobre Profesionales de RRHH

Todos los entrevistados respondieron acerca de las habilidades, competencias y talentos que tiene que tener un profesional para destacarse en el campo de los RRHH.

Si bien la mayoría de los argumentos, establecían directa o indirectamente el camino a seguir para alcanzar la gerencia general, en este apartado destacaré las cualidades específicas para el ejercicio exitoso de la función de RRHH, que los entrevistados manifestaron:

“Yo creo que la primera habilidad que hay que tener en el área de Recursos Humanos es vender el proyecto, vender que se puede hacer un área bien orientada al negocio, creo que esas es la clave. Un Recursos Humanos que no sea para nada teórico” aportó Alejandro Grande.

Luis Guastini, adhiere a la visión de su colega y agrega que se necesitan menos palabras y más números: “Pasar de usar el Word a usar el Excel (…) Muchas

veces fracasan proyectos de Recursos Humanos porque no se pueden presentar adecuadamente en términos de números".

Por su parte, Alejandro Melamed, señaló: "Las competencias claves para un profesional de Recursos Humanos son bastante similares a las de un CEO, pero creo que ahí lo que agrego, es ser lo que Ulrich llama el "navegador de paradojas". Es decir, manejarse en un contexto de incertidumbre (…) nos cuesta tener esa sensación de qué hacer ante la incertidumbre o en momentos donde no tenemos toda la información que tenemos que tener para tomar decisiones. Pero creo que básicamente es también estrategia, pensamiento práctico. También inteligencia emocional (…) Una cosa que le sumaría es el conocimiento del negocio, para mí cada vez es más importante".

Siguiendo con él lo propuesto por Melamed, en relación con el conocimiento del negocio, Jorge Mocetti se permite ser más crítico y emite un juicio de valor al respecto: "Alguna vez escuchamos, como hace ya 20 años, que Recursos Humanos tiene que hablar el lenguaje del negocio.".

Posteriormente Mocetti se explaya sobre el perfil ideal: "En Recursos Humanos yo creo que la competencia clave es (…) conocer el negocio. Esto es clave y, después, hay un sin número de cosas que tienen que ver con ser un buen negociador, alguien que sabe conocer a las personas, porque primero se conoce a sí mismo. Que tiene una capacidad de identificar y desarrollar buenos procesos, que es innovador y que no es demasiado político (…) En realidad tiene que tener una dosis de firmeza con el sindicato y saber manejarlo, pero yo creo que tiene, básicamente, que conocer el negocio que es fundamental. Y, después de eso, manejar muy bien el equipo, conocer a las personas, conocerse a sí mismo, desarrollar gente, desarrollar líderes también y darles oportunidades".

Por su parte Esteban Maccari, aporta una mirada crítica y afirma: "Me parece que un ejecutivo de RRHH, aun cuando serlo sea lo que más le gusta, debería hacer el esfuerzo de pedir él un cambio, manifestar que quiere un cambio de área a comercial, finanzas, etc.…planear que su formación consista en eso. Que él pueda ver desde afuera el área y entender a la compañía desde otra óptica". Agrega también que: "para involucrarte desde RRHH tenés que leer los mismos

reportes que lee el financiero y si no lo entendés, le golpeás la puerta y le decís "explícame por qué".

Adicionalmente Maccari percibe a los profesionales de RRHH como demasiado teóricos y comenta: "Yo percibía a RRHH como a los bancos: 'el procedimiento por el procedimiento mismo'…es una suborganización orientada a preservar los procedimientos. Entonces toda la organización tiene que estar de cara a servirle al procedimiento, al proceso o a la política en lugar de que RRHH genere políticas para potenciar a la compañía. Te das cuenta cuando RRHH se transforma en una máquina de impedir". En síntesis, el ejecutivo destaca las siguientes competencias clave en RRHH: "Generar diagnósticos, tener visión del contexto, entender a los procesos como un medio y no como un fin en sí mismo".

Aportando su mirada de consultor en reclutamiento ejecutivo, Enrique Pérez Fogwill opina que: "En las búsquedas hay un foco en rentabilidad altísima. La gente de RRHH muchas veces pelea por defender procesos, pero es importante ver el negocio (…) RRHH para contribuir al negocio, debe involucrarse mucho en las negociaciones, porque es clave. Si se ponen en una actitud solo de defensa de la gente no alcanza. Se debe estar cerca del sindicato, mucha negociación y mucho involucramiento en el negocio" y concluye que: "Hoy es todo tan holístico que me gustaría que el ejecutivo de RRHH tuviera las mismas competencias que un CEO, sería ideal".

Por su parte Fernando Rubín, intenta derribar algunos mitos en relación con el rol de RRHH e ironiza: "No tenemos claro, es como que dudamos de la importancia de nuestra área desde el vamos, desde llamarla 'soft' con un dejo algo despectivo. Como si lo 'soft' fuese malo y lo 'hard' fuese mejor. Entonces, 'como te voy a hablar de lo soft, te pido disculpas que te estoy distrayendo un poquitito de lo verdaderamente importante que son los números'".

Si bien el área de trabajo no define en sí misma a los profesionales que se desempeñan en ella, existen actividades que se perciben como mejor "escuela" para incorporar conocimientos de negocio. Rubín señala que la idea de "ser socios del negocio" promulgada por autores como Dave Ulrich, tiene limitaciones. En primer lugar, se pregunta si pueden existir áreas de la organización que no sean socias del negocio, y se responde, que de ser así esas

áreas deberían eliminarse del organigrama, En sus propias palabras: “Cuando era CEO, si había algún área que no era socia del negocio la tenía que eliminar, la tenía que cerrar. No hay áreas que son socias del negocio y otras áreas que no. Todas las áreas son importantes para el negocio, necesitas vender, necesitas producir, necesitas calcular, tener los fondos para producir y necesitas tener el área de Recursos Humanos.”

Además, Rubín se cuestiona el autoconcepto del profesional de RRHH y manifiesta: “El problema es que nosotros nos mostramos como parte de afuera del negocio, pedimos permiso, pedimos disculpas casi, *disculpá que te interrumpa en los temas importantes*”.

En resumen, podemos apreciar que, para los entrevistados, los profesionales de RRHH suelen ser percibidos “afuera” del negocio, Con poco involucramiento en aspectos clave como la rentabilidad o la situación económico-financiera de una empresa.

Destacan además, la importancia de rotar por diferentes sectores para alcanzar una visión más holística del mundo corporativo y poder realizar mejores aportes profesionales.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

IV. Factores que impactan para alcanzar la Gerencia General:

Los entrevistados concuerdan en que la llegada de profesionales del campo de RRHH a la Gerencia General, continúa siendo muy poco habitual en nuestro país. En este sentido, el head-hunter entrevistado es contundente: “No presentaríamos a un candidato de RRHH para una posición de CEO, la parte financiera es central. Es clave pasar por la línea, la parte comercial o la parte financiera” afirma Enrique Pérez Fogwill.

Al identificar posibles barreras, la mayoría de ellos hace hincapié en la falta de manejo de variables económicas, poca visión comercial y una tendencia a quedar encasillados en su área de especialidad sin involucrarse profundamente en otros sectores, necesarios para interpretar el funcionamiento integral una empresa.

Si bien algunos cuestionan este hecho, asegurando que todos los líderes tienen el potencial de poder conducir una organización desde su máxima posición jerárquica, varios de los que alcanzaron esta posición, admiten que la adaptación no fue fácil. Relatan que debieron invertir muchas horas y esfuerzo en consolidar sus conocimientos técnicos para alcanzar resultados eficientes en su gestión.

En este sentido, podemos observar que todos los ejecutivos entrevistados tuvieron un paso por otros sectores antes de ser nominados CEO. Todos le han dado relevancia a esa rotación, dentro de su plan de desarrollo.

La autora Monika Hamori destaca que los saltos rápidos hacia arriba no aseguran un éxito en el largo plazo; a menudo lo que sí funciona es una mixtura de movimientos ascendentes y laterales. “Un cambio de trabajo, sea éste dentro o fuera de la empresa, no significa necesariamente un ascenso, a pesar de la percepción de que las carreras generalmente siguen esa dirección. En realidad, muchos cambios son de tipo lateral, incluso entre los ejecutivos relativamente exitosos.” (Hamori 2010)

Guastini señala que las situaciones de desarrollo profesional hay que autogenerarlas: “En la mayoría de los momentos de quiebre, donde yo fui asumiendo nuevas responsabilidades, no fue la organización la que me presentó los retos si no que fui yo el que creé la situación para generar ese salto de desarrollo”.

Alejandro Grande menciona: “Una cosa también importante con relación a mi carrera es que yo pasé por varias áreas. Pasé por Operaciones, por Recursos Humanos, por Franquicias, por Expansión y hubiese pasado, si me hubiesen dado la oportunidad, por un montón de otras áreas. Yo creo que mostrarte que estás dispuesto a moverte y a hacer cambios laterales sin esperar nada, es relevante”,

Del mismo modo, Esteban Maccari considera que el haber conocido a fondo todas las áreas, lo posicionó firmemente como candidato a la Gerencia General: “Cuando ingresé a la compañía me tracé un plan para conocer a todas las áreas y conocer todas las sucursales a nivel nacional e internacional (…) Siempre con la idea de mejorar la gestión de RRHH, por un tema de curiosidad, para entender las necesidades. Este plan me hizo, con el tiempo empezar a formar parte cada

vez de más discusiones de negocio. Pasé a ser una persona de confianza. Había conocido las otras áreas y entiendo que eso me posiciono como candidato para la Gerencia General".

En línea con Maccari, Ricardo Cruz, destaca que la rotación tuvo alto impacto para asumir la posición de número uno: "Ir adquiriendo una experiencia integral de la compañía atravesando distintas posiciones y descubriendo que, además, podía resolver aquellas situaciones para las cuales no había tenido una formación académica previa".

Aunque todos coinciden en que la formación de más relevancia para un management exitoso, no proviene de la universidad, si no del mundo laboral, la mayoría cree que las carreras de Ciencias Económicas aportan una visión más amplia para asegurar la rentabilidad de una compañía. Más aún en contextos competitivos y con variables económicas complejas para la gestión, como por ejemplo la inflación.

Adicionalmente, han coincidido en que algunos tipos de empresas requieren formación técnica específica para entender y optimizar su negocio, por ejemplo, el ámbito bancario o la industria automotriz. Destacaron también, que eso no implica de manera excluyente que ciertas profesiones deban estar al mando, pero si demanda iniciativa y capacidad de aprendizaje para adquirir nuevas destrezas particulares del rubro. Tal como han comentado Fernando Rubín o Alejandro Grande, fortaleciendo sus conocimientos financieros para perfeccionarse como CEO.

En dos de los casos, Josef Senn y Fernando Rubín, el foco de atención estuvo fuertemente orientado a un tema de liderazgo. Ambos aseguraron que cualquier persona que se destaque en su visión estratégica, construcción de equipos y fuerte iniciativa, podría ser exitosa en una Gerencia General. Afirmaron también, que los requerimientos para ser designados CEO, desde su punto de vista, eran exactamente los mismos para un profesional que se haya destacado previamente en cualquier otra área de la compañía.

Senn, quién aportó la mirada más disruptiva entre todos los entrevistados, consideró que reflexionar sobre las barreras que tienen los profesionales de RRHH para llegar a la Gerencia General, establece un recorte demasiado

pequeño a una pregunta mucho más amplia. Para el ex-CEO de Volkswagen Argentina, lo principal sería analizar cuando estamos frente a un caso de "Liderazgo Transformacional".

El ejecutivo cree que la habilidad principal de un líder debe ser transformar el sistema de valores de sus colaboradores. Por tal motivo, considera que el liderazgo necesario para llegar a conducir una organización se basa fundamentalmente en aspectos de personalidad y nada tiene que ver con el tipo de trayectoria profesional previa. Por eso, manifiesta que el paso por el área de RRHH no aporta ni quita chances de acceder a la posición de número uno. Aunque destaca que en determinadas compañías suelen inclinarse por las mismas profesiones siempre para designar a un CEO, señala que sería más enriquecedor contar con perfiles diversos periódicamente, a fin de ampliar la visión.

Según indica el entrevistado, aun proviniendo de diferentes especialidades, todos los profesionales que lleguen a CEO, deberán tener algo en común: ser capaces de lograr un buen nivel de abstracción, analizar profundamente la información, motivar y energizar gente, crear puentes, generar estrategias, asumir compromisos y tomar decisiones. Por tal motivo concluye con convicción: "un profesional de RRHH no es ni mejor, ni peor, que ningún otro para desempeñarse como CEO". Lo principal para el entrevistado es no "pensar en silos", ser flexible, móvil, crítico, ampliar la mirada.

V. Recomendaciones de los entrevistados:

En las entrevistas se destinó un espacio para **sugerencias o consejos,** hacia los profesionales interesados en continuar su camino a la gerencia general.

La importancia de seguir aprendiendo, para adquirir nuevas herramientas, nuevamente es destacada por Jorge Mocetti: "Nutrirse, nutrirse, nutrirse, meterse, aprender". En este sentido agrega que "el de RRHH tiene la ventaja de que la gente comparte conocimiento con él porque nunca lo ve como un competidor posible".

Alejandro Grande sugiere: “La adaptabilidad. Voy donde quieran, voy donde me necesiten. Segundo, me formo en áreas que no tengan que ver con mi zona de confort. Otro consejo es que estudien lo que es diametralmente opuesto a lo que saben. (…). Estudien lo que les es difícil porque eso es lo que se va a convertir en un aprendizaje, en salir de la zona de confort, conocer gente y metodologías y formas de pensar diferente. Y lo tercero es, sean relevantes para el negocio”.

En línea con la opinión del presidente del Grupo Día, Alejandro Melamed adhiere: “Yo creo que lo que ayuda a un profesional de Recursos Humanos para llegar a CEO es, fundamentalmente, tener una visión realista, no sesgarse a la agenda de Recursos Humanos. Mirar mucho más allá del horizonte, tratar de pensar todas las opciones y alternativas que tiene. Lo segundo, es tener experiencias en múltiples áreas no sesgarse a Recursos Humanos (…) El otro tema que facilita muchísimo es tener conocimientos bien variados (…) hablar de finanzas, marketing, de operaciones, de distribución, etc., creo que es muy importante”.

Joseph Senn también relata lo importante que ha sido en su carrera, haber rotado por diferentes áreas y por diferentes compañías “no fui siempre un hombre de RRHH”. Considera que ese conocimiento amplio, ha sido fundamental para consolidar un criterio de negocios robusto. A la hora de pensar en un consejo para quienes deseen seguir sus pasos, expresa “no quedarse pegado a RRHH”.

Adicionalmente le otorga mucha relevancia al equipo: “Un buen líder no debe ser autocrático, debe estar abierto a escuchar a la gente y ser capaz de comunicar claramente qué desea y qué desea la organización. Debe construir un excelente equipo de trabajo, no puedes ser un buen CEO sin un buen equipo”.

Otro consejo importante, lo brindó Ricardo Cruz, quien señaló que en algunas empresas el camino a la alta dirección podría estar más allanado para los profesionales provenientes de RRHH: “Los rubros que están basados en las personas son ideales para que la gente de Recursos Humanos se arriesgue a tomar otros desafíos y encaminarse por otros lugares con muy buenos resultados”.

Tanto Jorge Mocetti como Fernando Rubín, destacan la importancia de confiar en el propio aporte, contar con buena dosis de “autoconfianza”.

Mocetti lo expresa de este modo: “Yo creo que lo primero y fundamental es conocerse a sí mismo de manera cruel, críticamente cruel. Y tener, por supuesto, un gran balance de autoestima (…) fortalecer todo lo que no conoce. Desde un lugar primero deportivo, porque el problema que tiene en Recursos Humanos es que cuando empieza competir en una carrera pierde rápido porque siente que es menos”.

Coincidiendo con este concepto de “autoestima profesional baja”, Rubín menciona que el profesional de RRHH siente que sus temas son de menor relevancia y que por tal motivo se auto limita en sus intervenciones, sin darse cuenta de que sus aportes son tan inherentes al negocio como los de cualquier otro pilar de la organización. Es sus palabras: “El profesional mismo de Recursos Humanos tiene como un conflicto de inferioridad”.

El ex CEO del Banco Hipotecario, señala que la posibilidad de estar entre las primeras opciones para ocupar la silla del número uno, depende principalmente de un cambio de actitud de los ejecutivos de RRHH: “Si los gerentes de Recursos Humanos tuvieran un poquito más de seguridad en la importancia del rol que tienen, serían ya vistos como parte del negocio y, como cualquier área que es parte del negocio, si después tenés las habilidades que hacen falta para ser CEO, llegarías”.

Universidad de SanAndrés

VI. Síntesis de las entrevistas:

A lo largo de las entrevistas, se pudo dar cuenta de cualidades compartidas entre los profesionales consultados, que probablemente los hayan destacado en sus respectivas trayectorias y les hayan facilitado el acceso a la Gerencia general en sus compañías. A modo de síntesis, rescato los siguientes aspectos en común entre ellos:

- Incursionaron en diferentes áreas dentro de las compañías que posteriormente lideraron (por fuera del sector de RRHH).
- Continuaron su capacitación técnica más allá de la formación académica de grado (principalmente en aspectos económico-financieros).
- Asumieron riesgos y salieron de su “zona de confort”.

- Reconocieron contar con capacidad analítica, liderazgo de equipos, comunicación, iniciativa, propósito claro y confianza en sí mismos.
- Identificaron referentes que los orientaron y “mentorearon” en cada etapa de su carrera.
- Se interesaron por el negocio, desde las primeras etapas de su historia laboral.
- Autogestionaron su propio plan de desarrollo, sin vislumbrar necesariamente que ese entrenamiento los conduciría a la gerencia general
- Se involucraron y comprometieron con actividades que excedían su posición especifica dentro de las organizaciones.

Como señala el autor Luis Huete, “Cada persona es irrepetible y como tal ha de ser mirada y tratada. Eso no quita que a la vez puedan identificarse claros patrones de conducta que proceden a su vez de claves de pensamiento y de sentimiento afines. Esos patrones nos dan una información muy sugerente sobre el talento de cada uno y el tipo de actividades en las que será más probable que triunfe”. (Huete Luis, García Javier, 2017).

A modo de conclusión de esta síntesis, podemos apreciar que todos los entrevistados, asumieron riesgos, se comprometieron con su autodesarrollo, presentaron marcado interés por el negocio y se animaron a salir de su zona de confort en busca de mayores desafíos.

5. Conclusiones y comentarios finales

Para dar cierre al presente trabajo intentaré responder, a partir de la información relevada y del marco teórico elaborado, la pregunta inicialmente planteada:

¿Cuáles son los factores que se perciben relevantes para que un profesional de RRHH logre asumir una Gerencia General?

Pude identificar los siguientes factores:

1. Conocimientos en Finanzas:

Luego de las entrevistas realizadas y su análisis, podemos ver que el foco de la alta dirección está puesto en aspectos de rentabilidad económica y creación de nuevos negocios. Por ejemplo, en Argentina, la inestabilidad económica y el contexto político fluctuante, probablemente hacen que los accionistas de las compañías prioricen la experiencia en áreas financieras, por sobre la gestión de las personas que un profesional del área de RRHH podría aportar.

A partir de la bibliografía consultada y principalmente analizando los testimonios se dio cuenta de que los sectores de Finanzas, Comercial o Manufactura son semilleros más habituales para identificar a un futuro CEO. Se valora entre los profesionales provenientes de dichas áreas, un perfil analítico, visión comercial, conocimiento de mercado y pensamiento estratégico.

Para llegar a cumplir el rol de CEO, hará falta trabajar fuertemente en análisis de rentabilidad y costos, con constancia, involucramiento, ganas de aprender e interés por tomar decisiones de negocio de fuerte impacto.

2. La importancia de la rotación:

Quedó evidenciado que una rotación previa por diferentes áreas de la compañía aporta herramientas muy potentes para alcanzar una visión integral del negocio. Incluso cuando los cambios sean de tipo lateral, la perspectiva de crecimiento jerárquico se amplía notablemente.

Por eso será valioso que los profesionales de RRHH busquen desde temprano en su carrera, aquellas posiciones que le permitan ampliar su visión integral del negocio, preferentemente desempeñándose en posiciones de línea para nutrir sus conocimientos sobre el campo en el cual se desempeñen.

3. Conocer el mercado y su competencia:

Requerirán además, conocer hacía dónde se dirige la industria específica, el mercado dónde opera la empresa, los competidores actuales y potenciales. Cobra relevancia también el interés por nuevas tendencias y la incorporación de tecnología a la gestión, a fin de poder ampliar la información disponible y generar juicios que puedan traducirse en decisiones fundamentadas que impulsen los resultados de su compañía.

4. Menos teoría y más acción:

También se manifestó que ejecutivos de RRHH interesados en aspirar al puesto de CEO, deberían entender los procesos a su cargo, como un medio para lograr resultados y no como un fin en sí mismo. Dejar un poco la teoría de lado, para mostrarse más como profesionales de acción. Su expertise en detección de talentos, capacitación y sistemas de compensación, entre otros, será un bagaje que formará parte del kit de herramientas de los profesionales de RRHH. Probablemente incluso los distinga entre colegas provenientes de otras disciplinas, pero no será suficiente.

Cuando los profesionales de RRHH ponen en el centro de sus objetivos el cumplimiento de los procedimientos, en lugar de análisis crítico de la información relevada, desvían el foco estratégico que su rol podría tener. De esta forma pierden peso como personas de negocio y son visto como meros administradores de papeles.

5. Confiar en sí mismos:

Podemos afirmar también, que los profesionales de recursos humanos que pretendan alcanzar la posición de Gerente General deberán tener fuerte iniciativa e interés personal en hacerlo. Una alta dosis de autoconfianza será clave, ya que ese impulso no suele llegar externamente, por no ser considerados la primera opción en el plan de sucesión de la alta dirección.

Principalmente animarse a hacerse oír, valorar los propios aportes entendiéndolos como parte de negocio, al mismo nivel de cualquier otra área funcional.

6. Formar equipos sólidos:

También podemos reconocer que quienes han logrado acceder a la gerencia general, son aquellos líderes que supieron seleccionar y formar a los mejores equipos, pudiendo de ese modo delegar actividades operativas y focalizarse en aspectos estratégicos. Buckingham afirma que lo único que debes saber acerca del éxito individual sostenido es: “descubrir lo que no quieres hacer y dejar de hacerlo. Para poder dejar de hacer lo que no quieres hacer, tienes que ser capaz

de delegar, para lo cual precisas tener buena gente a tu alrededor". (Curt Coffman, Marcus Buckingham, 2000).

7. Hacer carrera interna:

Cabe mencionar también, que quienes han logrado "dar el salto" desde el área de RRHH a la dirección de una compañía, generalmente fueron seleccionados internamente. Podemos pensar que sería un camino aún más arduo para quienes realizaron su carrera en el campo de RRHH, acceder a un puesto de CEO en una compañía diferente, sin haber contado antes con el apoyo interno de colegas o sin haber sido nominado como cuadro de reemplazo por parte del predecesor.

Considerando las trayectorias analizadas, vemos también que la formación académica ha tenido mucho menos impacto que la carrera laboral y los propios intereses personales, para determinar la promoción al puesto de número uno.

Conclusión:

En síntesis, los profesionales de RRHH que quieran llegar a la Gerencia General, deberán asumir riesgos, esforzarse por seguir aprendiendo, rotar por diferentes áreas de la organización y sobre todo confiar en sí mismos, buscar el espacio para hacer valer sus opiniones y ejercer la toma de decisiones. No conformarse solamente con haber alcanzado un lugar en la mesa de dirección e ir por mucho más.

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

6. Bibliografía

Alles, M. (2012). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos.* Buenos Aires: Granica.

Curt Coffman, Marcus Buckingham. (2000). *Primero rompa todas las reglas.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee. (2009). *El líder resonante crea más.* Buenos Aires: De Bolsillo.

Dessler, G. (1996). *Administración de Personal.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Elliot, J. (2012). *La organización requerida.* Buenos Aires: Granica.

Fernández Aráoz, C. (2008). *Rodéate de los mejores.* Madrid: LID Editorial Empresarial.

Frances Hesselbein, Marshal Goldsmith. (2007). *El líder del futuro 2.* Barcelona: Deusto.

Freud, S. (1930). *El Malestar en la Cultura.* Austria.

Gallo, A. (2015). How to build a meaningfull career. *Harvard Business Review*.

Hamori, M. (2010). Cambiar de trabajo para ascender y otros mitos sobre el avance profesional. *Harvard Business Review*.

Hatum, A. (2011). *El futuro del Talento.* Buenos Aires: Temas.

Huete Luis, Garcia Javier. (2017). *Liderar para el bien común.* LID Editorial Empresarial: Madrid.

Lewin, K. ([1952] 1978). *La teoría del campo y experimentación en psicología social.* Buenos Aires: Paidós.

Patrick Wright, John Boudreau, David Pace, Elizabeth Sartain, Paul Mc Kinnon, Richard Antoine. (2011). *The Chief HR Officer, defining the new role of Human Resource Leaders.* San Francisco: HB Printing.

s/d. (2014). Why Chief Human Resources Officers Make Great CEOs. *Harvard Business Review*.

s/d. (2015). Gerentes de RRHH deberían ser CEO. *Prominence - Strategic Thinking*.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Schein, E. H. (2006). *Career Anchors, participant workbook.* San Francisco: Pfeiffer.

Schlemenson, A. (2002). *La Estrategia del Talento, Alternativas para su desarrollo en organizaciones.* Buenos Aires: Paidós.

Stamoulis, D. (2016). How the Best CEOs differ from average ones. *Harvard Business Review*.

Vancil, R. F. (1990). *Relevo en la Alta Dirección.* Barcelona: Plaza & Janes Editores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7. Anexos

Entrevista Alejandro Grande

P: Alejandro quería conocer tu desarrollo de carrera, comenzando desde tus inicios profesionales.

R: Yo de formación soy Abogado o sea que ahí tengo una, digamos, orientación un poco más dura. Soy abogado pero nunca ejercí como tal pero siempre trabajé en compañías, trabajé en mis inicios de cadete, de todo tipo de trabajo inicial y de manera complementaria con mis estudios. Después, tuve en experiencia ya concretamente en supermercados. Entre a trabajar en Eki que es la cadena que después compró Carrefour que son las Carrefour Express de ahora y ahí empecé como jefe de una sucursal. Con lo cual, conozco bastante el trabajo operativo y la realidad del negocio que eso es algo muy importante que ahora te voy a mencionar. Después, en Día entre en Operaciones. Cuando me vine para Día estuve haciendo algo previo a Día de consultorías de Operaciones y Recursos Humanos. Pero, en Día entre a Operaciones directamente a manejar un modelo de negocio de lo que es el formato de proximidad, que son las tiendas más pequeñas de las tiendas de Día. Ahí estuve un año siempre orientado a los recursos humanos, siempre tratando de formar equipos, de lograr lo mejor de la gente, de poner a la gente a trabajar en los lugares donde se puedan destacar y no los lugares donde tengan dificultades. Yo creo que todos tienen un talento para algo. Hay que descubrir para qué y ponerlos en ese lugar y no que pierdan tiempo y se den la cabeza contra la pared en un lugar donde tienen dificultades. Esto es como poner un lobo o un zorro en un gallinero y efectivamente no va a salir nada bueno de eso. Entonces, vos tenés que identificar los perfiles más técnicos que tiene que estar haciendo cosas técnicas, los perfiles que por ahí tienen más liderazgo ponerlos a dirigir personas. Yo creo que ahí es donde sacas lo mejor de las personas. Después, quizás por eso, y quizás porque yo siempre hablaba de la potencia que tiene armar equipos sólidos y eso impacta directamente en los resultados, me propusieron estar en el área de Recursos

Humanos. Cuando llegué al área de Recursos Humanos era un área que en Día tenía mucho retraso y faltaba mucho desarrollo y por suerte, yo creo que la primera habilidad que hay que tener en el área de Recursos Humanos es vender el proyecto, vender que se puede hacer un área de recursos humanos bien orientada al negocio que creo que esas es la clave. Un Recursos Humanos que no sea para nada teórico. Mi primer jefe era Ingeniero así que imaginate que yo tenía que convencerlo de que íbamos a lograr cosas de números duros con cosas blandas. Entonces, era todo un salto de fe que tenía que hacer. Yo creo que para lograr posiciones de mayor responsabilidad una persona que viene del área del Recursos Humanos tiene que sacar de su conversación la teoría, o sea tiene que sacar de los planes la teoría. Una compañía, por ejemplo, que está en crisis y necesita vender no puede estar la persona de Recursos Humanos preocupándose por hacer un evento en un predio al aire libre tratando de formar palabras con los cuerpos (risas). Y eso pasa mucho en Recursos Humanos. Mismo pasa cuando vienen las consultoras a ofrecerte liderazgo en épocas de millenials y quizás vos estás pensando cuál es problema que tenés de venta o de apuntar al consumidor. Yo creo que el cambio que tienen que hacer las áreas de Recursos Humanos, que ojo no veo tanto y conozco muchos profesionales de Recursos Humanos y no abunda esto que te digo, es que: primero, entender qué necesita la compañía para el logro de sus objetivos, cada compañía necesita algo diferente y, en base a eso, Recursos Humanos tiene que armar la estrategia. Entonces, no es lo mismo una formación, por ejemplo, de Recursos Humanos para armar equipos, para vender, para expandirse, para recortar, para ganar cuota de mercado, para concentrarse en ser más rentable, o sea, todo tiene que ver. Cuando Recursos Humanos y todos los componentes de la estructura de Recursos Humanos, porque tampoco alcanza con que el director o líder del área hable una cosa y el resto del equipo haga otra, sino que tiene que ser toda una orientación. Cuando Recursos Humanos está bien orientada al negocio, entiende el negocio, entiende de los números, entiende de la problemática ahí puede dar un servicio de calidad que le dan muchas más responsabilidades. En mi caso, yo llegaba a Recursos Humanos después me anexaron la Dirección de Franquicias, después me anexaron la Dirección de Expansión. Llevaba tres Direcciones a la vez pero bueno, el gran salto de calidad y de notoriedad yo lo había dado acá en Día y tenía que ver con Recursos Humanos y con haber

entendido qué necesitaba cada área. Mismo, para que los directores de otras Direcciones te consideren relevante como socio relevante de Recursos Humanos la primera pregunta que tiene que disparar el Director de Recursos Humanos a sus colegas es qué te hace falta, qué puedo hacer para ayudarte a lograr tus objetivos. Ya no alcanza con un Recursos Humanos que diga me ocupo del Sindicato, me ocupo de liquidar las nóminas, me ocupo de la formación anual y poco más. A veces, el área Comercial tiene un problema de margen y tenés que entender cómo desde Recursos Humanos podés ayudar a trabajar con los equipos para que alcancen el objetivo de margen. Por eso, lo que yo propongo es un Recursos Humanos que el Director de Recursos Humanos tiene que ser un entendido total del negocio, pero total. En mi caso, por ejemplo, mi formación es Abogado pasé por Recursos Humanos con lo cual las finanzas para mí eran una debilidad y lo que hice fue hacer dos Máster de Finanzas. Entonces eso me equiparó o, por lo menos, me acercó a mis compañeros colegas de otras áreas y me ayudo a entender el balance, por donde estaba el negocio en la compañía, dónde estaban las oportunidades. Y eso te permite tener una conversación mucho más rica, mucho más aceitada.

P: En qué momento de tu carrera decidiste ampliar esta formación?

R: Al año y medio aproximado de estar en Recursos Humanos cuando ya las principales cosas estaban en caja, temas de Sindicatos, de ausentismo. Tampoco podés avanzar demasiado si las cosas básicas del área no las tenés bien. Pero, una vez que tenés dominado temas sindicales, una vez que tenés el ausentismo, una vez que tenés las contrataciones y que ya todo eso está, tenés que dar el salto de calidad. El salto de calidad yo creo que, por ejemplo, determinados Directores de Recursos Humanos el salto de calidad van en busca de formación, e-learning o mejorar la imagen de la compañía, la imagen empleadora. O sea, lo típico de Recursos Humanos, para mí el salto de calidad lo tienen que dar entendiendo el negocio y cómo colaboran con ese negocio. Insisto, no es lo mismo una automotriz que un supermercado o que una empresa de ropa. Cuando hacen eso tienen mucha autoridad porque saben de la gente, saben quién es el mejor para cada tarea y, si además conocen el negocio, las oportunidades son enormes.

P: Recordás algún comportamiento que hayas tenido que impacte como para que pensaran en vos en el rol de CEO? Cuándo estabas en Recursos Humanos crees hubo algún cambio concreto que vos propusiste o alguna intervención que hayas hecho determinante para que alguien pensara en vos?

R: Si. Yo creo que haber hecho una formación en finanzas fue clave porque fue hacer una formación totalmente distinta a lo que yo era y era lo que más me costaba. Inclusive, cuando fui a hacer esas formaciones todos mis compañeros eran contadores o Licenciados en Economía o Licenciados en Administración de Empresas (risas). Yo, además decía, qué pérdida de tiempo para ellos porque están repasando conceptos que ya vieron en la facultad. Es como que yo hubiese ido a hacer un Máster en Recursos Humanos. No te digo que este mal pero digo que los especialistas en Recursos Humanos que hacen, esto es toda una frase, Máster en Recursos Humanos están haciendo algo fácil, están dentro de su zona de confort. No están haciendo algo que le aporte a su carrera, les va a sumar más experiencia, pero ¿cuánto más?. Ahora andate a hacer un Máster en Finanzas y contame cómo sufrís. Ahí, es donde salís completamente de tu zona de confort y donde podés entender otras cosas. Y, en el aporte diario de la compañía, que vos tengas una mirada mucho más amplia eso ayuda mucho. Yo creo que tiene que ver con los momentos de quiebre cuando podés hablar del balance, cuando podés hablar de cosas que no está acostumbrado un Director de Recursos Humanos a intervenir y empieza a intervenir con ideas, con propuestas, con cosas de valor al mismo nivel que otras Direcciones. Pero, además, con el plus de que tenés el conocimiento de la gente y las herramientas que hacen mover a la gente.

P: ¿A vos te definieron con anticipación que estabas en algún cuadro de sucesión, lo supiste, lo intuiste?

R: Lo intuí porque cada vez lideraba más direcciones o sea ya después tenía Direcciones que supieron estar en cabeza de una sola persona y yo después tenía tres. Entonces, era como un poco evidente que cada vez me daban más responsabilidad. Ojo, tampoco me imagine que iba a darse la oportunidad ni tampoco la esperaba. Era feliz con lo que hacía y listo. Pero, si pasó que veía cada vez que me daban posiciones de mayor responsabilidad y funciones

ejecutivas. Que hay una gran diferencia entre llevar un área de soporte y un área ejecutiva. Entonces, cuando empecé a tener más responsabilidad sobre áreas ejecutivas es como que estas teniendo lo mejor de ambos mundos.

P: ¿Cómo fue empezar a ser el jefe de quienes eran tus pares? Qué sacaste en limpio de esa experiencia?

R: No era la primera vez que me pasaba porque antes, en posiciones de menor responsabilidad también me había pasado y siempre cuando sos claro durante toda tu carrera no te genera mayor problemática. Lo que tenés que estar es atento a las expectativas de quienes fueron tus compañeros, tratar de mantener lo que funciona, cambiar lo que no funciona y pensar cuál es tu estrategia para el desarrollo de la compañía y de las personas también. Yo creo que el plus que aporta es que, como venís del área de Recursos Humanos tenés un training bastante fuerte en entender a las personas y escucharlas y seguramente venís muchas horas de escucha tenés una ventaja que por ahí si fuera un profesional de otra área no tiene ese recorrido. Entonces, yo creo que es una ventaja. Y, la gente en general valora que alguien de Recursos Humanos ocupe una posición de mayor responsabilidad porque se supone que es una persona que tiene un nivel de escucha más amplio, un nivel de empatía más amplio entiende las necesidades, entiende las preocupaciones. Si venís de un área un poco más dura probablemente estés un poco más alejado de esos temas.

P: ¿A qué posición reportas vos dentro del grupo?

R: Yo ahora reporto a lo que sería el consejero delegado de Latinoamérica que es una persona que lleva todas las operaciones de Latinoamérica que conjuntamente son Brasil, Argentina y Paraguay y, además, tiene otras responsabilidades a nivel grupo. Y, esta persona a la vez le reporta al CEO del grupo.

P: ¿Te siguen sugiriendo que fortalezcas las competencias “más duras”, o ya con la formación que tuviste lo consideran suficiente?

R: Un CEO es un director de orquesta, entonces no necesita especializarse en tocar un instrumento en particular sino que tiene que hacer que todos los instrumentos suenen y funcionen correctamente como equipo. Entonces, yo creo

que es más una función de coordinación general y de profundizar. En cada Dirección hay un especialista, en definitiva, cuando ya estás en esta actividad no te piden que te especialices o que profundices en conocimientos en un área específica. Si, lo que te puede pasar, es que vos sientas que hay alguna parte que te gustaría dominar un poco más o controlar un poco mejor. En mi caso, no encuentro el tiempo posible para poder hacerlo. Calculo que en algún momento el propio destino hará que encuentre el tiempo para hacerlo pero sí, hay un montón de áreas que a mí en lo particular me gustaría profundizar. Por ejemplo, todo lo que tiene que ver con la tecnología que cada vez está más presente en la toma de decisiones y ahí hay un punto donde, todos aquellos que no tenemos una formación particular en sistemas, en I.T., en todo lo que fuera, desconocemos o carecemos de información pero cada vez es más el tiempo que le dedicamos a entender cómo afectan a las compañías los cambios tecnológicos y cada vez eso es más rápido. Entonces, creo que ese es un punto. También, sería una buena pregunta cuánta gente de I.T. tiene la compañía porque al final va a ser relevante en los próximos años el componente de tecnología para la competitividad de las empresas.

P: Y puntualmente en el área de Recursos Humanos, ¿ustedes han implementado algún cambio a nivel de digitalización?

R: Sí, varias cosas. Por ejemplo, estamos implementando una prueba que es una red social interna para estar más comunicados y tratar de aprovechar toda la familiaridad que tienen los empleados con sus propias redes sociales, hacerlo de manera interna. Digitalizamos los recibos de sueldo, lo típico que hacen las organizaciones y estamos sí en una reflexión de cuánta más productividad nos puede agregar procesos de digitalización. Lo que pasa es que tienen inversiones que también son altas entonces, a veces, todos los sistemas buenos son caros. Pero, si estamos en ese proceso como calculo todas las compañías.

P: ¿Te quería preguntar también desde tu rol de CEO cuánto estás involucrado en la gestión directa de Recursos Humanos? Cuánto tiempo dedicas de tu agenda a estos temas?

R: Muy poco. Hay temas que me gusta seguirlos pero ya te digo por un tema de gusto. Hay temas que te gustan más que otro pero, a veces, por más de que te

gusten no les podés dedicar tiempo. Tenemos una Directora de Recursos Humanos que estoy muy contento el rol que desempeña y con ella. Entonces, me permite descansar muchísimo y no meterme. Lo que sí es más difícil es al inicio, porque soltar un área donde estuviste tanto tiempo en manos de una persona, seguís mirándola más de cerca o seguís validando que los pasos que se vayan dando en la dirección que vos venias. Pero eso no lo podés sostener en el medio y largo plazo. Entonces, lo mejor es optar por soltarlo y que se maneje como una Dirección como el resto de las direcciones. Le dedico el tiempo que tengo previsto para esa área y como es un área que hoy por hoy no tenemos grandes temas sindicales, tenemos un ausentismo controlado, tenemos buenos niveles de encuesta de satisfacción de clima. Hay todas buenas señales que viene del área de Recursos Humanos lo cual me permite estar un poco más descansado y dedicarme a ver otras áreas que requieren más mi atención. Con lo cual, no hay una relación directa de que porque vengo de esa área le dedico más tiempo.

P: Se escucha mucho esto de que es importante que el CEO intervenga en la detección de los talentos, el desarrollo de los talentos, pero ¿se puede disponer del tiempo para ponerle foco a esas tareas?

R: Si es verdad. Por ejemplo, te cuento, Día es una organización grande que tiene más de cinco mil empleados y yo lo he hecho toda la vida y yo no sé si es una característica de la posición o mía, pero yo sugiero mucho…todo el tiempo al haber estado en Recursos Humanos y en Operaciones siempre liderando mucha gente, hace que tengas bastante afinado el ojo para la detección de qué persona vale para qué puesto. Entonces, ahí, yo me tomo la libertad de sugerir mucho todo el tiempo. Tal persona para acá, tal persona para allá, a veces me hacen caso y a veces no. Mi sugerencia no es vinculante y a veces pasa que hay algún desafío en alguna área en particular que decimos: esta área tiene un desafío que la persona que está a cargo no lo va a poder llevar adelante por diferentes circunstancias entonces ahí le dedico tiempo a pensar porque soy un convencido que, insisto, todas las personas tienen talento. Tenés que descubrir para qué. Cuando descubrís el talento y la pones a la persona, por más que a veces le propones un cambio y no están del todo contentas o están asustados, la gente reacciona de forma muy diferente. Hay gente que se muere por crecer

y no crece, hay gente que no se quiere mover y vos querés que se mueva. Hay de todo. Cuando acompañas esos procesos y le das una garantía, yo muchas veces le he dicho a la gente que se mueva de una posición a otra y un cambio lateral quizás arriesgado como pasar una persona de comercial a logística. Pero qué pasa? veo el perfil, el potencial, veo que sus hábitos van a cuadrar con lo que requiere el área, etc. A veces yo me juego a darles alguna garantía que si no funciona o no les gusta o no lo quieren hago todo lo posible para que vuelvan a la posición anterior y eso los tranquiliza. Pero, cuando después van y se dan cuenta que están mejor que como estaban, que han salido de su zona de confort, que les han corrido la vara, de que han reactivado sus posibilidades de crecimiento y demás, ahí se sienten plenos y satisfechos. Una cosa también importante con relación a mi carrera es que yo pasé por varias áreas. Pasé por Operaciones, por Recursos Humanos, por Franquicias, por Expansión y hubiese pasado, si me hubiesen dado la oportunidad, por un montón de otras áreas. Yo creo que mostrarte que estás dispuesto a moverte y a hacer cambios laterales sin esperar nada es relevante, porque la gente a veces tiende a pecar de esperar que le paguen más, que le den un mayor reconocimiento y que le den una posición de mayor categoría haciendo exactamente lo mismo que hacen hace diez años, y eso es una ilusión, eso no pasa. Si vos querés ganar más, querés tener una posición de mayor responsabilidad tenés que crecer, que no siempre se crece hacia arriba y si no hacer un movimiento lateral hacia un sector o un área que la compañía en ese momento este demandando. En los años de auge sindical irte a relaciones laborales significaba que le estabas dando una mano a tu compañía porque no había expertos en el área, nadie quería tratar con delegados, era un despelote, era mucha tensión entonces el que iba a relaciones laborales seguramente le pagaban más, seguramente lo reconocerían más porque estaba aportando más valor en ese momento. Ahora, con la cuestión sindical un poco más encajada seguramente las relaciones laborales empezaran a perder un poco de relevancia dentro de las organizaciones. Pero esto, como a veces pasa que estas en Control de Calidad y la calidad está perfecta y desde hace veinte años que tu calidad sale excelente y cada vez tenés más procesos que se externalizan y el área se va achicando y vos pretendes que te reconozcan. Seguramente hagas un desempeño maravilloso pero hoy no estás dando más valor desde ese lugar. Entonces, ahí es donde tenés que pensar un

movimiento lateral. Y eso, por ejemplo, yo veo que a la gente le cuesta mucho y a mí naturalmente como no me importaba rotar y moverme y salir te empiezan a ver adaptable para distintas situaciones.

P: ¿Cuántos de esos cambios que se fueron generando los pediste y cuántos te los ofrecieron?

R: De los cinco cambios que yo tuve en Día uno solo lo pedí pero lo tiré como sugerencia para ayudar en una situación. Era justo un cambio de una persona que se había ido y yo dije si quieren colaboro hasta que nombren una persona. Después me llegó la propuesta directamente, no para colaborar sino para ocupar el cargo. Pero el resto se me fueron dando. Lo que sí, siempre me mostré adaptable con ganas de ir a cualquier lado, con ganas de colaborar para la compañía, con ganas de decirle a mi jefe donde vos creas que yo pueda aportar valor voy, no me importa si me es mejor o peor, si contribuye a mi estrategia de carrera. A veces te pones a hablar con la gente y la gente te dice que no, que esta parte no la veo o esta parte no porque yo no la conozco, al final donde están, están mal. Están mal donde están y tampoco hay ninguna posibilidad para la izquierda no quieren, para la derecha no pueden, con lo cual te dejan sin opción desde Recursos Humanos para decir cómo ayuda a esta persona. No te dan opciones y después, claro, viene un momento donde se vuelven irrelevantes para la compañía. La compañía decide sacarlos, moverlos, correrlos, lo que sea y ahí se agarran la cabeza. Pero digo, uno tiene que estar pensando siempre donde puede estar creando más valor para la compañía porque ese es el lugar que le va a convenir estar a la persona.

P: Si tuvieras que decir cuáles fueron los factores que más determinaron este crecimiento tan importante que tuviste en la compañía. Uno es la curiosidad, la versatilidad… ¿Qué más?

R: La adaptabilidad. Voy donde quieran, voy donde me necesiten. Segundo, me formo en áreas que no tengan que ver con mi zona de confort. O sea, otro consejo es que estudien lo que es diametralmente opuesto a lo que saben. Si son Ingenieros estudien Recursos Humanos, si son financieros estudien Recursos Humanos, si son Recursos Humanos estudien Finanzas. Estudien lo que les es difícil porque eso es lo que los va a convertir en un aprendizaje, en

salir de la zona de confort, conocer gente y metodologías y formas de pensar diferente. Y lo tercero es, sean relevantes para el negocio. Las compañías donde están no son consultoras de Recursos Humanos entonces, pregúntense primero. Yo he visto compañías en crisis que el Director de Recursos Humanos estaba preocupado por la imagen de empleador y lo que no veía era que la compañía en la que estaba se iba a quiebra. Entonces, no voy a decir nombres y apellidos, pero preocúpense por cómo va el negocio y vean de qué forma pueden contribuir. Salgan de la teoría, no hay nada peor para alguien de negocios que ver a alguien teórico que solamente idealiza y eso se escucha mucho en Recursos Humanos, muchas frases, mucho pensamiento, mucha reflexión y la realidad es que las compañías necesitan vender, bajar sus pérdidas y ganar dinero.

P: La verdad que me ayudó un montón todo lo que me contaste te agradezco mucho. No pensé que me iba a llevar tips tan concretos. Gracias Alejandro!

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Entrevista Alejandro Melamed

P: ¿Qué estudios formales cursaste?

R: Soy Contador Público y Doctor en Ciencias Económicas, ambos de la Universidad de Buenos Aires.

P: ¿Cuál fue tu primer empleo?

R: Mi primer trabajo fue en Arthur Andersen cuando estaba en cuarto año de la facultad. Santiago Lazzati me eligió para trabajar con él y trabajé durante 8 años. Fui asistente del Centro de Desarrollo Gerencial, mientras estaba terminando la carrera de Contador. Trabajé en todo tipo de tareas de apoyo y de soporte y con eso empecé a crecer.

P: ¿Cuál ha sido tu primera experiencia de liderazgo?

R: Mi primera experiencia en liderazgo fue también en Arthur Andersen. A los dos años de estar ahí ya conducía un equipo de consultores que trabajamos en tema de capital humano y gestión del cambio.

P: ¿Cuál consideras que ha sido el mejor momento de su carrera?

R: Tuve varios momentos que fueron los mejores de mi carrera y uno que nunca lo voy a poder olvidar que es cuando estuve en Bélgica, en Bruselas, trabajando como Gerente de Recursos Humanos para la Unión Europea fue un momento maravilloso. Otro momento maravilloso fue cuando inicié todo el proceso de gestión del cambio en Molinos Rio de La Plata y construimos el Centro de Capacitación donde invertimos USD 2 millones de dólares en el centro de simulación, etc. Otro momento espectacular fue el crecimiento de Arthur Andersen era fantástico. Y uno que de todas las formas lo voy a recordar y me voy a acordar siempre en mi vida fue cuando ganamos a la mejor empresa para trabajar en Argentina con Colca Cola.

P: ¿Cuál es tu posición actual/ último cargo ejercido?

R: El último cargo que ejercí fue Vicepresidente de Recursos Humanos en Coca Cola donde estuve por 8 años y medio en esta posición y, actualmente, soy el director general de Humanize Consulting , mi propia consultora.

P: ¿Qué factores determinaron los pasos más importantes de tu carrera?

R: Los factores que determinaron los pasos más importantes en mi carrera creo que, fundamentalmente, fueron tener muy buenos maestros, muy buenos jefes. El segundo, fue trabajar muchísimo siempre con mentores externos. Para mí, fue muy importante tener mentores externos que me ayudaron un montón. El otro factor que determinó el paso tan importante fue siempre tener experiencia fuera de las empresas, tanto en la academia, tanto en actividades extracurriculares, eso me nutrió muchísimo y, también, me nutrió mucho estar en contacto con otros profesionales de otras compañías. Eso fue algo que me iluminó muchísimo y me brindó muchísima capacidad de conocer otras realidades.

P: ¿Qué errores identificaste en el ejercicio de tu profesión?

R: El error más grande que identifiqué o que identifico hoy, fue siempre tratar de estar un paso más adelante, siempre tratar de hacer más cosas. Este es el primer punto. El segundo, fue ser demasiado perfeccionista tratar de hacer las cosas demasiado bien desde la primera vez y sin darme cuenta la cantidad de oportunidades que uno tiene cuando se equivoca. El otro error que cometí fue haber empezado muy joven y haber crecido demasiado joven, haber madurado demasiado joven y no tuve demasiado tiempo como para disfrutar desde posiciones más bajas. Yo, a los 23 años ya lideraba equipos y ya tenía responsabilidades muy altas. Y, por último, creo que el error, uno de los errores más grandes que cometí estando en Coca Cola fue pensar que estaba en el mejor lugar del mundo y, a veces, no escuchar todas las otras cosas que se venían, me parece que impactó negativamente.

P: ¿Cuáles han sido tus ventajas competitivas a lo largo de su carrera gerencial?

R: Una de las ventajas competitivas que tuve a lo largo de mi carrera fue que yo siempre fui una persona que, proviniendo de las ciencias económicas, trabajé en temas de Recursos Humanos. Y, la verdad, que el tema de estar muy conectado con el negocio, entender mucho de números, de apasionarme los temas estratégicos siempre fueron para mí una posibilidad de cuando estaba con otros profesionales de Recursos Humanos, estar siempre un paso adelante. La otra ventaja competitiva que creo que he tenido, es siempre tener esta necesidad de crear nuevas cosas, de inventar nuevas cosas, de descubrir, de viajar, de conectarme y eso siempre me dio como una posibilidad apertura mental, intelectual y emocional muy grande.

P: ¿Qué personas te inspiraron profesionalmente?

R: Cuando pienso en mis mentores y en las personas que me inspiraron, el primero que tengo que decir es Santiago Lazzati. Él fue profesor mío en la Universidad de Buenos Aires en la facultad de Ciencias Económicas en cuarto año y me llevó también a trabajar con él. Fue mi gran educador, mi gran profesor y la persona que durante ocho años estuve a su lado y la verdad que me enseño todo. El segundo que me enseñó un montón también fue Rubén Ordoñez que fue mi primer mentor que tuve y él fue mentor mío mientras estaba yo en Arthur Andersen y él me sugirió que fuera a trabajar a una compañía para no seguir trabajando en consultoría. Mientras estaba en Molinos Rio de La Plata tuve dos mentores muy grandes, Salvador que fue mi primer jefe ahí y creyó mucho en mí y la verdad que apostó mucho. El segundo fue Jorge, un jefe con quien nos hicimos íntimos amigos y, lamentablemente, falleció hace poco, pero aprendí un montón. Estando en Molinos, también tuve un mentor que fue también muy importante, dos en realidad, Fred y Patricio que fueron mis coaches de quienes aprendí muchísimo. Estando en Coca Cola la verdad que mis grandes mentores fueron los Business Presidents y no me puedo olvidar de James que hoy es número uno mundial de Coca Cola y de Francisco que hoy es el número dos a

nivel mundial. Ellos fueron mis jefes acá en Argentina para Latinoamérica y fueron dos personas que la verdad me enseñaron un montón. También me enseño mucho John que fue el último presidente que tuve. Otra persona que me enseño muchísimo fue Miguel Ángel que era mi director latinoamericano con lo cual, una de las ventajas que creo que tuve, es que siempre tuve gente de la cual aprendí un montón, me enseñaron muchísimo. También todos mis coaches que tuve me enseñaron cualquier cantidad.

P: ¿Quiénes te ayudaron a crecer? ¿De qué forma te impulsaron?

R: La forma en la cual me impulsaron a crecer fue siempre desafiándome a más, siempre proponiéndome nuevos caminos, siempre proponiéndome nuevas opciones y nuevos caminos, nuevas alternativas visualizadas previamente. La verdad que creo que esa es la manera siempre de impulsar y sacar lo mejor de mí y nunca dejarme quedar en la zona de confort.

P: Tuviste alguna crisis vocacional/ que sucedió/ que camino elegiste?

R: Sí, tuve varias crisis vocacionales. La verdad que la primera es siendo Contador trabajar en Recursos Humanos fue el primer tema que yo decía qué estoy haciendo acá. La segunda gran crisis, fue trabajando de consultor y darme cuenta de que tal vez la vida real estaba al lado de la empresa y tener que hacer ese cambio fue complejo. La siguiente crisis vocacional, fue si seguir focalizándome en Recursos Humanos o meterme más en temas comerciales o temas del negocio. Fue algo que lo hice de costado, pero nunca me metí. Y, diría que la última crisis vocacional que tuve fue cuando tenía la mejor posición que uno puede aspirar en Recursos Humanos en una de las mejores compañías como Coca Cola y haciendo todo lo que hacía me di cuenta de que estaba demasiado cómodo. Ahí la crisis vocacional que tuve fue, bueno, cuál va a ser mi próximo paso. El poder desarrollar mi propio proyecto, mi propia iniciativa, mi propia consultora fue una de las grandes crisis que tuve y una crisis de crecimiento muy grande.

P: ¿Qué ayuda o facilita a un profesional de RRHH para llegar a CEO?

R: Yo creo que lo que ayuda a un profesional de Recursos Humanos para llegar a CEO es, fundamentalmente, tener una visión realista no sesgarse a la agenda de Recursos Humanos. Mirar mucho más allá del horizonte, tratar de pensar todas las opciones y alternativas que tiene. Lo segundo, es tener experiencias en múltiples áreas no sesgarse a Recursos Humanos y entender que Recursos Humanos es simplemente una herramienta al servicio del negocio, pero, no se termina la agenda en Recursos Humanos. El otro tema que facilita muchísimo es tener conocimientos bien variados. No sesgarse a los de Recursos Humanos, hablar de finanzas, Marketing, de Operaciones de Distribución, etc. , creo que es muy importante.

P: ¿Qué dificulta o impide que un profesional de RRHH llegue a CEO?

R: Lo que creo que dificulta a la gente de Recursos Humanos o impide a un profesional de Recursos Humanos llegar a CEO me parece que es, a veces, acotarse o restringirse a la propia realidad de Recursos Humanos. Lo que impide es no posicionarse como un jugador del negocio y posicionarse muchas veces como un asistente o un socio del negocio. Yo creo que Recursos Humanos es un jugador crítico del negocio y tal vez lo que más dificulta es la ceguera mental que muchas veces tenemos y cómo nos sesgamos en ciertas cosas.

P: ¿Alguna vez deseaste acceder a dicho puesto? ¿Qué sucedió?

R: La verdad es que yo no aspiré a ser número uno, no sé si no hubiera llegado, la verdad que lo desconozco. Yo siempre quise ser como una especie del consultor del número uno y, de hecho, con todo los CEOs que tuve siempre estuve trabajando muy codo a codo y hoy trabajo con muchos CEOs de muchas empresas y la verdad que me siento mucho más confortable ahí, desde el lado del especialista que puede asesorar al generalista. Diría que no tuve una aspiración concreta de ser número uno. La duda que tengo es si hubiera querido si hubiera llegado pero mi respuesta es no sé si hubiera sido feliz siendo número uno porque a mí me apasiona lo que hago, me encanta lo que hago.

P: ¿Qué consejo le brindarías a los profesionales de RRHH interesados en dirigir una compañía?

R: La recomendación o el consejo que le daría a los profesionales de Recursos Humanos, interesados en distintas compañías, es que intenten, que prueben. Tal vez no es esa la compañía, tal vez es otra de otro tamaño, empezar a probar por proyectos, por iniciativas. Empezar a probar en chico. La filosofía que yo sugiero en este sentido es pensar en grande, probar en chico y escalar rápidamente. En este sentido creo que lo que hay que hacer es dirigir no es ninguna ciencia atómica, creo que es factible creo que es posible. No tengo dudas que la gente de Recursos Humanos lo puede lograr y hay buenas experiencias de profesionales en Recursos Humanos que lo han logrado y muy bien.

P: ¿Cuáles consideras las competencias clave de un CEO?

R: La competencia clave para un CEO creo que pasa por dos lados o por tres lados. Pensamiento estratégico, inteligencia práctica, inteligencia emocional. Para mí son las tres competencias críticas. Pensamiento estratégico porque tiene que mirar mucho más allá del horizonte que mira todo el resto de los colaboradores de una organización. Pensamiento estratégico porque hay que estar muy bien posicionado a la hora de tomar decisiones. Segundo es inteligencia práctica, que es la capacidad de hacer que las cosas sucedan. Me parece que eso es cada vez más importante en un CEO, estar cercano a donde se pelean las batallas y, en tercera instancia, tenemos la inteligencia emocional. Hay que tener mucha resiliencia, mucha capacidad de bancarse muchas situaciones para poder lograr los objetivos que uno se propone.

P: ¿Cuáles consideras las competencias clave de un director de HR?

R: Las competencias claves para un profesional de Recursos Humanos son bastante similares a las de un CEO pero creo que ahí lo que agrego, es ser lo que Ulrich llama el “navegador de paradojas”. Es decir, manejarse en un contexto de incertidumbre. Me parece que muchas veces los profesionales de Recursos

Humanos estamos como más pensando en los hechos más concretos y realizables y nos cuesta tener esa sensación de qué hacer ante la incertidumbre o en momentos donde no tenemos toda la información que tenemos que tener para tomar decisiones. Pero creo que básicamente es también estrategia, pensamiento practico. También inteligencia emocional y creo, además, en el navegador de paradojas. Una cosa que le sumaria es el conocimiento del negocio para mí cada vez es más importante.

P: ¿Qué esperabas del CEO cuando eras director RRHH?

R: Yo lo que esperaba de un CEO cuando era Director de Recursos Humanos era fundamentalmente que me pudieran manifestar cuáles eran sus inquietudes y que pudiéramos tener intimidad. Yo creo que hay que un tema muy importante que es la "intimacy" que debe lograr el Director de Recursos Humanos con un CEO. Me acuerdo, tal vez la experiencia más significativa, cuando vino el último Business President que tuve en Coca Cola, un irlandés excelente y súper formado. El vino a la Argentina y dijo "solamente me voy a reunir con Recursos Humanos" y él me preguntó claramente cuáles son tres prioridades que tenés vos y dónde está el foco. Y me parece que eso es muy importante porque el Director General o el CEO lo que tiene que hacer es desafiarnos e impulsarnos a que demos más. Eso es lo que yo esperaba y la verdad que he tenido la suerte, el honor, el privilegio de ver CEOs que realmente me impulsaron a eso.

P: ¿Qué cree que esperaba el CEO de usted como director de RRHH?

R: El CEO creo que esperaba de mí que sea un confidential advisor. Me parece que esa es la palabra clave. Mas allá de que toda la tarea de Recursos Humanos este cumplida, más allá de que todas las actividades, propuestas e iniciativas, lo que esperaban es tener a alguien confiable con quien hablar, con quien dialogar, con quien discutir temas, con quien trabajar en temas bien conflictivos. Sobre todo, con sus reportes directos y lo que esperaban, fundamentalmente, es alguien que los desafíe también a ellos. Alguien que traiga iniciativas, que traiga novedades, que traiga innovación. Me parece que por ese lado pasaba las principales demandas y expectativas.

Entrevista Jorge Mocetti

P: Me gustaría que me cuentes cuál es tu formación académica

R: Bueno, yo tengo un mix interesante en cuanto a que no tiene nada que ver con la formación que uno elegiría ni para Recursos Humanos ni para Gerencia General. Al final resulto ser útil para todo eso, pero la verdad es que estudie Bachillerato en un colegio de curas acá en Belgrano. Hice Abogacía y me recibí porque, básicamente, había que recibirse. En mi casa, mis papás tenían título primario nada más así que lo de la universidad era un tema fuerte. Pero, en el medio de la Universidad, estaba trabajando en un banco. En principio como administrativo pensando en la idea de ir a legales, todas estas cosas medio cubicas que uno se hace cuando es más chico o por lo menos yo me hacía. En un momento dado como trabajaba en garantías, que era un área muy ligada a la parte crediticia y con la gente de banca corporativa del Banco Francés que era un banco muy chico, tenía 10 sucursales nada más, y muy ligada a banca de empresa, se ve que hubo buena onda, ganas, facilitación, y me mandaron a hacer un curso de análisis de balance para pasarme después a banca corporativa. Cosa que ocurrió algunos años después y pasé varios años trabajando como oficial de negocios de banca corporativa. Falleció mi papá entonces, tuve que renunciar al banco y hacerme cargo de los negocios que él tenía así que aprendí de otras cosas gestionando, esa pequeña operación familiar que tenía desde administraciones de propiedades hasta una heladería en Brasil.

Después de eso, tuve también la suerte de entrar en una búsqueda extraña porque fue una búsqueda que buscaba algo que en la Argentina no había. Italianos que buscaban para la privatización de Entel gente para Recursos Humanos. Un italiano un tanto extraño que resultó ser Nino Madalena y que, lo que hizo, fue hacer una selección para el área de Recursos Humanos que estaba armando para Capital Federal y Gran Buenos Aires. Cuando me entrevistó yo dije “mucho de esto no sé”. Me había recomendado una amiga que trabajaba en Telecom, una psicóloga, yo sabía un poco de todo y mucho de nada y al italiano le gustó porque él quería alguien que gestionara. Y, lo que se presentaba en ese entonces, porque Argentina tenía eso, en el área de Recursos Humanos eran

especialistas en remuneraciones, especialistas en relaciones sindicales, especialistas en empleos, especialistas en administración de personal o en capacitación. Y, en general, el que era número uno de una industria era un ingeniero que había hecho un poco casi de todo. Y el italiano quería eso, quería alguien más bien tirando a joven. Yo tenía 29 años y quería armar un equipo, yo le dí algunas ideas, el también, se entusiasmó, estuvo como dos meses según me contó mi amiga dilucidando si se la iba a jugar por alguien tan joven o buscaba a alguien más tradicional que eran los otros candidatos. Fue así, salió muy bien. Organizamos de cero toda el área de Recursos Humanos para Capital y Gran Buenos Aires, la otra área estaba organizada. Éramos cerca de 70 en mi área que yo tenía a cargo. Tenía empleos, administración de personal, capacitación en lo que se llamaba la Regional Centro que era todo Capital y Gran Buenos Aires. Seis mil seiscientas personas tenían Entel Telecom en ese entonces. Y bueno, desde cero trabajamos mucho en el qué y cómo. Así que ahí se diluyo el tema de la abogacía, se diluyo el tema de la especialidad y comenzó a gestarse un conocimiento cada vez más habido de aprender de los negocios. Ya tenía una base contable financiera en el banco y todo lo que había cursado ahí y alguna experiencia personal muy dura porque hacerse cargo de lo que hacía mi padre y, además, después tener que llevarlo a cabo, venderlo y tener que negocios con los socios para que mi mamá quedara maso menos bien acomodada también fue toda una experiencia de maduración muy importante. Después también, muy probablemente, el ejemplo de ver y trabajar con mi papa, yo trabajaba desde muy chico porque era medio hincha quinotos y curioso, entonces le decía que me de trabajo a los 10/11 años y él me daba trabajo para hacer pavadas. Pero, de los 10/11 años a los 17/18 me dejó de dar pavadas y hacia otras cosas más importantes administrativas. Pero yo trabajé desde que tenía 10/11 años con él. Entonces le preguntaba cosas, era mi ídolo.

P: ¿Qué edad tenías vos cuando falleció?

R: 25

P: Te pudo enseñar a trabajar entonces…

R: Me enseñó a trabajar y eso es lo que pude después aplicar

P: ¿Cuál consideras, de todas estas que me estas contando, que fue la primera experiencia de liderazgo?

R: Yo te diría que la de Telecom sin dudas, porque hubo otras, pero en función de lo que vos me estas preguntando como pregunta final creo que la de Telecom. Primero, yo recibí un equipo de gente que estaba en la empresa, profesionales que sabían lo que hacían desde hacía muchos años. De repente ver a alguien que venía de afuera, que venía con los privatizadores que, además, te podían decir que era un imberbe tenía 29/30 años. Poner en marcha eso, tuve un muy buen equipo, tuve una primera experiencia de liderazgo a los seis meses tuve que cambiar un tipo de 44 años, yo tenía 30 y él tenía 44 años y por ahí 25 años de antigüedad capacitación y bueno, me fue difícil. O sea, creo que esa experiencia de liderazgo fue fuerte medio inconsciente y medio como sin tanta herramental, con mucho herramental que te daba Telecom. La inversión en los cursos de liderazgo fue espectacular del primer año desde el principio.

P: Esa formación te sirvió…

R: Esa formación fue muy buena. Muy buena formación para líderes en las cosas básicas. Lo hicimos con la consultora Tec.

P: ¿Qué recordás de esa formación? ¿Qué módulos te parecieron importantes para tu formación?

R: Hoy en la jerga diríamos los básicos, pero, no eran básicos para mí. Eran fundamentales. Me acuerdo de que había liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva o comunicación interpersonal, negociación. Eran los básicos gerenciales y hecho en un nivel de lo que éramos gerentes y gerentes sénior o sea lo que sería el N más 3 del CEO, más 3 y más 4 del CEO y la verdad todos mezclados, gente de Entel, gente de Pérez Companc, gente italiana, gente francesa.

P: Bastante intercultural, ¿no?

R: Si.

P: ¿Cuál fue la última posición que ocupaste o cuál estas ocupando ahora en tu carrera profesional?

R: Hoy soy director de mi propia empresa, la posición más alta que llegué fue en Nielsen como Senior Vice President que era un N más uno del primer nivel del reporte del CEO global. Después tuve posiciones de dirección, cuando volví a Argentina en Axion y antes regionales, en todo caso.

P: En tu caso, ¿vos estuviste en Recursos Humanos, llegaste a la Gerencia General y después regresaste a Recursos Humanos?

R: Si.

P: ¿Cómo cambió tu visión del área de RRHH haber sido Gerente General?

R: Yo creo que más que cambiar evolucionó. A ver, uno cuando está en Recursos Humanos tiene algún cliché, algunos cuadraditos y algún fundamentalismo en donde hay cosas que le parece que son necesarias de cumplir y hacerlas cumplir desde un lugar, a veces, tal vez en la primera parte de mi carrera, la cosa más teórica conceptual. A medida que fui avanzando en la carrera, aun dentro de Recursos Humanos, porque la vicepresidencia regional de LATAM no tenía operación de Recursos Humanos era más estar en el negocio y llevar adelante los equipos de Recursos Humanos locales. Se fue tiñendo cada vez más del concepto del negocio. Después de operar el negocio vi también a mi gerente de Recursos Humanos operando y como que trataba de contenerme para no decirle cosas que me hubiera dicho a mí mismo en ese rol.

P: Por ejemplo, ¿qué cosas?

R: Temas que tenían que ver con no ver la realidad del negocio fundamentalmente. Creo que es el gran tema del área de Recursos Humanos. Alguna vez escuchamos, como hace 20 años, que Recursos Humanos tiene que hablar el lenguaje del negocio. Está bien, pero eso no alcanza. Recursos Humanos tiene que saber del negocio como sabe la línea de negocio. Y la verdad que hay pocos que pudieron hacer eso por muchos motivos. A veces la posición no te lo permite y después otros, hay colegas que tengo que son buenísimos, de hecho, uno de ellos es número uno en Great Place to Work que dicen abiertamente yo nunca podría ser CEO. No podría. Uno le pregunta por qué y te dicen porque no puedo manejar 700 temas al mismo tiempo. Hay un tema de foco también. Así que creo que sí, que la parte del negocio después empezás a

ver Recursos Humanos y es distinto. Obviamente, después en mi función de Recursos Humanos en Europa ya fui más a una fusión de un área muy grande. Diez mil empleados, 46 países. Ahí había que armar equipos, de gestionar en Recursos Humanos, supervisar al más alto nivel, negociar con los consejos laborales europeos. Había mucho de negocio. Después, trabajar mucho en la estructura de toda la compañía y el desarrollo del libro. Eso era muy fuerte porque para el 2006 era la compañía de General Electric, entonces tenía un manual muy pesado.

P: ¿Cuál de las posiciones que ejerciste antes de ser Gerente General te parece que fue la que más te ayudo a llegar a ser CEO?

R: La que peor me fue, como Gerente de Planeamiento y Desarrollo del banco Crédito Argentino donde me desvincularon.

P: ¿Por qué pensás que te fue mal?

R: Creo que yo venía de Telecom con una impronta del hacer, de esa cosa que uno hace de cero y creía que esto podía darse en cualquier compañía. Y la verdad que, en esa acción de crear equipos, de ir adelante también de una apertura y buena fe que en general estos take over tienen, cuando uno dice que tiene mucho para hacer dice qué bueno todos hacemos, y si sale bien, hay tanto para hacer que siempre la gente tiene ganas de compartir e ir para adelante. Y en el banco no era así. Había muchas políticas, había gente que ya estaba, estos eran dos puestos nuevos que se habían hecho más lo que era una estructura matricial. Yo tenía los centros de excelencia. No funciono porque no supe leer el contexto, era muy joven, era un contexto difícil pero bueno después operé en contextos difíciles también, pero con otra lectura. Creo que no supe leer a mi jefe que no era como el italiano que quería que hiciéramos, vayan y hagan que está bien, era más “esto sí-esto no”. Había muchos más egos. Era una empresa netamente argentina y yo venía de una experiencia totalmente europea en la que siempre me sentí mucho más cómodo, siempre me sentí mucho más cómodo en multinacionales que en empresas nacionales.

P: ¿Por un tema de procesos?

R: Hay una manera de trabajar de procesos, de respeto, de funcionamiento y uso, menos política con lo cual se notó.

P: En una oportunidad nos habías comentado que quienes te conocían valoraban que habías podido ser un buen perdedor en alguna ocasión y creo que te referías a una oportunidad en la que estabas peleando por una posición que finalmente fue designada para otro colega. En esa oportunidad, ¿Qué sentís que te había faltado a vos, fue un tema circunstancial o hubo algo que vos también pudiste desarrollar posteriormente?

R: No, yo creo que así como digo que aprendí mucho de esta situación frustrante y, de alguna manera un fracaso en la carrera en el Banco Crédito Argentino cuando me toco competir por el puesto número uno de Recursos Humanos global de Nielsen no siento que haya perdido la posibilidad por un tema que me faltaba o que no tenía. En todo caso, yo morí con mi bandera más pegada al negocio. Yo tenía un amplísimo respaldo de todos los presidentes regionales, esa era mi fortaleza. No tenía un conocimiento tan fuerte de la agenda corporativa, si para trabajar con ellos, si tenía como sponsor al que se iba de ese puesto de número uno de Recursos Humanos pero para el CEO el tema de la corporación en Estados Unidos y probablemente algún tema de diversity, porque la nueva persona era mujer, pero no sé si sería solamente y si fue tan influyente. El conocimiento que ella tenía también inclinó la balanza. Quedamos muy parejos, tan parejos que yo después tuve un puesto de mucho reconocimiento a nivel global, no era número uno, pero la verdad que el puesto que me dieron era como ser el número uno y medio. Era sin suda el dos del área global. Así que digamos que saber perder ahí fue incluso cumplir un compromiso que había tenido con Mary que fue la persona que termino en el puesto. Nos hablamos entre los dos “mirá si te toca a vos yo te voy a apoyar en Estados Unidos y Norteamérica”, me dijo ella porque es algo que tiene que estar seguro y bien hecho. Así que si te toca a vos yo te voy a apoyar en Europa que es otro lugar que es muy complicado. Y así fue. Yo creo que fue eso, fue cumplir un compromiso. Cumplir con lo que uno prometió siempre me llevo muy lejos.

P: ¿Quiénes fueron las personas (no hace falta citar con nombres) que más te ayudaron en tu carrera para tu crecimiento?

R: Los dividiría en dos. Gente que no tenía nada que ver con el área, pero me parecían como un faro a nivel de profesionalismo. Mi papá por supuesto empezando con él. Después fue un número uno de producción de Bridas quien fue presidente del Instituto Argentino de Petróleo, Eduardo, era el papá de una amiga mía de juventud 18/19/20 años que yo comía asado con él y los petroleros amigos de él los domingos en la casa. Me pareció un tipo muy ejemplarizante. Después, probablemente, la libertad que me dio este italiano, el respaldo para poder hacer estas cosas que hice siendo bastante joven. Ernesto Gore, de quien aprendí mucho el método de pensar y analizar. Y ya después yo creo que a partir de ahí te diría que ya fue gente que confió más que me marcó profesionalmente. El último podría ser Bob a quien tuve la posibilidad de reemplazar y no se dio en Nielsen.

P: ¿Tuviste alguna crisis vocacional?

R: La que te conté al principio. Sin duda yo en tercer año de la carrera sabía que no iba a ir a Tribunales a trabajar. Eso no era para mí, iba a hacer un desastre. Entonces, me gustaba la cosa de empresa, pero tenía el mandato familiar de recibirme y lo hice aun después de que falleció mi papá, al año siguiente me recibí. A partir de ahí, después hice lo que quise, lo que pude al principio y lo que quise después. Pero sí, tenía muy claro que esto de la abogacía y los tribunales era un error (risas).

P: ¿Era un mandato familiar?

R: No, el mandato familiar era tener un hijo universitario era un poco si se quiere lo de Mi hijo el Doctor. Pero no, yo creo que había un amigo de mi papá que era abogado quería que fuera a trabajar con él al estudio. Se ve que eso me gustó pero también yo lo miro hoy, por ahí mi mujer me lo dice seguido, que yo debería haber sido ingeniero por la manera que tengo de plantear las cosas, porque me gusta el detalle, la organización, las cosas mecánicas y de procesos. Siempre me dice lo mismo.

P: ¿Son aspectos que te ayudaron en la carrera estos?

R: Si, mucho. Muy ordenado, mucha paciencia, mucho proceso, mucho en entender cómo se hacen las cosas y después de eso trabajar sobre la gente y la motivación.

P: ¿Qué pensás en líneas generales que ayudaría a un profesional de Recursos Humanos a acceder a la Gerencia General?

R: Yo creo que lo primero fundamental es conocerse a sí mismo de manera cruel, críticamente cruel. Y tener, por supuesto, un gran balance de autoestima. Pero creo sí, que pueda tener claro dónde están sus puntos débiles, que no sea crea una situación que no es y, a partir de allí, fortalecer todo lo que no conoce. Desde un lugar primero deportivo porque el problema que tiene en Recursos Humanos es que cuando empieza competir en una carrera pierde rápido porque siente que es menos. La gente de negocios dice no, bueno, es de Recursos Humanos. Entonces, yo creo que lo que tiene que poder hacer es hacerlo casi en modo silencioso. Nutrirse, nutrirse, nutrirse, meterse, aprender. Prácticamente ser un competidor desapercibido. Imperceptible, mejor dicho. Y que vaya desarrollando dentro suyo mucho conocimiento. También, tiene la ventaja de que la gente comparte conocimiento con el de Recursos Humanos porque nunca lo ve como un competidor posible.

P: Eso está bueno para aprender en silencio.

R: Está bueno.

P: Una vez que vos estuviste en el puesto de Gerente General. ¿Encontraste limitaciones concretas? ¿Hubo cosas que sentiste que te faltaban para hacer la función?

R: Yo creo que si yo me ponía a pensar en las especialidades y en la parte técnica me faltaba de todo para la función. Ahora yo podía encarar esta función de CEO desde otro lugar. Si yo me ponía a pelear, porque durante muchos años me pelee con eso, de decir yo no tengo la especialidad de tal cosa o no sé el detalle o no sé operar esto en lo concreto, probablemente nunca hubiera podido serlo. Porque ni si quiera sabía técnica y profundamente las cosas de Recursos Humanos. Durante mucho tiempo la crisis que uno tiene del generalista si se quiere, es el ataque de no saber nada o saber muy poco de todo o mucho de

nada. La sensación que había es cómo abordar lo que te pasa en los primeros 90 días que todo el mundo espera que abordes las cosas poniéndole la frutilla del helado mágica a un contrato de servicios comercial, en el caso de Nielsen. O, entiendas el sistema que está operando los índices de medición de consumo. Entonces, la tentación es de entrar a utilizar el zoom en vez del gran angular, metáfora fotográfica. Entonces, te podés quedar perdido ahí adentro porque nunca vas a saber lo que sabe alguien que lleva 20 años en esa posición. Nunca, aunque lo hagas súper acelerado y no duermas una sola noche de tu vida. Lo que hay que entender es que lo que vos podés hacer es operar un todo para que eso combine de una manera determinada rodeándote de los mejores y dándole el espacio de conocimiento que ellos tienen que tener.

P: ¿Cómo identificaba cuáles eran los mejores?

R: Me hacía ayudar por los mejores de los mejores. Claramente tenía muchas evaluaciones, trabajaba mucho. Los primeros 90 días no hice nada, excepto observar cómo funcionaba el sistema y recaudar información de la gente, saber cómo habían sido sus récords. Yo tenía mucha información de la gente porque viniendo de Recursos Humanos, esto que te decía antes, la ventaja de saber quién era quién. No hice muchos cambios te diría que casi ninguno. Empecé a hacerlos entender de trabajar en conjunto y cuando la gente entiende eso empieza a sentirse más tranquila, más relajada. Las áreas técnicas, nosotros teníamos un área que era GBS que era Puro Operación, que no le reportaba a el Gerente General si no a una línea regional y global y yo tenía a cargo todas las áreas comerciales locales. Pero, tenía también, la matricería con el GBS local. Era como un cliente, el principal cliente en estas estructuras nuevas donde los CEOs son para operar el negocio y, hay un área global que le da servicio con manufacturas en algún lado o refinerías en otro. Armamos un buen equipo y los de GBS nunca me dijeron “bueno perdóname yo a vos no te reporto, lo que vos querés hacer está equivocado”. Pero, había una posibilidad de amalgamar y entonces ahí sí sé que ellos sabían.

P: Cuando hereda un equipo que ya formaba parte de la organización ¿Cómo haces con aquellas habilidades o competencias que te parecen muy difíciles de

desarrollar? ¿Realizas alguna rotación?, ¿Insistís en formar esas habilidades? O ¿Crees que hay cosas que no pueden desarrollarse?

R: Yo me enfrente muchas veces con un paradigma que creo que es equivocado o es inadecuado en todo caso. Siempre conocí muchos colegas que me decían yo quiero tener el mejor de esto, el mejor de lo otro, el mejor de compensaciones, el mejor de entrenamiento. La verdad es que yo nunca tuve a los mejores tal vez, en alguna organización sí. Probablemente en Europa haya tenido gente muy buena en algunas áreas. Pero, la verdad es que siempre trate de tener el más adecuado. Entonces, había cosas que uno tenía que, en estos 90 días de observación, uno dice bueno cuáles son mis desafíos. Bueno, yo quisiera traerme al número uno, por poner un ejemplo, de capacitación de Mc Donalds que tiene una escuela donde puede hacer una simulación espectacular y vos miras para allá y lo que tenés de capacitación no lo necesito ahora. Qué hago con tipo así o una chica así, en un año y medio se me va porque es inadecuada. Sabe mucho pero no tengo posibilidad de darle el espacio de aplicación que requiere, no tiene desafíos o los desafíos que tiene son muy cortitos. Por el otro lado, tengo a alguien que no llega hoy, pero identifico que le puedo dar la posibilidad de entender, de mejorar y de repente es gente que se transformó y trabaja cinco por uno en lo que podía trabajar alguien que cree que sabe todo. Siempre me pasaron esas cosas con la gente que encontré. Encontré gente con mucho nivel de conflicto y también entender cómo solucionarlo. Otros que no lo solucionas y se tuvieron que ir. Bueno, sí pero después de un año. A mí me gusta darle el tiempo a la gente y sin la presunción de que va a salir mal. Al contrario, pensando que va a salir bien. Entonces, de alguna manera eso re potencia o te muestra cómo es cada uno y en ese cada uno hay gente que se ha ido sola. Estaba en una situación de resistencia pasiva y vos no te peleabas con eso, entonces, no le dabas más lugar a que se pelear con vos. Hay muchas veces que llegar es un problema para el otro.

P: Le quiero preguntar cuáles te parece que son las competencias clave de un CEO y cuáles le parecen que son las competencias clave de un profesional de Recursos Humanos.

R: Las competencias claves de un CEO es conseguir los resultados del negocio y generar nuevos líderes. Otro foco que esas dos cosas distraen a un CEO. Enfocarse en los resultados de negocio y enfocarse en la creación de nuevos líderes. Esto quizás tiene de General Electric, pero es eso. En Recursos Humanos yo creo que las competencias claves es desarrollar lo que se llama el Business Document. O sea, conocer el negocio. Esto es clave y, después, hay un sin número de cosas que tienen que ver con un buen negociador, alguien que sabe conocer a las personas porque primero se conoce a sí mismo. Que tiene una capacidad de identificar y desarrollar buenos procesos, que es innovador y que no es demasiado político. Tiene en la negociación una capacidad de poder mediar, interactuar, pero no es un político. Siempre se veía acá al de Recursos Humanos como un político. En realidad tiene que tener una dosis de firmeza con el sindicato y saber manejarlo pero yo creo que tiene, básicamente, el negocio que es fundamental. Y, después de eso, manejar muy bien el equipo, conocer a las personas, conocerse a sí mismo, desarrollar gente, desarrollar líderes también y darles oportunidades.

P: Muchas gracias Jorge, no sé si querés agregar algo más, algo que no te haya preguntado.

R: Yo creo que hay mucho mito con el tema de dónde se llega a una posición de CEO. En general, en nuestro país está muy condicionado a los momentos macro económicos entonces ha habido siempre financieros, otras veces ha habido técnicos porque es un momento de organización. En Axion hoy, particularmente, hay un CEO que tiene un foco totalmente ligado a la ejecución de proyectos de construcción porque era un tema vital la ampliación de la refinería. Pero más allá de estas cosas más coyunturales, yo creo que la vocación de manejar equipos que lleguen a los objetivos del negocio debiera ser el primer driver de cómo llegar a ser un CEO. Después hay cosas o industrias que requieren de determinados perfiles sin cuyas competencias no podría funcionar como CEO. Si el día de mañana a mí me dijeran que tuviera que ser CEO, por ejemplo, de una petrolera es bastante probable que yo no sería el más adecuado porque el conocimiento técnico es vital para el logro de los resultados. Ahora, cuando el logro del resultado se hace de un lugar que no es tan técnico, por ejemplo, en una empresa de masivos donde la venta, el marketing, servicio yo creo que son

lugares más accesibles poder llevar adelante una función de CEO sin ser alguien que viene del área técnica específica de creación del negocio.

P: ¿Qué consejo le darías a alguien que tiene esa intención en su carrera proviniendo del campo de los Recursos Humanos?

R: Yo tengo un buen amigo de la época de Telecom que vos lo conociste en el coloquio, es Sergio Faraudo. Sergio empezó en Recursos Humanos termino como jefe de Planta en España y jefe de Operaciones de la planta de Peugeot acá en Argentina.

Ahora está en Clarín y ahora volvió a Telecom otra vez, pero pasó por la línea como número uno y la verdad que es un Abogado, no era Ingeniero, era curioso y le dedico mucho tiempo a aprender cómo se hacían las cosas. Ahora, eso requiere de un esfuerzo importante de apertura. No es fácil porque uno tiene que desde un pensamiento generalista o divergente converger en algo muy técnico o especializado. Pero, si logra eso, tiene vocación para eso. Ahora, si la cosa es muy difícil y lo ponen en un punto de incompetencia esto que digo yo de tener una mirada sobre uno mismo que sea críticamente cruel, a veces uno dice yo esto no lo podría hacer y no es que va a ser malo que sea número uno de Recursos Humanos y no sea CEO. Estar en la silla de un CEO es una vida más corta. Tal vez esto puede ayudar un poco a lo que estas desarrollando y creo que tiene mucho que ver con cómo se siente la presión por los resultados desde la silla del CEO que es muy diferente a cuando uno está como número uno de Recursos Humanos. También tiene presión por los resultados, pero nunca está solo. En cambio, como CEO, hay un espacio donde uno está totalmente solo. El equipo puede ayudar, lo que fuere, pero hay un punto de uno en la cabeza de una angiografía de un negocio determinado y por más que le digan que no, que hay apoyos de acá o que el equipo, está solo con su jefe y el jefe le está pidiendo lo que quiere que consiga. Ahí las estrategias, la relación con los clientes, uno toma toda la responsabilidad de la compañía bajo sus manos y es desde un lugar de mucha soledad. ¿Por qué?, porque hay que medir las opiniones de los demás todo el tiempo, hay que medir el impacto del trabajo de los demás todo el tiempo, hay medir los intereses y motivaciones de los demás todo el tiempo, incluso de los que te piden que logres los resultados. Hay que tener un espacio para hacer

de buffer para que muchas de las presiones no le lleguen al equipo. Es cierto que eso se hace en muchas posiciones de dirección, pero acá se hace para todas las posiciones de dirección, entonces es mayor la presión. Requiere un equilibrio personal importante, todas las posiciones de dirección requieren de eso pero la de CEO requiere un equilibrio personal porque cualquier cosa que uno dice delante de tres personas uno lo ve para el lado derecho, otro para el centro y otro para la izquierda. Hay que explicar, tener una comunicación muy clara, muy breve también. Un consejo para alguien de Recursos Humanos es que aprenda a callarse el 90% de las cosas que dice cuando habla en el área cuando es CEO porque no es gratis cuando uno habla en la posición de CEO, es complicado. Esas comunicaciones, el saludo en el pasillo a alguien y no a otro alguien. Uno está “under the spotlight” todo el tiempo y eso es complicado. Por eso creo que son posiciones más cortas, mucho más estresantes y que uno las aprende a manejar, pero nunca esta relajado en esas posiciones.

Entrevista Esteban Maccari

P: ¿Cómo se fue construyendo tu carrera profesional?

R: A mí me gustaban los negocios. Yo soy abogado…RRHH se dio en mi carrera, pero a mí lo que me gustó primero fueron los negocios. Mi primera experiencia laboral en Tribunales, como estudiante de derecho. Después en un Banco Mayorista, a través de un programa de pasantías.

En el banco, lo primero que me dieron para analizar fueron los balances, hacer análisis crediticio. Me dieron un montón de carpetas que yo debía estudiar para entender cuáles eran los indicadores clave y hacer dictámenes de cada una de esas carpetas en función a la marcha del negocio.

Me llenaron de indicadores, me formaron muy bien. Empecé a entender el valor de leer un balance. Odié toda mi vida la contabilidad y ahí empecé a quererla, le encontré sentido. Si querés saber cómo va tu compañía tenés que saber interpretarlo. Tenés que saber leer la realidad de la compañía.

Me salió meterme en el negocio, lo otro sólo me aburría. Necesito estar en la actividad. Me interesaba como se ganaba o perdía dinero.

P: ¿Cómo te iniciaste en RRHH?

R: Mi foco primero estaba en el negocio, luego me convertí en RRHH y después me reconvertí en CEO. La persona de RRHH que llegue, primero tiene que haber sido parte del negocio, te tiene que gustar.

En el Correo Argentino ingresé como Abogado para Relaciones Laborales, luego me ofrecieron la Gerencia de RRHH de la casa Central. Yo me metía en todo, me parece que el análisis crítico es fundamental. Alguien me vio pasta comercial y me dieron la Gerencia Comercial.

Luego me llamaron de una minera para ser Gerente de RRHH en la operación, viviendo en la mina, en la cordillera. Fue una gran experiencia. El mayor desafío era implementar nuevas técnicas de trabajo.

En una compañía familiar dónde trabajé, aprendí muchísimo metiéndome en el área de Finanzas.

En Trenes de Buenos Aires trabajé gestionando conflictos y luego en búsqueda cerrada me ofrecieron ir a Aerolíneas como Director de RRHH, durante 3 años ocupé ese puesto y luego me ofrecieron la Gerencia General. No me lo propuse, me sorprendió la propuesta, tuve que reemplazar a un accionista.

P: ¿Qué pensás que vieron en vos para seleccionarte como CEO?

R: Cuando ingresé a la compañía me tracé un plan para conocer a todas las áreas y conocer todas las sucursales a nivel nacional e internacional. Me fui metiendo en cada tema, por ejemplo me pasaba semanas en los talleres. Siempre con la idea de mejorar la gestión de RRHH, por un tema de curiosidad, para entender las necesidades. Este plan me hizo, con el tiempo empezar a formar parte cada vez de más discusiones de negocio. Pasé a ser una persona de confianza. Había conocido las otras áreas y entiendo que eso me posiciono como candidato para la Gerencia General.

Cuando dejé RRHH decidí desligarme de la función y designé a mi reemplazo, aunque tuve la tentación de seguir llevando los dos temas entendí que eso no era bueno para la organización. Habla muy mal de cualquier ejecutivo que no tenga su cuadro de reemplazo, es una manera de proyectarse dentro de la organización, además ninguno de nosotros es indispensable.

P: ¿Cuál era tu percepción sobre el área de RRHH?

R: Yo percibía a RRHH como los bancos “el procedimiento por el procedimiento mismo” …es una suborganización orientada a preservar los procedimientos. Entonces toda la organización tiene que estar de cara a servirle al procedimiento, al proceso o a la política en lugar de que RRHH genere políticas para potenciar a la compañía. Te das cuenta cuando RRHH se transforma en una máquina de impedir.

Escuchando a la gente podés construir una visión crítica dentro de RRHH, para eso necesitas tener una organización que te contenga. Vos podés plantear muchas cosas, pero si la organización no tiene incorporada esta idea de poder mejorar y aceptar las críticas…

Cuando vos tenés la posibilidad de entender cómo funciona la compañía, desde tu cliente es cuando vos tenés la posibilidad de cambiar. Es importante entender

la mentalidad de tu cliente. El tema administrativo me dio la posibilidad de entender el negocio.

Me parece que un ejecutivo de RRHH, aun cuando serlo sea lo que más le gusta, debería hacer el esfuerzo de pedir él un cambio, manifestar que quiere un cambio de área a comercial, finanzas, etc.…planear que su formación consista en eso. Que él pueda ver desde afuera el área y entender a la compañía desde otra óptica.

P: ¿Qué herramientas necesita un profesional de RRHH?

R: Algunas universidades le están dando un cambio a la carrera de RRHH, haciéndola más dura, trabajando más con números, indicadores, mediciones. Por qué ha habido muchas modas, hubo épocas dónde los psicólogos se pusieron de moda, otras en las que los abogados se pusieron de moda…la realidad es que hoy la ventaja es que hay una carrera específica. Pero no basta esa sola formación. Lo noto en los chicos que se reciben (es docente universitario del último año de la carrera de grado de RRHH).

El cambio de enfoque debería venir desde la formación de base. Aquel que tenga la idea de hacer una carrera ejecutiva que no termine en RRHH tiene que cambiar su foco de interés.

A veces la cosa no pasa tanto por la formación, los cursos formales que hacés, si no la predisposición a involucrarse. Cuando empezás a hablar de igual a igual, naturalmente se genera un buen espacio. El profesional de RRHH se tiene que ganar el espacio como se lo gana cualquiera. Tal vez al comercial, al financiero, al de logística le puede resultar más fácil porque está en el día a día del negocio.

Para involucrarte desde RRHH tenés que leer los mismos reportes que lee el financiero y si no lo entendés le golpeas la puerta y le decís “explícame porqué” y vas al de operaciones y te metés en mantenimiento…con el tiempo en la mesa vos terminás hablando el mismo idioma. Con una ventaja, podés jugar dos roles, el rol de consultor que es una persona que no está involucrada directamente con defender un resultado y el rol de dueño que es “te propongo como hacerlo mejor” y eso en general es una ventaja que tiene el ejecutivo de RRHH que la mayoría de las veces no es explotada.

Para explotarlo tenés que reconocerlo, tenés que meterte en el negocio, ¡tenés que ser curioso! A veces de lo que pecan los ejecutivos de RRHH es que no son curiosos, nos quedamos con lo que tenemos.

La pregunta es, cuán estratégicamente importante es RRHH dentro de la organización. Preguntarse si al momento de la toma de decisiones RRHH es un área de consulta o sólo se lo convoca cuando hay que resolver problemas o implementar problemas ya recibidos.

RRHH es siempre importante, nadie hoy dice que el capital humano no es importante, hasta por una cuestión de corrección política.

No se trata sólo de "estar sentado" en la mesa de decisión, si no preguntarse, sentado ¿"para qué?". ¿De qué habla el profesional de RRHH en esa mesa? Los procesos de RRHH, desarrollo, selección, etc.…son medios para algo. Muchas veces pasa que cuando RRHH es involucrado la decisión ya está tomada y nosotros ponemos los "peros", seis meses después y la inversión ya está hecha, el costo es mucho mayor, la frustración es mayor, las fricciones son enormes y empezamos a hablar de problemas de clima laboral.

En el nivel más alto de RRHH nadie me preguntó si sabía seleccionar, capacitar o sobre compensaciones, me valoraban por los aportes de visión más macro.

P: ¿Cuál fue la experiencia que más te ayudó en el rol de CEO?

R: No hubo una posición sola que me haya dado herramientas para ser un CEO. Pero creo que haber sido parte de un Comité ejecutivo me permitió escuchar al financiero, al de operaciones y a cada uno con sus problemas macro, así fui "encajando los cubos".

Nadie te va a preguntar desde la Gerencia General como seleccionas o como desarrollas a la gente, es cómo preguntarle a un Contador si sabe leer un balance. Lo que se necesitan son ópticas diferentes para luego aplicarlas, tener una visión muy clara del contexto para advertir riesgos.

Hay objetivos que hacen a la gestión de RRHH sin ser específicamente del área. Por ejemplo, la productividad.

P: ¿Qué consejos le darías a los profesionales de RRHH con expectativas de acceder a la Gerencia General?

“Lo que no se conoce no se agradece” fue una frase de un jefe que siempre recuerdo. No está bien solamente hacer las cosas bien, también hay que demostrarlo. Eso es lo que genera confianza. El ejecutivo de RRHH tiene que estar preparado para linkear sus indicadores a los objetivos de la organización.

P: ¿Qué importancia tuvieron tus equipos para el crecimiento en tu carrera?

Yo aprendí más de la gente que reportaba a mí, que de la gente a la que yo reportaba. Empecé de muy joven y tuve gente de más experiencia que yo a mi cargo. Siempre los llevaba conmigo a las reuniones, sentía que mi equipo hablaba por mí.

La rigurosidad profesional la aprendí de un jefe, me enseñó a conversar ejecutivamente “no digas lo que no tenés que decir, sé más concreto”, “los primeros cinco minutos decí lo que tengas que decir y después fíjate si tenés más tiempo”.

El hombre de negocios es previo al profesional de RRHH. Si pensás estudiar RRHH sólo porque “te gusta tratar con gente” no es un buen enfoque, es mejor pensarla como una carrera de negocios que tiene como Core a la gente.

P: ¿Cuáles consideras las competencias clave de RRHH?

R: Generar diagnósticos, tener visión del contexto, entender a los procesos como un medio y no como un fin en sí mismo.

P: ¿Cuáles de un CEO?

R: Capacidad de análisis, llegar a un nivel de abstracción a partir de un cúmulo de datos, generar ideas con un sustento, formar equipos, generar visiones claras.

Palabras de cierre.

Entrevista Enrique Pérez Fogwill

P: ¿Enrique por favor comentame cuál es tu perfil profesional?

R: Soy sociólogo. Cuento con experiencia como ejecutivo de diversas compañías multinacionales durante más de 30 años. Llegué a ser Gerente General de Nielsen, Directivo de Sony y de BMG entre otras. Desde hace 8 años soy director de Voyer, consultora de RRHH.

P: En base a tu experiencia en los procesos de selección de ejecutivos de primera línea y específicamente de CEO, cuál es tu opinión sobre la temática de mi trabajo:

R: Yo creo que hay un cambio en las compañías, las personas de RRHH están participando en la mesa chica y eso brinda una formación…si vos la querés tomar.

P: ¿Cuáles pensás que son las oportunidades de mejora de los ejecutivos de RRHH que deseen acceder a la Gerencia General?

R: Les falta visión de negocio, conversando con otros consultores a partir de tu inquietud, todos coincidimos en que a las profesionales de RRHH no los vemos fuertes en eso. Dominar temas financieros, poner foco en rentabilidad.

No cuentan con una formación específica. Si sos abogado o sos de RRHH, quizás tu foco no es el balance, la rentabilidad. Si sos Licenciado en Administración, tenés un camino más fácil. Si sos de la carrera de RRHH estas formado para trabajar con la gente. Pasa por la persona, si está interesado o no en dar ese paso.

P: ¿Pensás que son aspectos desarrollables?

R: Lo podés desarrollar, pero el foco es otro. No presentaríamos a un candidato de RRHH para una posición de CEO, la parte financiera es central. Es clave pasar por la línea o la parte comercial o la parte financiera

Sería bueno que haya una concientización en la carrera de RRHH, si vos no planteas en la compañía tu interés de ampliar la visión de negocio, no te lo van

a plantear. En determinado momento de tu carrera, para hacer ese cambio tenés que planearlo.

Hay un punto en que las corporaciones ya no son tan flexibles. Hay un punto de formación que debería darse a una edad temprana, rotando en diferentes sectores. Según un estudio, hay sólo un 20% de profesionales de RRHH que pueden cambiar de área.

En las búsquedas hay un foco en rentabilidad altísima. La gente de RRHH muchas veces pelea por defender procesos, pero es importante ver el negocio. Si RRHH no toma una participación muy grande en negocio van a perder producción.

RRHH para contribuir al negocio, debe involucrarse mucho en las negociaciones, porque es clave. Si se ponen en una actitud solo de defensa de la gente no alcanza. Se debe estar cerca del sindicato, mucha negociación y mucho involucramiento en el negocio.

P: ¿En tu caso como adquiriste las herramientas necesarias para ejercer el rol de CEO?

R: Como sociólogo la formación de negocio la obtuve en el trabajo, la empresa Pepsi fue una gran escuela, me hicieron subir al camión cuando yo entré para hacer investigación de mercado, después pasé a Marketing y luego a Operaciones. A mí me interesó el negocio y dejé la sociología para siempre. Hice muchos cursos de negociación, finanzas para no financieros…

En Nielsen RRHH era sin duda el área más importante. Si el Gerente General no está cerca de RRHH pierde mucha información.

Hoy es todo tan holístico que me gustaría que el ejecutivo de RRHH tuviera las mismas competencias que un CEO, sería ideal.

P: ¿Cuáles son las competencias clave que debería tener un CEO?

Las competencias que más se destacan en un Gerente General son su visión de negocios, que sepa de la situación de mercado y su visión comercial. Sin dudas también, el liderazgo como para lograr subir a todos a un mismo proyecto.

Entrevista Fernando Rubín

Luego de una breve introducción de mi parte. Toma la palabra el entrevistado:

R: Te voy a desafiar un poco, pero creo que es parte, tal vez, de los problemas que hay en la profesión de Recursos Humanos. ¿Factores que hacen que un ejecutivo de Recursos Humanos llegue a ser Gerente General? los mismos que de cualquier otra gerencia. Para que un gerente de Finanzas, de Marketing, de Recursos Humanos, de Ventas, de Compras, de Producción de fábrica llegue a ser Gerente General tiene que mostrar las mismas cualidades que necesitan un Gerente General.

P: ¿Cuáles son?

R: Claro, pero el problema es que los de Recursos Humanos (silencio). Yo tengo una hipótesis. Por qué no llegan los de Recursos Humanos, porque tenemos como un conflicto de identidad las áreas de Recursos Humanos. No tenemos claro, es como que dudamos de la importancia de nuestra área desde el vamos, desde llamarla soft con un dejo algo despectivo. Como si lo soft fuese malo y lo hard fuese mejor. Entonces, “como te voy a hablar de lo soft te pido disculpas que te estoy distrayendo un poquitito de lo verdaderamente importante que son los números”. El profesional mismo de Recursos Humanos tiene como un conflicto de inferioridad. Voy a interrumpir a los genios que hablan de los números y les voy a traer temas que son como de casa, domésticos, que son los problemas con la gente, el poder, la dinámica de la organización, la comunicación interna, el manejo del clima, el crecimiento de la gente. No, no son problemas domésticos son lo que te hacen a la organización tener éxito o no. Pero como que si uno mismo lo presenta como, “discúlpame que te interrumpo pero te meto temas soft”, qué es el tema soft. Son temas tan hard, digamos si hard es lo que hace al negocio, los Recursos Humanos hacen totalmente el negocio. Pero si dudan los propios profesionales de Recursos Humanos que hacen miles de congresos en donde le ponen de título “Ser socios del negocio”, disculpen, pero es una pavada. Ahora deje de ser Gerente General, pero hasta hace cinco meses ¿había algún área que no sea socia del negocio? Si había algún área que no era socia del negocio la tenía que eliminar, la tenía que cerrar. No hay áreas que son socias del negocio y otras áreas que no. Todas las áreas

son importantes para el negocio, necesitas vender, necesitas producir, necesitas calcular tener los fondos para producir y necesitas tener el área de Recursos Humanos, ahora vamos a hablar para qué. Necesitas compras y tener que comprar barato. Todo incide en el precio final y en las ganancias que vos tenés y que los productos salgan con calidad. No hay un área que no sirva, sino no la tenés. Entonces, qué es el negocio, ¿un área funcional? No, el negocio es toda la empresa. Se confunde el negocio con las áreas funcionales y se piensa que las áreas funcionales son las áreas de negocio. A veces hasta las mismas palabras confunden entonces uno dice claro, unidad de negocio entonces todo lo demás no es negocio. Entonces, venta es el negocio y marketing porque puso el precio, eso es duro, pero sin gente no pueden trabajar y si la gente no la tienen motivada, los que hacen las cosas son las personas. Proba un mes no pagarle el sueldo a la gente o si elegís todos malos destruís la organización, todas son el negocio. Si los gerentes de Recursos Humanos tuvieran un poquito más de seguridad en la importancia del rol que tienen serían ya vistos como parte del negocio y, como cualquier área que es parte del negocio si después tenés las habilidades que hacen falta para ser CEO, llegarías. El problema es que nosotros nos mostramos como parte de fuera del negocio, pedimos permiso, pedimos disculpas casi, “disculpá que te interrumpa en los temas importantes”. Nos ven así, como áreas de soporte, medio como inseguras que te hacen perder el tiempo. Además, muchas veces confunde Recursos Humanos el objeto de su misión. Cuál es la misión de Recursos Humanos ¿Lo que dice el título? ¿Trabajar con los Recursos Humanos? Ya no es muy copado para la gente. ¿Son recursos los humanos? O ¿Son personas? O ¿Son más recursos que humanos? Ya el nombre que le pone las propias realidades, vos que sos psicóloga (risas), las palabras crean también realidades y tienen valores en sí mismo también. Si el objeto de trabajo es la gente, Recursos Humanos esta para que la gente esté mejor y si esta para que la gente esté mejor por qué a veces propone despedir gente, ¿no es contradictorio entonces? Entonces, por qué no definís tu rol porque no queda muy claro. La gente no entiende muy bien para qué dice una cosa y Recursos Humanos hace otra. Para mí, Recursos Humanos no se tiene que llamar Recursos Humanos por eso, en el banco le puse Desarrollo Organizacional. El objeto es la organización no es el individuo por separado. Es que la organización sea más inteligente. Llamalo capital humano, si querés,

porque estás hablando ahí de un grupo de un conjunto de personas, pero no de cada uno. Como que no queda muy claro en el área, entonces no se entiende lo que hace. Parece como contradictorio porque Marketing te dice “yo busco tal cosa” y hace eso y Recursos Humanos dice “a mí me importa la gente” pero, después, tengo que despedir. Entonces, no queda muy claro, qué es lo que hay que hacer, qué te importa. En el fondo te importa la guita, pero decís que te importa la gente, no sos muy creíble. Cuando no sos creíble siempre tenés complejo de inferior y bueno, no te eligen mucho para CEO. Te ven poco consistente y surgen estas preguntas, disculpá que te esté dando otra visión, pero qué tiene que tener un Gerente para ser CEO, cualquier gerente. Por qué tiene tener algo especial el de Recursos Humanos.

P: Claro, acá la pregunta se formula desde lo negativo, pero ¿por qué llegan tan pocos?

R: Esa es otra pregunta, es otra investigación que sería más la hipótesis que yo me pregunto un montón de veces. Por qué no llegan los de Recursos Humanos y no qué tiene que tener el de Recursos Humanos. Por qué no llega el de Recursos Humanos. Entonces, planteas una hipótesis. No llega porque esto, esto, esto. Yo tengo esta hipótesis que hay un complejo de inferioridad y una contradicción en la misión o poco entendimiento de cuál es la misión. La misión de Recursos Humanos es ser arquitectos organizacionales y, simultáneamente, hacen que las personas mientras estén sean lo más empleables posibles. Pero, lo que primero cuidas es la organización y la inteligencia en la organización. Que la organización tenga el “capacity” adecuado para poder lograr los objetivos en cantidad de gente y en cantidad de áreas, que sea eficiente, que sea eficaz para que las cosas salgan con calidad, que la organización aprenda de sí misma y que no duplique todas las cosas. Para eso tenés que crear espacios de conversación, para eso tenés que tener gente motivada. Entonces, tenés que ser un consultor interno que ayuda a que los gerentes sean mejores jefes. Vos no podés ser nunca el jefe de 1.500 personas entonces, sos un consultor interno. Creas instrumentos, creas ambientes para que los jefes sean mejores jefes y manejen mejor a sus equipos. Entonces, es un consultor de management y creas instrumentos y herramientas y sos un consultor interno de los manager para que hagan su mejor trabajo de jefe de equipo y se aprovecha más el conocimiento.

Entonces, si el gerente de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional se dedica a eso, gerencia bien demostró que se puso objetivos que los hacen bien, es un gran candidato como cualquier otro gerente para ocupar la Gerencia General.

P: ¿Cómo fue tu carrera? ¿Cómo empezaste? ¿Cómo se fue perfilando para ese lado?

R: Yo de chico iba a grupos en la comunidad judía, en hebraica, y como que empecé a participar de grupos de educación formal desde muy chico, desde los 10 años. Vivencié lo que era ser parte de un grupo con nombre, con un líder, con un jefe, monitor o coordinador, del grupo que nos educaba en valores judíos y en valores universales y, también, con mecanismos de educación no formal con juegos. Fui creciendo en la experiencia grupal en donde lo que cada coordinador del grupo buscaba que aprendamos todos esos valores pero que simultáneamente crezcamos como grupo y como personas dentro del grupo. Después, yo fui líder de esos grupos y después fui jefe de los líderes.

P: O sea que tu primera experiencia de Gerente General fue ahí

R: Mi primera experiencia de manejo de grupos fue muy joven. Haber vivido también la experiencia de la importancia que es pertenecer a un grupo, grupos pequeños. Yo nací en la Boca y soy de Boca, no podría decir que es un grupo, es una masa. Tenés una identidad general con algo, pero en un grupo grande. Un grupo realmente existe o hay dinámica grupal cuando todas las partes tienen una mutua representación interna de los demás. Un grupo se forma cuando hay un líder de ese grupo, hay identificación con ese líder de todos los que están en el grupo, todos además tenemos una mutua representación interna. Tengo una imagen de cada miembro del grupo en mi cabeza. Yo crecí en esos ambientes. Fui aprendiendo a liderar de muy joven y a manejar dinámicas de grupo y a tratar de ver cómo en un grupo, si había un chico ese chico que crezca y deje de ser chico y que pueda cambiar el rol que otro que era el líder negativo pase a ser un líder positivo, que otro además de líder en otro momento se calle, que otro hable más, que los roles vayan cambiando. Eso lo aprendí mucho en este trabajo de chico en hebraica. Después fui consultor comunitario de otros clubes y fui aprendiendo porque fui creciendo empezando a asesorar a grupos, a comisiones

directivas a niveles más altos. Me recibí de Psicólogo, trabaje como psicoanalista unos años, unos 5/6 años, mientras trabajaba en la comunidad haciendo estos trabajos. Dirigía el área de juventud en hebraica o de adultos. Actividades para adultos en hebraica. Y, en un momento, empiezo a trabajar como consultor en Recursos Humanos en Roland Berger porque yo quería trabajar también en empresas. Ahí estudiaba con Luis Karpf estudie con él todo lo que era psicología organizacional. El enfoque en ese momento del Gerente de Recursos Humanos era ese, digamos, era un analista organizacional. Vos aprendías a ver la dinámica de una organización, cómo funciona una organización, cómo circula el conocimiento en la información, el poder, la dinámica en los grupos en la organización y cómo el gerente de Recursos Humanos tiene que entender eso para poder operar. Y lo que te decía al principio, generar una organización inteligente, que aprenda. Empecé a trabajar como consultor, poquito con Karpf después en Roland Berger hacía evaluación de potencial gerencial, capacitaciones en liderazgo, manejo de equipo. Ya las hacia esas capacitaciones en la comunidad judía como consultor antes. Empecé a hacer sistema de compensación, fui aprendiendo sobre la marcha. Tuve que arriesgarme un poquitito, pero como cualquier profesión porque yo empecé a pensar qué tiene que hacer el gerente de Recursos Humanos. Tenés que tener coraje, tenés que tomar riesgos y, ¿el gerente de Marketing no los tiene que tener? Tiene que hacer lo mismo. En mi carrera fui tomando riesgos, uno nunca está completamente preparado para el puesto que tenía después. A veces vendía algo y todavía no lo sabía, aprendía mientras lo implementaba. Yo sentía que tenía la capacidad de aprender, lo que no sabía lo iba a aprender de algún lado. Entonces, la capacidad de aprender es un motor de curiosidad y tomar riesgos es un motor para ir creciendo en cualquier carrera. En un momento me llama un head hunter y me ofrece ser director de Recursos Humanos de bodegas Chandon y acepte. Ahí estaba pensando que creo que voy a hacer mejor consultor si paso a la línea, tengo la experiencia gerente, y después vuelvo.

P: ¿Ya eras un consultor de alto nivel para que te hayan convocado como director?

R: Claro, sí. Porque era el director de la consultoría de Recursos Humanos y organización de Roland Berger.

P: Con lo cual ya habías tenido un crecimiento jerárquico dentro de la consultora

R: Claro, primero como consultor y después fui el gerente a cargo de consultoría en Recursos Humanos y Organización. Ahí vendía también, un gerente en una consultora también vende. Arme un equipo con gente que hoy es gerente de Recursos Humanos. Benenson, Javier Tabakman, los traje a trabajar en Roland Berger. Otra chica que trabaja en Techint. Son muchos años. Yo ahí estaba más vendiendo que haciendo la consultoría. A mí me encanta vender, fui vendedor de pieles, no queda bien ahora decirlo (risas) pero, durante un año, vendí pieles. Fui viajante cuando tenía 19 años. Mi primer trabajo a los 10 años en un almacén que fui a pedir trabajo para jugar a los flipers en las vacaciones (risas). Fui caminando buscando trabajo por la calle y me dieron, increíble. Entre de cadete en una rotisería. El tipo habrá dicho “este chico de 10 años”. Supongo que también, ante la pregunta yo lo que hice fue cuestionártela, no provocarte y no digo que este mal. Un gerente de Recursos Humanos, para ser Gerente General te tienen que gustar un poco los números.

P: En definitiva, la pregunta es esta que estuvimos reformulando. Es por qué no llegan.

R: Porque vos estas planteando un problema, por qué llega tan poco. Entonces, ¿hay un problema hoy con Recursos Humanos?

P: Pero me gusta el enfoque de la autoestima porque coincido. Si no tiene autoestima no hay carrera de liderazgo posible

R: Y tener que estar siempre pidiendo permiso, “¿puedo hablar de los soft?”, “perdón que los interrumpa en las charlas importantes”. Yo quiero hablar de algo que es medio soft en un sentido peyorativo. “Nos detenemos un poquito a escucharlo, hacer la evaluación de desempeño, volvamos un poco a lo importante ahora”. Si te posicionas así nunca vas a ser tenido en cuenta. Digamos, a quién pones en el puesto número uno que pueda disfrutar y ejercer el poder y, para ejercer el poder, son puestos de mucha presión. En donde tenés que ser el director de orquesta donde tenés que estar manejando deseos, sos un alquimista de distintos deseos y demandas de los clientes, de los colaboradores, de los gerentes, de los accionistas, de la comunidad en general,

los reguladores, te la tenés que bancar mucho, tener autoestima, capacidad de bancarte la soledad del poder, de manejar el poder y disfrutarlo y tenés que tener claro a dónde querés llegar. Si tenés tanta dificultad para definir tu propia área no vas a ser candidato. Pero no porque no puedas ser de Recursos Humanos sino porque tenés un problema vos gerenciando tu propia área.

P: Cuando fuiste seleccionado por Chandon ¿Cuáles te parece que fueron tus fortalezas para esa posición? ¿Por qué te eligieron?

R: tuve suerte porque estuvieron buscando y no encontraron. No sé por qué no le gustaba al presidente de Chandon, que era el Gerente General de Chandon, no le gustaba los candidatos que le presentaban. Hicieron como una segunda ronda y ahí me llamaron a mí. Yo no había sido gerente en ninguna empresa, pero lo que tenía era que, yo creo que me vieron capacidad de liderazgo y conocimiento de herramientas de desarrollo de esa época Recursos Humanos que era lo que ellos estaban buscando. Alguien no tan administrativo, tan abogado si no alguien más. Era un consultor supuestamente experto en temas de desarrollo, tiene el know how, no fue gerente en ningún lado, pero fue líder juvenil o sea se ve que tiene. A pesar de que no fue gerente fue líder. Y bueno, habrán visto que tenía personalidad de liderazgo, que la tenía.

P: ¿Qué edad tenías?

R: Tenía 29. Pero teniendo 29 era consultor de gerentes de Recursos Humanos y había tenido desde muy chico mucha experiencia de liderazgo. Eso te forma mucho. Había sido presidente del centro de estudiantes mi secundario. Yo siempre tuve inquietudes de liderazgo. Yo creo que algo habrán visto ahí y generé buen rapport con la gente porque ahí ya tienen manera de entrevistar muy interesante, además de que hacían test de caligrafía, te hacían participar de una reunión de equipo en un almuerzo.

P: ¿Durante el proceso de selección?

R: Cuando ya te habían elegido te decían “a ver, vení a almorzar”.

P: Era como ir al programa de Mirtha (risas)

R: Pero sin estar confirmado. Vos sentías que en el almuerzo vos tenías que caerle bien a todo el equipo. Yo creo que habrán hecho varios almuerzos (risas). Pero, les caí bien al equipo.

P: ¿Cuánto tiempo estuviste en esa compañía?

R: Estuve 3 años. A los 2 años me llamaron de IRSA para ir y no me quería ir porque sentía que me faltaba un tiempo. La pasé bárbaro en Chandon. Seleccione en su momento a un Gerente de Ventas, a un chico de 28 años que hoy es el presidente. Hicimos un montón de búsquedas, todos crecieron. Muchos están hoy ahí como gerentes y muchos se fueron afuera. Fue una época bárbara. Y dije que no, les recomendé a varios, pero me esperaron y me mandaron a Karft para que me convenza y a Korn Ferry. Finalmente, al año acepte porque medio que en Chandon si no te ibas te tenías que ir a París o a todos lugares hermosos pero la familia no quería. Así que me convencieron y me fui a IRSA y estuve un año y medio en Grupo IRSA que estaba separado del banco. No había Recursos Humanos así que la empecé a formar y de ahí me fui al banco. El banco era un quilombo, tomado por el gremio, el Gerente General, el área de Recursos Humanos estaba manejada por el gremio. Una empresa de 120 años, el gremio manejaba todo, los ascensos, promociones, ahí te das cuenta lo importante que es Recursos Humanos cuando no lo tenés no manejas nada. Cuando vos no podés contratar y despedir cuando vos querés, no podés promover a alguien, no podés poner el sueldo. Yo cuando entre me bajaron el sueldo y eso que me mando el mismo dueño. Y le dije al dueño “no te das cuenta de que me bajaron un 15% el sueldo”. Es que no quiere el Gerente General que vayas, vos entra y después vemos.

P: ¿En el rol de Director de Recursos Humanos?

R: Si. Al tercer día me di cuenta, porque tengo una reunión con el número uno del gremio y me dice “me hablaron muy bien de vos, me enteré de que te bajaron el sueldo. Yo te lo arreglo”. Y ahí me di cuenta de que lo había generado para yo tener que estar en deuda con él. Entonces yo le dije “no, estoy chocho con el sueldo”.

P: Me estaba sobrando demasiado (risas)

R: No sabía qué hacer (risas). Y así entre en Recursos Humanos. Estuve 4/5 años y después me dieron servicios corporativos que es el área de operaciones, sistemas, compras, seguridad, estructura, mantenimiento.

P: Ya eras cada vez menos psicólogo

R: Te diría que no porque yo creo que me dieron el rol de Gerente General porque como gerente de Servicios Corporativos a mí se me ocurrió hacer reunión semanal que le puse de nombre Comité de Calidad. Yo hacía reuniones todas las semanas con los empleados, grupos de 10 empleados, desayunos. Yo hablaba de entrada todos los problemas y bajaba la línea que quería bajar. Y no había reuniones de equipo, de management, y como no había reuniones de equipo no se podía discutir los frentes, una ridiculez. No pude convencer en ese caso a la presidenta. Entonces, se me ocurrió hacer reuniones de Comité de Calidad que era una especie de reunión en donde invitábamos a las áreas a discutir los problemas. Entonces, si el área Comercial tenía un problema con el área de riesgo poníamos en el temario problema tal comercial presentado el problema y el riesgo se preparaba para escuchar, defenderse o tomar el tema. Yo era el que lo coordinaba y en un momento se transformó en algo muy importante esas reuniones. Todos querían ir porque se hablaba de los temas de banco porque ese era el lugar. Y yo qué hacía ahí, hacía de facilitador de las discusiones. Llevaba la minuta, la agenda después se las mandaba y decía “vamos a hablar de este tema”. El temario lo llevaba yo y en esa reunión se hablaban todos los temas del banco.

P: ¿Era una especia de terapia de grupo?

R: No era terapia porque no hablábamos de los problemas personales hablábamos todos problemas de gestión. Pero el tema de tener un lugar donde descargas los temas de gestión hace que se bajen los temas emocionales. Los temas emocionales suben cuando los temas de gestión no se hablan. Entonces, lo que no se habla se actúa con síntomas organizacionales o con mucha emoción. Ahí lo que empezó a ocurrir era que, en vez de putearse en los pasillos, si vos tardar en originarme un préstamo un mes cuando el mercado lo hace en una semana, sentémonos y decime cómo lo vas a arreglar. Se hablaban de esos

temas. Temas concretos de gestión, no de cómo me siento. No era terapia, era gestión. Pero eso hizo que yo vaya teniendo un rol protagónico.

P: ¿Ese rol vos lo asumiste espontáneamente o te lo designo alguien puntualmente?

R: Me puse de acuerdo con el comercial y medio que lo convocábamos los dos. Me puse de acuerdo con un líder de opinión. Yo era un líder de opinión, él era otro, nos pusimos de acuerdo los dos con Miguel Sarvia, y entonces el espacio se armó. Si él me lo aceptaba lo hacemos. Yo lo coordinaba. ¿Qué parte del rol de Recursos Humano? Facilitar las conversaciones. Pero quién te impide hacerlo, nadie. Lo de siempre, es autorizarte. El de Recursos Humanos no se autoriza a hablar de temas de negocios. Vos me preguntaste de terapia de grupo. No es terapia de nada, hablamos lo temas de negocio. No pregunte si tengo que ser socio del negocio, cree el ámbito y en ese ámbito se hablaban todos los temas de negocio. Generalmente, si no están en el negocio es porque no quieren, no se animan, no porque no les den lugar. Ni si quieras llegas a la instancia de que no te den el lugar. Si no lo intentas…

P: ¿Te parece que hay interés por parte de los profesionales de Recursos Humanos de ocupar ese lugar? ¿Es un tema de inhibición?

R: Tanto no lo sé. Me suena que hay interés no porque me lo hayan dicho gerentes de Recursos Humanos si no por los títulos de los congresos, “sea socio del negocio”, “tenemos que ser más tenidos en cuenta”, y “sea socio del negocio”.

P: Si, eso quedo desde Ulrich y ninguno tuvo otra idea mejor, ¿no?

R: Claro, pero por qué, ¿por qué tanta insistencia en eso? Debe ser que quieren, querés tener más protagonismo y diez mil maneras y teorías que yo supongo que deben querer ser más protagonistas. Después si uno quiere ser Gerente general, creo que como cualquier gerente. Habrá gerentes de Marketing que no quieren porque dicen no quiero tener tanto quilombo y habrá gerentes de Finanzas que los mismo. Habrá algunos que dicen que no y otros que sí. Te estoy hablando si saber por qué yo acá no pregunte así que no puede decirte,

no es algo estadístico, pero supongo que muchos gerentes tal vez ni se deben ver con la mínima posibilidad de ser Gerente de Recursos Humanos.

P: ¿Vos cuándo lo empezaste a pensar?

R: Cuando ya vi que no había reuniones de equipo y que había mucho desorden por la necesidad de hablar de hacer reuniones de equipo. Así como en algún momento cuando asesoraba a clientes y en vez de asesorar me gustaría ser yo el que está ahí, yo haría esto, lo pruebo y después veo si sirve para asesorar. En un momento me empezó a pasar que yo veía mucho a mi jefa y decía me gustaría estar yo. Yo creo que lo podría hacer bien.

P: ¿Qué esperabas vos del Gerente General cuando eras el director de Recursos Humanos?

R: En ese momento esperaba que nos haga conversar por los problemas que teníamos. Que imparta reglas claras, equidad, que tenga un rumbo, una visión de a dónde íbamos a ir. En ese momento había tanta falta de un espacio que tengamos todos para conversar que esperaba mucho eso.

P: Algunas personas con las que converse me manifestaban que la designación los sorprendió, que no la esperaban, que no sabían que eran tenidos en cuenta para asumir ese rol. Percibo que vos tenías la intención de asumirlo. ¿Cómo manifestaste ese deseo?

R: Yo a mi jefa le dije quería ser Sub Gerente General. Yo en ese momento no pensaba en ser Gerente General. Conscientemente lo que pensaba ….

P: ¿Tu jefa que rol ocupaba?

R: Era Presidenta y Gerenta General, ocupaba los dos cargos que era difícil también. En un banco que necesitaba tener los dos puestos. Había mucho tema político, ella estaba más en lo político y en lo institucional, y dejaba medio vacante el de Gerente General. Entonces, yo decía pone un Gerente General porque hace falta el puesto y, si no, poneme a mí de Sub Gerente General si no querés traer a alguien.

P: Y ¿Por qué decías Sub? Para no enfrentarla.

R: Porque me di cuenta de que no me terminaba de ver para Gerente General

P: ¿Qué pensabas que te podía faltar en ese momento para que te vieran?

R: Me faltaba conocimiento de finanzas, tenía cero conocimientos de finanzas. Realmente me faltaba y de conocimiento del negocio aprendí mucho en Servicios Corporativos, porque tuve que marcar las operaciones y tuve que aprender. Pero faltaba todo lo financiero y en banco no saber de finanzas, más como el banco Hipotecario, era lo más complejo financieramente de Argentina. Todo lo que tenía prestado en pesos era tasa fija y toda la plata que había pedido prestada para prestar, toda la deuda era en dólares afuera en el exterior. Todavía no era un banco que se fondeaba con los depósitos de la gente. Para eso tenía derivados, instrumentos financieros recontra complicados para manejar el descalce estructural que tenía. Era muy complejo. Suena difícil (risas). Yo no entendía ni una palabra aparte. No es que fue planeado, no fue preparado.

P: Tampoco te imaginabas que esta persona se iba a ir...

R: No. Me sorprendió. Si bien me dio un miedo terrible cuando me lo dijo, le dije sí. Y estuve un año con dolor de panza. Tuve examen todos los días porque no sabía nada de finanzas y era enero 2009, plena crisis.

P: ¿Cuándo te designó te propuso algún plan de entrenamiento, de capacitación? ¿Cómo pensaba lidiar estar persona con tu falta de conocimiento técnico?

R: No me propuso nada porque yo era el que supuestamente era el que preparaba esos planes.

P: ¿Dio por hecho que te ibas a armar tu propio plan de desarrollo?

R: Claro. Me contrató un coach dos horas por día de finanzas. Estuve 3 meses estudiando dos horas por día. En el caso de Banco Hipotecario, yo estaba en el board del banco aprendiendo a leer balances con el comité de crédito, con un coach que me asesoraba. Estuve 3 meses estudiando dos horas por día y aprendí una barbaridad.

Mi jefe me dijo que haga la búsqueda, me puso de Sub Gerente General Comercial y me dijo que haga la búsqueda de Gerente General. Me presenta en el directorio como que soy un candidato más a ocupar la Gerencia General pero que estoy haciendo una búsqueda. Entonces, yo no estaba confirmado yo tenía que convencer al directorio y el directorio no me conocía y no veían que yo podía ser psicólogo, Recursos Humanos, ni me conocían. Estuve como a prueba.

P: ¿Y mientras tanto presentabas otros candidatos?

R: Por las dudas me elegía todos jefes bárbaros, buenísimos (risas). Muchos mejores que yo. Pero en ese momento el banco era muy difícil de manejar había que conocerlo mucho. El tema del gremio era muy complicado, era más fácil si uno de adentro lo manejaba. Yo tenía liderazgo en el banco y manejaba el gremio como que era difícil de sostener.

P: ¿En qué año pasó esto?

R: enero de 2009. La crisis de 2008 que fue un desastre en la Argentina. Aprendí mucho y por qué me eligió, la verdad no había muchos. Había un CFO que venía del Citi Bank que había sigo Gerente del Citi Corp un tipo muy Senior, pero no era un líder en la organización. Una relación muy compleja donde había muchos problemas con el poder gremial, con el Estado, Estado a veces con el gremio. Estamos hablando del gobierno anterior. El tema de manejo de relaciones de negociación. Era una persona que era brillante en finanzas, pero no tenía buenos “skills” de negociación y manejo de grupos. Y ahí había que manejar gente muy complicada.

P: ¿Qué pensás que habían visto en vos para seleccionarte para este nuevo rol?

R: Había podido manejar a gremios, despedir a los que había que despedir, contratar a los que había que contratar. Pensá que cuando quisimos poner cajeros el gremio no dejaba poner cajeros automáticos.

Todo eso yo fui despejándolo, arreglando y resolviéndolo con conflicto y tensión igual. Pero lo fui manejando implementando sistemas de bonos, sistemas de evaluación de desempeño todas cosas normales que hay en una organización ahí no se hacían. No podías hacer nada, ni un happy hour de Recursos

Humanos. Yo me acuerdo de que hice una reunión a las 17 hs para celebrar algo apenas entré y entró el gremio y paró todo y la gente le daba bola al gremio. (Cuenta anécdotas)

P: ¿Cómo definiste tu reemplazo en Recursos Humanos?

R: yo quería a alguien que tuviese un perfil similar al mío de que maneje conversaciones, que tenga un buen liderazgo con el gremio, una buena relación que este acostumbrado a gremio. Lo que pasa generalmente, es difícil encontrar un perfil que tenga las dos cosas. O eran muy duros manejando con el gremio, muy hábiles con eso, pero poco sofisticados en los temas de desarrollo. O muy de desarrollo. Era difícil, pero eso era lo que buscaba.

P: Desde la mirada de Gerente General ¿Cambió en algo tu demanda para Recursos Humanos? ¿Cómo viste el área desde afuera?

R: Yo esperaba lo mismo. Esperaba que sea un área que siga manteniendo las variables de control de management y que pueda manejar esa tensión con el gremio en un plan a 10 años cambiar la cultura y el manejo del poder en el banco. Y, simultáneamente, que tenga herramientas sofisticadas de desarrollo y todo. Como era difícil encontrar todo a la vez priorice una. En el Hipotecario habría que priorizar el manejo del gremio. Y en lo otro, apostaba que se vaya formando un poco más. Pero siempre esperé las dos cosas. Este rol que te dije al principio que genera ambientes de conversación, se pone como consultor de la gente, yo le pedía “anda a hacer coach”, invitalos a comer a los gerentes, charla con ellos. A mí me gusta más ese rol, no tanto el que administra muchas herramientas. Se pierde el tipo administrando herramientas de evaluación de desempeño y deja de hablar con la gente. porque al final tenés tantos instrumentos que gestionar y después decís cuándo hablaste con la gente. Es uno de los problemas que yo veo hoy en día en la gestión de Recursos Humanos. Tenés tantas herramientas sofisticadas que después tenés que administrar, es un embole. Tomas un administrador de herramientas y tenés que hablar y escuchar que es el rol más importante que tiene que tener Recursos Humanos. Entonces, ya cuando las herramientas te sacan el tiempo para escuchar mejor saca las herramientas. Yo le pedía lo mismo que cuando me pedían a mí. Lo que pasa es que me costaba encontrar a alguien que tena los dos perfiles. Ahora ya es un poco más común

por lo que yo estoy viendo de los gerentes de Recursos Humanos. Me parece que los que yo estoy conociendo ya ahora le falta esto de animarse, darse el empujoncito y decir soy igual que cualquier otra área. La verdad que yo conozco otros gerentes de Recursos Humanos que podrían encargarse de Marketing, de cualquier área.

P: ¿Qué competencias claves encontrás los ejecutivos de RRHH y los Gerentes Generales?

R: Si querés, hay una pequeña diferencia. El Gerente General le gusta hacer y que las cosas se hagan. Y, tal vez, el Gerente de Recursos Humanos puede ser que haya un sesgo de que le guste más que hacer, que las cosas se hagan, que es ayudar al otro a pensar para que el otro haga las cosas. Que es la diferencia entre el consultor y el manager. Pero fijate, a mí en los últimos años yo ya no quería trabajar en el banco quería volver a ser consultor. Me da más placer asesorar y estuve 17 años liderando, haciendo, gerenciando. Y hoy disfruto más de hacer psicología, de coaching de hacer pensar a alguien. Qué te quiero decir con esto, que en un momento estés disfrutando mucho de hacer pensar a otro no quiere decir que vos no tengas la capacidad para hacer las cosas para gestionarlas. Depende un poco en qué onda andes. Yo ahora estoy en una etapa más reflexiva. Estoy escribiendo un libro.

P: ¿Sobre qué es tu libro?

R: Psicología y management. Cómo el psicoanálisis, la psicología con el marco teórico psicoanalítico puede ayudar a que los gerentes gerencien mejor. Y que la gente disfrute más su paso por las organizaciones, sufra menos, que aprenda más del trabajo colectivo. Yo veo que sufren mucho. Cuanto más crecen jerárquicamente más sufren.

P: ¿Vos sufriste? Además de esos 3 meses de formación técnica ¿Qué otras cosas te hicieron sufrir?

R: Muchas veces tenés la tensión que hay entre tu jefe, tus reportes, cuando no siempre podés elegir tu equipo, cuando no podés hablar todo lo que francamente querés hablar, tenés muchas situaciones de conflicto permanente que no tiene solución, que se van resolviendo de a poco y tenés que tener mucha paciencia.

Te acostumbras, pero eso no quiere decir que no estés por momentos sufriendo. Tenés la presión de los resultados, de cambiar la organización, la incertidumbre constante que hoy es cada vez mayor porque la tecnología amenaza los modelos de negocio continuo. Ni siquiera el negocio que estás haciendo sabes si va a seguir, puede estar amenazado. Hay mucha incertidumbre. Cuando más creces más incertidumbre tenés porque cuando llegas a Gerente General también te pasa que decís “y ahora ¿qué?, el próximo que se va soy yo”. Entonces, cómo hago si no quiero seguir siendo Gerente General, tengo ir preparándome para mi futuro. Todavía no tengo plata para vivir sin trabajar entonces, cómo hago. El que está en un puesto más bajo no tiene un conflicto de intereses, se pone un kiosco o hace algo y tiene más tiempo porque la cabeza le da. Cuando estás más alto no te da la cabeza para pensar, llegas a tu casa y lo único que querés es tirarte a leer un libro, descansar, mirar la tele o estar solo con tu familia o no hacer nada. Tenés la cabeza quemada.

P: ¿Qué tiene que tener un Gerente General para ser exitoso?

R: Tiene muchas capacidades que un Gerente también tiene que tener. Pero el Gerente General lo tiene más. Por ejemplo, visión de largo plazo el gerente tiene de 20 años. El time spam es mayor. Tiene que tener mucha rigurosidad analítica. Tiene que saber cuándo se mete en algo en qué me mete. Tiene que ser profundo porque capaz te das cuenta de que tenés que saber diagnosticar muy bien los problemas. Y hay problemas de negocios a veces muy grandes. Este negocio nos está dando pérdida, pasemos a otro entonces. Analicémoslo bien si nos da pérdida o no. Tenés que tener cierto placer de analizar con profundidad, con rigurosidad un tema. Tenés que desafiar ideas constantemente, tenés que estar haciendo que la gente cuestione. Tenés que tener una actitud crítica no puede ser complaciente, medio optimista tenés que pinchar un poquitito. Tenés que tener una mirada global sistémica, tenés que tener mucha empatía. Estas contantemente negociando y tenés que ver cómo está el otro y no solamente la contra parte que está negociando, sino que reportes también. Tenés que armar equipo, tenés que ver como tu gente le facilitas, todos los jefes hacemos eso. Armar un quipo chico también. Tenés que ayudar a tu gente que encuentre un propósito en la organización y eso es una mezcla del interés de la organización y el deseo del colaborador que encontró algo en el medio donde la gente se

enganche, no. Si querés después yo te pasó un video que hablo de liderazgo, un poco de psicología y management. Son 15 minutos, una charla que hay 4 temas. Tiene que ser lo que yo llamo Meta Líder, un jefe lidera lideres no compite con los líderes que hay en el grupo. Tiene que buscar líderes.

Es un rol raro el de jefe. El jefe no es el líder grupo porque el líder del grupo es el líder espontaneo. No te lo pone impuesto la organización. Esa es una definición de rol de líder. Sos alguien genuino. Entonces jefe no es genuino. Lo que sí como jefe lo que tenés que hacer es que te elijan genuinamente como líder. Simultáneamente vos tenés que promover liderazgos dentro del grupo. Sos un líder puesto por otro que promueve liderazgos y lo hace tan bien que después la gente te elije como líder. Pero no el único, un líder especial que se sabe que lo eligieron, que tiene poder real además de poder natural. Tiene un poder de echar a alguien y eso te lo tenés que bancar no es el mismo rol que el líder común de un grupo. Tenés que saber formar equipo, tenés que entrar en el paradigma digital, tenés que pensar digitalmente. No traducir el papel sino pensar cómo los servicios nuevos van a cambiar a partir de la tecnología. Tenés que ser guardián de la misión. El número uno tiene que estar muy consustanciado con la misión de la organización, es el guardián y tiene que promover que la misión se cuide y se respete. La misión tiene que ver siempre con el cliente. Él es el representante de la misión de la organización. Construir propósitos, como te dije antes. Tiene que tener la capacidad de disfrutar del poder y no sufrir con el poder. No a todos les gusta. Hay cierta soledad en el momento que tenés que tomar decisiones. Sos bisagra entre los accionistas, entre la gente, los equipos. Estas tironeado por muchos entonces tenés que también bancarte que hay cosas que no sabes y poder pedir ayuda. Hoy Macri pide ayuda en muchas cosas, no dice “sé de todo”. Hoy de un CEO se espera lo mismo, que tenga un saber y lo respeten por eso, pero si no sabe de algo que no esté simulando, que pueda admitirlo y pedir ayudar también. Por más tecnología que haya vamos a necesitar que los gerentes y los CEOs sigan contando historias. ¡Para entusiasmar a la gente tenés que contar historias “vamos para allá!”, “venimos de acá”. Ahora nos pasa esto y entusiasmas a la gente y lo ubicas en algún lado del camino. Tiene que ser una especie de educador para mí, se habla mucho de la economía del triple impacto en lo que

es tarea social, ambiental y económica. Un CEO tiene que pensar que es como una comunidad. Tenés dos mis empleados, tenés dos mil familias. Para cambiar al mundo no es que hay que hacerlo el fin de semana, más allá de que a mí me encanta y estoy en muchas ONG, pero lo podés hacer en la propia empresa que estas manejando. Tenés muchas posibilidades de cambiar el mundo. Ya en esas dos mil familias tenés un pueblito. Tenés mucho impacto de que la gente se respete, que sea solidaria, que trabaje por el otro, de que tengan un propósito, que ganen bien, de hacerlos empleables, para mí eso es una responsabilidad también. Otra capacidad que tiene que tener es coraje y tomar riesgos calculados. Un CEO tiene que tener coraje, en Argentina más porque todo es incierto. Y no todos tienen tanto coraje. Para estar en Recursos Humanos también tenés que tener coraje (risas). Pero coraje implica eso tener una meta muy clara, entusiasmarte mucho y tomar un riesgo calculado no sin calcular. Me animo, lo calculé, sé que esto es lo que puede pasar y si pasa eso tengo un plan. Yo volví a jugar al ajedrez en el banco porque el ajedrez tenés que pensar las jugadas a largo plazo y, muchas veces, para ganar en el ajedrez tenés que resignar fichas. Te comen el peón, entonces para comerte el peón te mueven el caballo y ahí te dejaron algo libre y entraste por ahí y vos decís “resignaste una pieza, pero ganaste”. Aprendes a resignar cosas también. Tenés que tener esa capacidad también de sacrificar algo en pos del futuro. Está relacionado con la visión de largo plazo. Debería ser un inspirador Gerente General. No solamente en el qué se quiere lograr sino en el cómo y que la gente se sume a ese cómo con el cómo de cada uno donde se crean propósitos. Es muy difícil todo. Es como un superhéroe.

P: Felicitaciones entonces por haberlo logrado tantos años.

R: No, yo seguramente en muchas pifié. Lo que digo es que si uno hace el perfil del ideal ser Gerente General es muy difícil. Por eso es tan estresante porque estas tironeado por muchas fuerzas en un contexto de un país en donde siempre hay incertidumbre, inflación, regulaciones que te vuelven loco, cambia todo, es difícil ser Gerente General. Yo no estoy diciendo que yo sea eso pero ese sería el perfil. Algunas las tengo mal, algunas las tengo bien. Tenés que también desarrollar una expertise en el negocio que estás manejando. Te lo agrego ahora. Donde te estás manejando tenés que hacer un cuadro general y

encontrarle un diferencial en la misión. Por eso, en la misión yo incluyo ahí entender en el negocio en el que estas y qué diferencial competitivo vas a proponer. Entonces, el Gerente General tiene que tener en claro eso, cuál es el diferencial básico. El precio va a ser la marca, va a ser el producto, va a ser el posicionamiento, el tipo de producto, de cliente. Cuál es la historia distinta al producto que le vas a contar a los consumidores. Cuál va a ser tu misión, en cuál vas a agregar valor a la comunidad con tu servicio. El CEO tiene que tener eso en la cabeza y para eso tiene que entender un poco y tener expertise en qué industria está. Que no significa que si viene de otra industria no la pueda aprender. Con capacidad analítica y feeling si querés (no termina oración). Por eso, es muy complejo, porque tenés que tener intuición también. Si combinas la rigurosidad analítica con intuición y finalmente, si uno tuviese que rankearlas que ese sería otro juego para hacer en una actividad de consultoría, pero está es muy importante porque vos trabajas todo con tus equipos. El Gerente General hace que las cosas se hagan a través de otros. Entonces, tenés que escuchar mucho a tus equipos, a tus gerentes. Tenés que seleccionar muy bien la gente. Tenés que tener muy buen ojo con la gente. te doy un ejemplo, ahora, Macri que la eligió a Vidal. Capaz que fue lo menor que hizo en toda su vida, ganó la elección con eso. Vidal es inspirador y hubo alguien que la eligió que fue él. Quién es más importante, Vidal ahora que gana todas las encuestas o Macri que descubrió. Los dos digamos pero, es muy importante para un Gerente General elegir gente que brille más que uno. Eso es lo que quiero (no termina oración)

P: En ese sentido, ¿tu experiencia previa como experto en esa materia te ayudo?

R: Ahí decís Recursos Humanos sí, tiene mucho expertise para ocupar un Gerente que viene de Recursos Humanos. Un gerente de Recursos Humanos debería ser un experto en formar equipos, lideres, en construir propósito, no en disfrutar del poder. Esa ponele que no la tenga tanto. Capaz que no es un experto en contar historias. Si debe tener cierto interés en educar en valor. En guardián de la misión capaz que no es su fortaleza entender la misión del diferencial competitivo en eso capaz que tanto no. En la empatía de negociación debería tener un montón y mirada sistémica también. En la actitud crítica debería tenerla. Hay muchas que las tiene. Entonces, yo diría que en una época donde se habla, todos hablan, que el diferencial competitivo es la gente y el conocimiento

Recursos Humanos administra conocimiento organizacional. Quien mejor que alguien de Recursos Humanos, si es verdad lo que todo el mundo dice que las personas son lo más importante que muchas veces el políticamente correcto pero no siempre lo dicen en serio. Pero yo veo en el futuro cada vez más gerentes generales que vengan de Recursos Humanos. Si terminan de resolver este tema de pedir permiso y su autoestima (risas). Como si estos temas no fueran importantes. Cuando hablas con los Gerentes Generales de qué hablan todo el tiempo, del tema de la gente. El 60% es el problema que tienen con la gente, que esta celoso, que no le dio bola, cómo le hablo, la comunicación.

P: Fernando, súper interesante. Me voy con un montón de ideas en la cabeza. Si me dejas le voy a sacar una foto el pizarrón.

(Cierre agradecimientos)

Entrevista Josef Fidelis Senn (traducción propia)

Introducción sobre la Maestría y el trabajo de graduación, objetivo de mi trabajo de campo.

Yo elegí este tema basado en su experiencia en VW. Mi pensamiento es que no es común contar con profesionales de RRHH en la posición de CEO. Estuve investigando y encontré algunos casos interesantes (describo y comparto con él las características principales del resto de los entrevistados).

P: Me interesa averiguar que competencias debe desarrollar un profesional de RRHH que aspire a alcanzar la posición de número 1 de una empresa.

R: Yo considero que es una pregunta mal formulada, porque es una pregunta relacionada con una disciplina específica, una carrera especial. La pregunta correcta sería cuales son las características que o pasos claves para convertirse en CEO. Y sobre esa pregunta tienes teorías sobre liderazgo. Qué tipo de características necesita tener alguien para convertirse en un líder. Ese es el tema.

Liderazgo es una cuestión de lidiar entre los subordinados y el jefe. La teoría de liderazgo transformacional se basa en como un líder puede es capaz de transformar los valores de sus subordinados en energía para que la organización avance. Martin Luther King y Gandhi son líderes que pueden influir sobre el

sistema de valores de sus subordinados. Por eso creo que tu pregunta es acotada.

P: ¿Si pudiera recomendarle algo a los profesionales de RRHH interesados en una Gerencia General, que les diría?

R: Mi recomendación sería “no quedes pegado a RRHH”. Tiene que ver con la personalidad, las características que una persona tiene. No es una cuestión vinculada a sus estudios. Tienes que tomar decisiones, entender los problemas, entender a la gente, energizarlos, armar estrategias, asumir compromisos, crear puentes entre diferentes posiciones, crear políticas, explicar temas a la casa matriz.

Hay ciertas compañías, esta es mi convicción, que tienen más afinidad con determinadas profesiones para elegir a su líder. Por ejemplo VW es claramente orientada a Ingenieros. Por el producto y por su cultura. La pregunta es si el futuro CEO será ingeniero o se requerirá cambiar el perfil. Yo supongo que sería excelente traer a alguien experto en Analytics (explica con ejemplos del negocio particular de VW que respaldan su idea).

Hay diferentes épocas, donde la compañía necesita diferentes tipos de personas para esa posición. Las compañías pueden necesitar diferentes tipos de jefe. A veces necesitas un foco más comercial, a veces necesitas un foco más técnico para desarrollar nuevos productos. Pero todos para ser un buen CEO, tienen que tener cosas en común. Lo principal es, ser capaces de tener un pensamiento abstracto avanzado, analizar rápido y profundamente los problemas, liderar y motivar gente, organizar al equipo. Los de RRHH no son mejores ni peores en liderar gente.

Pensar en silos está terminado, cada organización tiene que ser flexible, móvil, rápida para adaptarse, no debe haber jerarquías estrictas, no se usa más tener un solo nivel de reporte. El enfoque moderno, requiere rotar por diferentes áreas, ampliar la mirada.

P: ¿Cómo fue su experiencia en este sentido?

R: Yo no fui solamente un hombre de RRHH. Mis estudios fueron en administración de negocios y macroeconomía. Comencé siendo un hombre de números y gestioné una compañía pequeña, antes de trabajar en RRHH.

P: Cuales fueron las competencias que usted más puso en práctica como CEO?

R: Las características que normalmente tienes que tener tienen que ver con, pensamiento estratégico y solo puedes pensar de manera estratégica teniendo un entendimiento global de lo que está ocurriendo, que está pasando en el negocio. En algunos momentos tiene que tomar más riesgos y en otros menos. Tuve que tomar decisiones y comunicar mis decisiones. Tiene que ser un buen líder, pero que significa eso? Eso depende!

Tienes que ser una persona que no sea autocrático. Tienes que estar abierto a escuchar a la gente, ser capaz de comunicar claramente que desean y cuál es

la decisión que se ha tomado. Integrarse dentro del board, dentro del equipo directivo crear un buen equipo. Construir un gran equipo, nunca puedes ser un buen CEO sin eso. Para mí siempre fue así, en mi vida entera.

Tienes que darles responsabilidades, confiar en ellos, pero tener un buen control.

P: Cómo percibe a los profesionales de RRHH en relación con estas habilidades que menciona?

R: Yo no creo que los profesionales de RRHH sean mejores ni peores que otros profesionales para crear equipos. No lo creo. Existen muchos líderes famosos de la historia que no concluyeron sus estudios. Steve Jobs es un ejemplo. Este tipo de personas tuvo una gran idea y fundó una compañía con mucho liderazgo.

Llegar a esta posición necesitas conocimientos básicos y un tipo de pensamiento, normalmente es mejor estudios que no tenerlos. Dentro de la carrera profesional es bueno rotar de áreas y de compañías. Tener un mentor es de gran ayuda, tener buenas conexiones y redes de contacto.

P: ¿Cree que los ejecutivos de todas las áreas tienen las mismas oportunidades de ser elegidos CEO?

R: Si. Depende mucho de la cultura de la compañía, pero la respuesta es sí. Las necesidades van cambiando. Como decíamos, VW supo tener una cultura muy ingenieril.

Puede ser como un circulo. Primero venían los abogados, luego los financieros y después los ingenieros, pero eso depende de las necesidades. El circulo puede volver a empezar.

Por ejemplo, en una etapa de crecimiento se puede querer desarrollar nuevos productos y entonces necesitar un ingeniero, pero si el crecimiento se plantea en términos de comprar nuevas empresas, podrías necesitas un financiero, un comercial o un abogado experto en adquisiciones.

P: En qué tipo de contexto le parece que fue necesario contar con un profesional del campo de los RRHH como usted?

R: Con mi predecesor Argentina tuvo algunos problemas, tenía inconvenientes con el equipo, con el sindicato, etc. Creo que necesitaban alguien que pudiera lidiar mejor con estos asuntos. Alguien más orientado a las negociaciones.

Cerramos la entrevista con una cálida charla informal, sobre colegas en común y experiencias personales.

Entrevista Ricardo Cruz

P: ¿Podrías contarme tu trayectoria profesional?

R: Trabajé en empresas productivas en el área de Calidad, Ingeniería, fui Supervisor de Producción y cuando decidí cambiar mi carrera y pasar del área de física al área de psicología pedí pasar al área de Recursos Humanos. Eso también es bastante atípico en el área de psicología, hoy quizás no tanto, pero sobre todo en la U.B.A. no es común que cuando alguien estudia Psicología esté interesado en el área de Relaciones Laborales. Y menos, yo soy un poquito viejito tengo 60 años (risas), cuando estamos hablando hace varias décadas atrás tampoco era común que en Recursos Humanos se contrataran psicólogos.

P: ¿Era la época de los abogados, no?

R: Si, era muy común ver en los avisos que pedían gente para Recursos Humanos y decía psicólogos abstenerse. Abstenerse decía específicamente. Así que entré estando en el área de Producción conociendo el área operativa entonces tengo una formación bastante atípica. Al tiempo me llamaron desde el área de Recursos Humanos, por vía de las áreas de Relaciones Institucionales y fui agregando Comunicaciones, Relaciones Institucionales. Entonces, eso fue la llave a través de las Relaciones Institucionales que me dio una entrada más directa al tema del negocio. Si bien hay una cuestión en las empresas de servicios, que son de mano de obra intensiva como la empresa donde yo estoy, donde el valor del factor humano es central en la ejecución del servicio. No es una empresa básicamente centrada en la producción, sino que es una empresa con muchísima mano de obra, mucha gente, gente dispersa por todo el país, gente dispersa en distintos horarios haciendo diversas tareas, es decir hay enorme dispersión de puestos, muchos trabajos a medida de los clientes.

P: ¿Tenés más de un sindicato?

R: No, uno solo el sindicato de chofer de camiones. Es una empresa de casi 4.000 personas en relación de dependencia. Entonces, esto hizo a lo largo de mi trayectoria, cercanía muy intensa con el negocio en sí mismo, más mis antecedentes y el trabajo a partir de las relaciones institucionales en las cámaras hizo que se abriera una puerta de posibilidad de trabajo en otras áreas.

Entonces, de a poco fui sumando algunas otras áreas más cercanas al negocio hasta que quede en el año 2002 como Gerente General de una unidad de negocio del grupo y después pase en el año 2006 a la unidad de negocio que me desempeño actualmente que es la de Logística. Es la más grande del grupo.

P: Y si vos tuvieras que evaluar cómo llegaste, ¿Cuáles fueron las cualidades que vos tenías como profesional que te parecen que más se valoraron?

R: Yo creo que una de las cuestiones que hoy más valoramos y valoro es la autonomía de gestión en una compañía de este estilo. Vos cuando tenés una compañía como es esta, diversificada en todo el país, donde se hacen multiplicidad de servicios diferentes, donde la ejecución de trabajo es muy a medida de cada uno de nuestros clientes, lo esencial es tener unidad de concepto y decisión descentralizada. Entonces, la transmisión de los conceptos centrales de negocio, la posibilidad de tener una visión estratégica y holística del negocio son centrales. Dentro del servicio logístico no solamente está la contemplación de la gestión comercial operativa sino la integral de todas las áreas de negocio y, por supuesto, la gestión de Recursos Humanos es central. En términos de competencia, una visión holística, una visión estratégica, en esto se requieren una cercanía y una presencia personal fuerte, muy dedicada, sobre todo lograr una empatía y un trabajo de equipo muy fuerte. El reconocimiento de liderazgo en este tipo de organización es muy importante.

P: En base a lo que me comentas, entiendo que eso también lo ponías en práctica cuando liderabas otros sectores. ¿Qué pudo haber cambiado de vos como líder cuando pasaste de un área funcional a ser el Gerente General de una división?

R: Yo te diría una ejecución mucho más directa sobre los resultados del negocio, la responsabilidad absoluta del negocio. Y, ese resultado del negocio sin desequilibrar la sustentabilidad futuro de la compañía. Que eso creo es una visión que puede venir también de otros sectores. La empresa tiene que ser sustentable a futuro, sustentable en términos de que a veces no se trata de sostener la mayor rentabilidad del negocio sino la óptima rentabilidad en un negocio. Poder estar trabajando para la continuidad de la empresa y su desarrollo futuro a la par de poder estar trabajando en los resultados actuales.

Esa visión de futuro es una compresión que, quizás cuando estaba en las áreas de Recursos Humanos las entendía, pero no entendía tan claramente la dicotomía que tenés que enfrentar cuando te ves forzado a manejar los resultados del negocio.

P: ¿Cómo es tu visión de los profesionales de Recursos Humanos en general? ¿Qué te parece que tienen como fortaleza y qué cómo oportunidades?

R: Lo que veo en general de los profesionales de Recursos Humanos como crítica, ahora te voy a decir la fortaleza. Voy a empezar por la crítica porque también tengo una personalidad que es bastante auto perfeccionista y tiendo primero a enfocar las oportunidades de mejora. Creo que los profesionales de Recursos Humanos tienen, en general, una preocupación por lo soft y una despreocupación o una subestimación de algunas cuestiones muy claves. En términos general, muchas veces los supervisores o mandos medios trabajan sobre liderazgo situacional y tareas más bien conceptuales cuando las herramientas más básicas que necesitan es cómo desempeñar las tareas, cómo las tienen que organizar. Entonces, parece que eso a veces tiene como un valor de prestigio negativo. Otro ejemplo, es un tema de selección, reclutamiento. Normalmente, es más esencial en una organización, como la que nosotros lideramos, tener un trabajo de reclutamiento muy especial desde los niveles más inferiores de la organización para que después haya un crecimiento importante a futuro dentro de la organización. En general, yo creo que Recursos Humanos está muy direccionado a los cuadros de reemplazo de altas gerencias y ese tipo de cosas. Dedican más horas y más esfuerzos a eso, que es importante en una organización, pero no a la base de reclutamiento que después va a generar oportunidad de desarrollo en la pirámide.

P: ¿Te tocó formar parte de algún cuadro de reemplazo o fue más espontanea tu designación?

R: No, fue un crecimiento natural dentro de la organización. También, como siempre todas estas cuestiones, fue la contingencia adecuada, el momento adecuado de la organización. No fue una decisión que la organización diga “vamos a apuntar al área de Recursos Humanos” para que de allí salga alguien. Fue algo que se fue dando naturalmente por mi desarrollo, por las circunstancias

que fue generando la empresa y también el país en general porque también cuando se produce este salto fue en el peor momento del país.

P: ¿Llegaste a manifestar expresamente tu deseo de asumir esa posición o llegó la propuesta antes de que puedas expresarlo?

R: La propuesta llegó más o menos en forma natural. Mi esfuerzo en un momento crítico de la compañía y el desempeño en la gestión de los proyectos y creatividad hicieron que llegara naturalmente la propuesta. Empecé a tomar la idea de asumirla cuando ya estaba la ejecución en camino. En ese momento, yo me veía muy focalizado en el área de Recursos Humanos. Naturalmente, al haber integrado distintas áreas, el camino de rotación se fue dando naturalmente.

P: ¿Qué indicios tuviste de qué ibas por el buen camino? ¿Qué señales tuviste de que el camino en alta dirección era por ahí?

R: Ir adquiriendo una experiencia integral de la compañía atravesando distintas posiciones y descubriendo que, además, podía resolver aquellas situaciones para las cuales no había tenido una formación académica previa.

P: ¿Ese tipo de saber o de conocimiento que no venía en tu bagaje académico cómo lo obtuviste? ¿Tuviste algún mentor?

R: Siempre hay a alguien a quien vos podés seguir tomando como ejemplo, pero no estrictamente tuve un mentor que me acompañara todo el recorrido. Fui tomando experiencias con aquellos que fui trabajando. Mis colaboradores, cuando estuve trabajando en determinadas áreas tratando de potenciar el mayor conocimiento que me podían brindar los colaboradores. Imaginate que hay que conocer y aprender saberes nuevos. Todo lo que es una operación, las áreas de Comercialización o las áreas de apoyo, son todo un bagaje para conocer y, creo que la primera cuestión de un líder es poder potenciar las capacidades de los demás. Entonces, a partir de la capacitación o potenciar la capacidad de los demás, uno va aprendiendo de ese intercambio colectivo. Uno aporta ideas, brinda apoyo, una de las funciones principales del líder es poder apoyar a su gente en aquellas cuestiones que están alineadas con las normas, los valores y

con el proyecto estratégico de la compañía, poder encaminarlos y darle soporte para puedan expresarse al máximo.

P: ¿Tu paso por Recursos Humanos te “sofisticó” un poco en estas técnicas o crees que era algo que vos traías de una manera más natural?

R: Sí hay una formación profesional en capacitación y desarrollo a través de cursos de posgrado, a través de Psicología, a través de la práctica en Recursos Humanos. Por supuesto, eso te va abriendo el derrotero para ver estas formas de entender la organización, la forma de liderar con el ejemplo, son todas cuestiones que son herramientas básicas que te da el área de Recursos Humanos. Yo creo que es positivo que te permite tener una visión más humanizada del negocio y te ayuda a desarrollar un pensamiento crítico y una capacidad estratégica que son esenciales, no solo en el conocimiento del negocio para poder llevar adelante estas funciones.

P: En algunas de las entrevistas que hice me decían que hay ciertas industrias que necesitan cierta especialidad para poder manejar ese negocio. Y, que hay otras, más basadas en personas que se permiten un perfil menos definido técnicamente.

R: Exacto. Yo creo que las que están basadas en las personas son ideales para que la gente de Recursos Humanos se arriesgue a tomar otros desafíos y encaminarse por otros lugares con muy buenos resultados.

R: Muchas gracias Ricardo.

Entrevista Luis Guastini

P: Luis, a mí me gustaría que me cuentes un poquito de tu trayectoria profesional, tu formación, qué fue pasando en tu carrera para llegar a la posición que tenés en el día de hoy.

R: Antes que nada mi carrera es, tal vez, un poco atípica dentro de lo que hoy podés estar más acostumbrada a ver y la empresa en la cual estoy también tiene ciertas características culturales que son no tan comunes en el sentido de que yo hace 21 años que estoy en la misma empresa. Antes había trabajado un tiempo en estudio jurídico y después, prácticamente, todo mi desarrollo profesional fue aquí. Yo ingresé como abogado, como abogado interno de la compañía. Después de un tiempo, a medida que la compañía iba creciendo durante los fines del 90 y prácticamente todo el 2000, la empresa tuvo un hipercrecimiento se expandió muchísimo en la Argentina y eso también hizo que la estructuras crecieran y que las responsabilidades también fueran cambiando. Pasé a ser primero Gerente de Legales y después, en un momento dado, me nombraron Director de Desarrollo Corporativo porque yo ya venía trabajando en la implementación de determinados proyectos de Business Transformation. Ahí es donde hice un vuelco en mi carrera. En general para un Abogado que trabaja interno dentro de una empresa hay como un punto de quiebre entre los 35 y 40 años donde vos te planteas si querés seguir dentro de un entorno corporativo o querés especializarte en la carrera. Yo ahí tomé una decisión de ampliar el scope de responsabilidades y ya meterme de lleno en lo que era el mundo corporativo. Mi primer gran desafío fue este, tomar a mi cargo todo lo que fuera implementaciones de proyectos estratégicos o de transformación de negocio. Ahí tuve mi primer contacto con algunas herramientas como Six Sigma o algunas herramientas de proyectos más todo un trabajo que fui haciendo con gente de nuestra casa matriz en lo que tenía que ver con la implementación de proyectos. Luego, con el tiempo, a partir de ahí, la visión mía fue ampliando. Ahí tomé una decisión en el año 2006 que fue hacer mi tercer posgrado, yo ya había hecho dos más. En cada momento de quiebre de mi carrera tomé una decisión de fortalecer mis conocimientos con el posgrado. Al poquito tiempo de entrar como Abogado hice un posgrado en asesoramiento de empresas. Cuando fui nombrado Gerente y ya tenía que negociar grandes contratos hice un posgrado en negociación y luego en el 2006, cuando ya tenía bastante claro que mi

decisión era empezar a correrme un poco del derecho, hice este posgrado en San Andrés. Por qué el posgrado en San Andrés, porque el tipo de negocio que manejamos nosotros, nosotros somos una empresa netamente de Recursos Humanos. Las cuatro empresas que conforman la marca abarcamos todas las instancias posibles de Recursos Humanos, con lo cual me interesaba tener una visión estratégica de negocio pero mi percepción era que no iba a tener la misma profundidad en cuanto a las características de la compañía hacia un MBA. Con lo cual, busqué un posgrado que tuviera un foco en Recursos Humanos pero al mismo tiempo tuviera esa visión de negocio, esa visión estratégica, etc. Al poquito tiempo ya empecé a tomar otro tipo de responsabilidades me hice cargo del área de Marketing, luego se jubiló la que era la Gerente de Recursos Humanos. Ahí tomé directamente el área de Recursos Humanos. A medida que iba pasando el tiempo iba expandiendo mi scope de tareas y luego, ya llegando entre el 2015/2014 en adelante, ya empezamos de alguna manera con un plan de sucesión. El que era mi jefe, que era el CEO, mi predecesor, ya se iba a jubilar en el 2017 con lo cual ya fui nombrado vicepresidente y empezó un trabajo lento de acompañamiento para hacer una sucesión bastante ordenada.

P: ¿Y te dijeron directamente que ese era el plan para vos?

R: Como cualquier plan de sucesión nunca tenés certezas de cuál va a ser tu desarrollo de carrera pero sí, había una clara intención para nombrarme vicepresidente al estar mucho más pegado a él, medio sombra de él en muchas decisiones. Había una expectativa que podía ser esa o ir a trabajar a otra operación, no estaba bien claro en ese momento. Los últimos periodos hubo, nosotros tenemos muchos trabajos con los líderes, es parecido a lo que les pasa a ustedes en Volkswagen, tuvimos que pasar muchos procesos de evaluaciones, de viajes, un año muy intenso el año pasado.

P: ¿Me podés contar brevemente en qué consistió tu evaluación para llegar al rol?

R: Nosotros tenemos en una de las empresas del grupo, que es una consultora de Recursos Humanos Global, que se dedicada específicamente a desarrollo y outplacement, tiene esas dos líneas de servicio. Todos los programas que nosotros tenemos para afuera también los implementamos para adentro. El

programa de Leadership Model que tenemos en la compañía arranca con un proceso de assessment que son varios días donde por un lado haces una evaluación muy profunda que está muy buena no sé si alguna vez los escuchaste nombrar al test de Hogan.

P: Si.

R: Que realmente se meten en tu médula espinal (risas). Además, es un test muy interesante porque trabajas sobre fortalezas, descarriladores y valores. Con lo cual es muy interesante cuando eso lo podés trabajar en términos de coaching. Ese fue un elemento, otro elemento tuvo que ver con una evaluación muy profunda 360, bastante en profundidad, y el assessment concretamente tuvo que ver con una semana donde se hace todo un caso de negocio donde estás con dos consultores y vos. O sea son dos a uno (risas), donde te ponen en una situación de una empresa ficticia que tenés que resolver un montón de cosas en tiempo real con todo un simulador donde vos tenés que contestar mails, tenés entrevistas, tenés reuniones, tenés que resolver cosas a último momento, tenés que hacer presentaciones, todo eso pasa en simultaneo con una agenda que tenés que administrar, saber administrar tus propios tiempos. Así que es un ejercicio muy bueno.

P: ¿Con quiénes interactuas? ¿Con los propios consultores o hay algún rolplayer?

R: Con los consultores. Uno de los consultores hace el trabajo de rolplayer con lo cual es muy divertido porque de repente cambia, son muy artistas.

P: Pelean con uno y todo eso

R: Si, te ponen en situaciones complejas a veces. Mientras vos vas haciendo el assessment, van evaluando las competencias que tiene nuestro modelo de liderazgo. Con todo ese mapa de trabajo después empieza todo un trabajo de acompañamiento en tu propio plan de desarrollo. A partir de ahí hay toda una devolución que es todo un día de devolución y después varias instancias de coaching más en donde al final de ese proceso vos tenés que armar tu propio plan de desarrollo con objetivos muy medibles y muy concretos donde después

hay todo un monitoreo que arranca con la consultora y después sigue con tu jefe directo.

P: Dentro de ese modelo de liderazgo ¿Cuál son las competencias más importantes que evalúan para este rol?

R: El modelo de competencia tiene, en nuestro caso, clientes, orientación al cliente, manejo de clientes, etc. Liderazgo de gente, liderazgo de pensamiento porque se supone que nosotros tenemos todo un trabajo desarrollado de mucho material intelectual que genera la compañía a nivel global y forma parte del rol ser speaker, trabajar con medios, generar instancias de capacitación.

Si después entras a la página nuestra vas a ver muchísimo material te digo algunos sumamente ricos e interesante. Liderazgo de pensamiento es una competencia muy importante. Orientación a resultados, esta se podría traducir como tener la capacidad colaborativa para poder interactuar.

P: Nosotros lo llamamos comportamiento cooperativo en VW.

R: Este está buenísimo que es Unleash Human Potential. Solution Mindset la cabeza puesta en soluciones, estar seteado como para poder resolver los problemas. Entonces con todo eso vos vas juntando, acá esta la parte del plan de desarrollo, entonces vos vas trabajando en tus valores, tenés un FODA. Es muy interesante. Este es el Hogan donde te van a apareciendo cuáles son tus valores, dónde están tus principales valores, dónde están tus descarriladores, con todo ese trabajo eso se va complementando con una serie de actividades y visitas, reuniones que vas teniendo en distintas instancias y con otras operaciones. Ahí vas armando el plan de desarrollo.

P: Respecto de esas competencias, de ese modelo ¿Consideras que algún área tiene un mejor entrenamiento previo para cumplir con esas expectativas?

R: En realidad el modelo nuestro de desarrollo tiene que ver con que, cuando llegas a una determinada instancia a nivel directivo o general o gerentes de alto nivel o de alto potencial, los planes son muy a medida. Se evalúan caso a caso dónde tenés tus gaps y dónde hay que trabajarlos, desde las partes blandas como las partes o competencias más duras. Yo te diría que no tenemos un plan armado en términos de “vamos a hacer o a mandar a todo al mundo a hacer un

programa ejecutivo para tal tema". No es ese el modelo sino mucho más customizado. Es mucho más esfuerzo, por un lado, porque requiere de mucha más tarea artesanal por parte de quien tiene que acompañar a los potenciales o a los líderes. Pero, por el otro lado, los resultados son mucho mejores. Entonces, de repente en un caso es "necesitamos que hagas un programa ejecutivo de algo" o en otro caso es "necesitamos que trabajes mucho más con un coach para ayudarte a resolver a ver cómo vos podés inspirar a personas que tenés a tu cargo".

P: En tu caso personal, ¿Qué barreras fuiste identificando a lo largo del camino? ¿Dónde tuviste que poner el foco?

R: Es una buena pregunta. Cuando vos venís de un área, y esto pasa en general, normalmente hay determinadas áreas que son más propensas a llegar a un nivel directivo. Eso tiene que ver en general, tal vez, por tradición, por historia, porque no hay un elemento concreto que te diga que esto es así. Pero, normalmente, las áreas más orientadas vienen de la operación comercial o finanzas son las áreas donde una operación normalmente mira más para buscar sus cuadros de sucesión de alto nivel. Hay otras áreas que manejan aspectos más blandos que tienen desafíos, tal vez, más importantes. Yo te diría que el principal desafío que tuve al comienzo de mi carrera, cuando tome la decisión de empezar a trabajar en esta línea de ir hacia o volcarme hacia la corporación hacia una posición de liderazgo dentro de la corporación, el principal desafío tuvo que ver con reconvertir mi mindset y mi lenguaje, la forma en que yo me comunicaba. Creo que si te tuviera que decir cuál es el principal desafío, por ejemplo de alguien que está en el área de Recursos Humanos, que viene de una carrera más blanda que puede ser Psicología o carreras más sociales de Derecho o cualquiera de esas, si hay algo que yo aprendí es que hay que reconfigurar hay que desaprender y volver a aprender pero sobre todo la forma como vos te comunicas con la organización. Cuando vos venís de las Ciencias Sociales tu herramienta de comunicación es la palabra, es así, vos trabajas con la palabra. En general, la forma de comunicarse que tienen las corporaciones es con números. Entonces, vos tenés que hacer un esfuerzo muy importante para desaprender esto que aprendiste que era tu herramienta de trabajo y que la valoras enormemente porque es la forma en la cual vos creciste y te resultó muy

bien durante muchísimo tiempo y dejar de pensar en términos de comunicarme con la palabra para poder comunicarme con los números. Dicho en titular es “pasar de usar el Word a usar el Excel”. Es como mucho más claro. Yo he visto excelentes directores de Recursos Humanos que hablan en números y logran decodificar en determinados momentos la información para que la organización la pueda entender y llevándolas a métricas. Ese yo creo que es el principal desafío porque hay un aprendizaje de fondo que lo mamaste en la facultad y que, normalmente, la facultad no te enseña a pensar en números, y que hay que hacer un quiebre de aprendizaje en ese momento y romper un paradigma enorme. Así como te digo que he visto muy buenos directores que tienen esa capacidad y versatilidad para moverse en ambos ámbitos, he visto algunos que tienen una enorme imposibilidad para hacer ese quiebre. Muchas veces fracasan proyectos de Recursos Humanos porque no se pueden presentar adecuadamente en términos de números.

P: ¿Qué herramientas te resultaron valiosas para generar ese quiebre? ¿Formación, algún mentor, el pasaje por algún área en particular, dónde adquiriste esas herramientas?

R: Para mí fue muy interesante el primer posgrado que hice porque, si bien era asesoramiento jurídico de empresas, tenía un alto componente de management. Entonces, ahí empecé a darme cuenta de todo el gap que tenía, te estoy hablando a los 2 o 3 años de haber entrado a Manpower. Y empezar a entender cómo pensaba la organización, cualquier organización. Mucho tuvo que ver en este proceso el acompañamiento de mi jefe en poder entender cómo pensaba él y tener la capacidad de extraer esa información y poder sacar elementos que me enriquecieran.

P: ¿Cuál era su perfil profesional?

R: El venía del área de finanzas, una persona muy humana, pero al mismo tiempo pensaba en números. Todo tenía que estar decodificado a números. Entonces, yo te diría que no hubo un aprendizaje formal en el sentido de decir “mirá Luis yo te voy a explicar, cuando vos quieras explicarme algo me lo tenés que mostrar de esta manera”. Tiene que ver más con un autodesarrollo donde vos vas entendiendo cómo piensa tu jefe y, si sos inteligente, vas pudiendo

captar esos signos y pudiendo transformar tu forma de trabajo. Eso se va dando en el día a día.

P: ¿Qué pensás que valoraron en vos para designarte en esta posición?

R: Yo creo que hay 3 o 4 factores que son claves en mí o en cualquiera. Creo que por suerte yo tenía las competencias para llegar a la posición, pero creo que son elementos que se van repitiendo y los voy viendo en otros colegas y lo voy viendo también en otros líderes de Manpower Group en el mundo. Un elemento tiene que ver con la proactividad para auto generar nuevos desafíos. En la mayoría de los momentos de quiebre donde yo fui asumiendo nuevas responsabilidades no fue la organización la que me presentó los retos si no que fui yo el que cree la situación para generar ese salto de desarrollo. Entonces, eso habla mucho de autonomía, habla mucho de tener un timing especial para entender a la organización y habla mucho de poder salir de la caja. Esto en paralelo tiene que ver con una voluntad muy importante de poder ser un agente cambio dentro de la organización. Vos tenés dos tipos de líderes, los líderes transformacionales o los líderes que mantienen las cosas más o menos como están. En determinadas posiciones necesitas líderes transformacionales. Ser un líder transformacional implica poder tomar riesgos personales primero de carrera, o sea, cuando yo tomé la decisión de hacer un “volantazo” en mi carrera tenía una cuota de ganancia y una cuota de pérdida muy importante porque si me salía mal quedaba muy desactualizado en mi carrera original. Saber asumir riesgos controlados también son factores claves a la hora de poder analizar a un cuadro de sucesión. Con lo cual, no quedarte dentro de tu propia caja, ser proactivo para generar vos tus espacios de desarrollo, asumir el riesgo y generar transformación son elementos claves. A eso hay que sumarle otro factor que es sumamente importante que es el aspecto humano. A mí ayudo muchísimo el posgrado que hice de negociación.

P: ¿Dónde lo estudiaste?

R: En la U.C.A. Fue muy gracioso porque en una de las primeras negociaciones difíciles que tenía que enfrentar, voy a una reunión y la pase muy mal, me trataron pésimo, la chica que estaba conmigo salimos y se puso a llorar, estaba re mal. Yo me quede esa noche casi sin dormir pensando “hay algo que no vi en

este escenario que hizo que yo la pase tan mal y que me haya afectado". En definitiva, se trata de negocios, ¿por qué me afectó.? Dije me está faltando alguna competencia o algo que no sé qué es y que tengo que desarrollar. Ahí, en ese momento, tome la decisión de hacer el posgrado de negociación. Unos meses después, es un posgrado largo de un año de ir 2 o 3 veces por semana es muy intenso y con mucho ejercicio práctico. Al hacer el posgrado me di cuenta de que habían usado técnicas de negociación conmigo muy claras y que existen y son de manual para lograr un objetivo de negociación que, cuando vos las tenés identificadas, te resbala porque te das cuenta de que el otro está usando una técnica. Qué es lo interesante del posgrado en negociación, que a mí me dio algunas herramientas adicionales en materia de psicología, en materia de estrategia, pero no estrategia empresaria si no estrategia más táctica cómo armar una estrategia para una cuestión táctica, y de relacionamiento que te sirve enormemente para todo lo que es el trabajo de persuasión e influencia entre los pares hacía arriba hacia abajo. Entonces, esos elementos de competencias tal vez más vinculadas a asumir riesgos, a tomar posiciones nuevas si no los combinas con una muy buena capacidad para poder influir sobre otros, cuando digo influir me refiero en los 3 planos, vos influís para abajo, para el costado pero también tenés que influir hacia arriba. Te quedas como corto podés tener muy buenas intenciones pero si no lo podés transmitir no logras que las otras personas hagan lo que vos necesitas que hagan es muy difícil. Entonces, esto primero que te decía sumado al tema de negociación es lo que te da un componente que ayuda a tu desarrollo. Si tuviera que graficártelo en un mapita te diría que hay un gran triangulo, pensar en números, cambiar tu formar de hablar y ser artífice de tu propio desarrollo, es decir no esperar que la organización te arme tu propio plan, eso implica ser un agente de transformación y tener competencias muy fuertes de persuasión e influencia. Ese triangulo sería los 3 grandes basamentos sobre el cual vos podés después construir una carrera.

P: Para terminar te quiero preguntar ¿Qué pasa después? Una vez que uno llegó a esta posición ¿Cómo imaginas tu futuro? Todavía te quedan muchos años de trabajo por delante ¿Cuánto tiempo imaginas que es el tiempo adecuado para

una posición cómo está? ¿Cómo se sigue después de llegar al puesto más alto de una organización?

R: Yo creo que eso de los tiempos de duración de una posición va variando enormemente con la transformación que estamos viviendo en este momento, los tiempos de las organizaciones. Mi jefe, por ejemplo, entró a la organización como cadete. O sea, el CEO saliente entró a la organización como cadete. Estuvo como cuarenta y pico de años en la empresa, fue su único trabajo. Estaba totalmente institucionalizado. Yo también tengo un alto grado de institucionalización y de todo ese periodo estuvo casi 20 años como número 1 de la operación. Yo creo que es impensable pensar en tiempos tan largos porque los tiempos de las organizaciones son muchos más cortos y las evoluciones de las organizaciones son muchos más cortas. Con lo cual, de vuelta, si vos te quedas hoy con el contexto de hoy, si vos te quedas mucho tiempo en la misma posición no le estás haciendo un bien ni a tu carrera ni a la compañía. Si vos pensás en la historia que yo te acabo de contar, prácticamente cada 5 años yo fui cambiando de responsabilidades y haciendo grandes cambios dentro de la empresa. A lo mejor se ve mucho más claro en un curriculum de alguien que ha ido evolucionando en distintas empresas, yo tuve la suerte de que se diera en una misma organización, pero es muy difícil pensar en estadios muy prolongados con el mismo tipo de responsabilidades. Las organizaciones necesitan recambios, necesitan pensar de una manera distinta. Lo cual no significa irse de la organización si no asumir nuevos desafíos, nuevas responsabilidades. Incluso, si vos haces crecer a una organización ahí también empezar a asumir otro tipo de responsabilidades. Una cosa que aprendí es que la pregunta “qué vas a hacer de aquí a 5 años”, no hay que hacerla, porque no sabes lo que va a pasar de aquí a 6 meses. Es imposible saberlo. Vos tenés como grandes lineamientos o ejes para donde te va llevando la carrera, lo que tenés que tener bien en claro es que cuando asumís una posición, que puede ser de Gerente de Recursos Humanos o de CEO o Director Regional, cuando asumís una posición desde el minuto cero tenés que estar pensando cómo va a ir desarrollándose esa película que vos querés construir para vos mismo. Desde ese lugar yo te diría que no sé cuánto es el tiempo, no lo sé. Lo que sí es cierto es que desde el minuto uno vos ya tenés que estar pensando quién es tu sucesor y cuáles

pueden ser el abanico de opciones para tu próximo paso de carrera. Ese sería la principal conclusión.

P: Muchísimas gracias.

GUÍA DE ENTREVISTA:

Formación académica:

- ¿Qué estudios formales ha cursado?

Carrera profesional:

- ¿Cuál fue su primer empleo?
- ¿Cuál ha sido su primera experiencia de liderazgo?
- ¿Cuál considera que ha sido el mejor momento de su carrera?
- ¿Cuál es su posición actual/ último cargo ejercido?
- ¿Cuál fue la posición previamente ejercida que más herramientas le brindó para el futuro cargo de CEO?
- ¿Qué factores determinaron los pasos más importantes de su carrera?
- ¿Qué errores identificó en el ejercicio de su profesión?
- ¿Cuáles han sido sus ventajas competitivas en lo largo de su carrera gerencial?

Referentes/ Mentores de su carrera:

- ¿Qué personas lo inspiraron profesionalmente?
- ¿Quiénes lo ayudaron a crecer? ¿De qué forma lo impulsaron?

Crisis vocacional:

- Tuvo alguna crisis vocacional/ que sucedió/ que camino eligió?

CEO:

- ¿Qué ayuda o facilita que un profesional de RRHH llegue a CEO?
- ¿Qué dificulta o impide que un profesional de RRHH llegue a CEO?
- ¿Cuáles considera sus puntos fuertes para haber sido designado CEO?
- ¿Cuáles fueron sus obstáculos para ser nominado CEO?
- Una vez en el puesto, ¿qué limitaciones surgieron para ejercer rol?

Recomendaciones para la acción:

- ¿Qué consejo le brindaría usted a los profesionales de RRHH interesados en dirigir una compañía?

Competencias/ Habilidades:

- ¿Cuáles considera las competencias clave de un CEO?
- ¿Cuáles considera las competencias clave de un director de HR?

Expectativas:

- ¿Qué esperaba de su director de RRHH cuando usted era CEO?
- ¿Qué esperaba de su CEO cuando usted era director de RRHH?
- ¿En qué medida cambió su punto de vista acerca de la Gestión de RRHH, cuando asumió la Gerencia General?