



# MANAGEMENT

& RECURSOS HUMANOS

Por Maricruz Barcia

**A pesar de la inflación y la incertidumbre propia de un año de elecciones, las búsquedas ejecutivas crecen, aunque con prudencia. Relaciones Laborales, Logística y 2.0, entre los rubros más solicitados. Además, las competencias más requeridas en el mercado local y dónde aguardan las oportunidades para los nuevos directivos.**

**TALENTOS**  
**EJECUTIVOS, EN ALZA**

Inflación + año electoral + paritarias. La fórmula de 2011 no parece ser muy alentadora para el crecimiento de la demanda laboral. Sin embargo, a pesar de que el contexto marca cierta prudencia a la hora de captar nuevos talentos, los *headhunters* aseguran que el mercado de la alta gerencia se mantendrá este año en movimiento, y bastante. Es que el clima de crecimiento económico postcrisis permite que se generen nuevos proyectos y las búsquedas de mandos altos se retomen rápidamente. Por lo pronto, el Índice de Demanda Ejecutiva (IDE), que elabora trimestralmente el portal RH, indica que la actividad creció un 40% en diciembre de 2010, comparado con el mismo trimestre del año anterior. Después de la crisis de fines de 2008, el año pasado fue particularmente exitoso en cuanto a demanda ejecutiva. Ello incluye a la generación de nuevas áreas de acción para los altos mandos.

Pasa a pág. 11





viene de tapa

"Aunque 2011 será un año de crecimiento económico y, por lo tanto, positivo para la búsqueda de talento para mandos medios y altos, el que sea un año electoral introduce cierto ruido", explica Eduardo Suárez Battán, *partner* de Suárez Battán & Asociados. Su consultora realizó un sondeo a principios de año a más de 300 ejecutivos que lideran el área de Recursos Humanos de sus empresas. El 37% de ellos aseguró que la dotación de su empresa crecerá levemente, y un 7% que se incrementará en forma considerable.

Aunque los *headhunters* consultados coinciden en que no habrá grandes revoluciones en cuanto a nuevos puestos solicitados, algunos sectores sí están cobrando fuerza en los últimos meses, como el de Relaciones Laborales, Logística y lo relacionado a las nuevas tecnologías. Se espera de los altos mandos mayor adaptabilidad a los cambios, visión a largo plazo, habilidades comunicacionales y, como siempre, liderazgo para conducir a los equipos a los objetivos planteados.

Por último, pero no menos importante, en cuanto a las compensaciones, se espera entre un 20% y un 25% de incremento en los salarios, con respecto al año anterior. "Una característica de 2011 es que la remuneración variable pesará más sobre el paquete total de beneficios. Los bonus, la compra de acciones a precio diferencial y los beneficios no remunerativos, por ejemplo, serán más importantes", explican desde Michael Page International Argentina, la empresa de reclutamiento especializado con presencia en 32 países.

**Nuevos y viejos candidatos**

¿Dónde buscarán las empresas a sus nuevos candidatos? Según Javier Goldsman, director de Clima y Talento de Mercer Argentina, la mayoría de las empresas buscará entre sus propios empleados para cubrir sus puestos y apuntará a profesionales más jóvenes, con potencial de crecimiento y más austeros en temas de compensación. Señala como otra particularidad la mayor presencia de la mujer en posiciones de liderazgo. "Las mujeres se están haciendo lugar a los tacazos, con todo su talento, en lugares de ejecución tradicionalmente característicos del hombre, como Compras o Ventas", sostiene.

**Cambio de guardia**

La reciente 'temporada alta' de caza de talentos -tradicionalmente de octubre hasta marzo- fue intensa, describe Rubén Heinemann, socio de Oxford Partners, y reconoce un trabajo arduo que impulsó el recambio de varios gerentes generales de empresas locales o multinacionales con sede en la Argentina. "Se trató de un cambio de guardia, una rotación generacional. Es que muchos de ellos cumplieron un ciclo", explica.

¿Cuáles serán entonces los sectores más requeridos por el mercado? Suárez Battán señala que, desde octubre de 2010, "se necesitan ejecutivos que manejen con equilibrio los temas blandos, como la retención de talento o el clima organizacional, y también los duros, como la negociación por salarios y la relación con los sindicatos y los delegados". En este punto, el consultor advierte un déficit de los ejecutivos argentinos pues, "como en los años '90, no hubo grandes problemas sindicales, muchos ejecutivos no vivieron esta problemática y carecen de experiencia en Relaciones Laborales". Heinemann coincide con esta apreciación y agrega que las firmas solicitan que sus ejecutivos puedan demostrar capacidad de vincularse de forma efectiva y creativa con el gremio correspondiente.

Por su parte, el gerente de Logística o Supply Chain será otro de los puestos más solicitados en 2011, según Alicia Barbieri, Senior Consultant de Boyden,



**"Lo que, hasta ahora, era una 'jefatura de impuestos', cobrará más importancia."**

Gloria Cassano, de Gloria Cassano & Asoc.



**"Hubo una rotación generacional. Muchos gerentes generales cumplieron un ciclo."**

Rubén Heinemann, de Oxford Partners.

**Los ejecutivos más buscados**

- RR.HH., con experiencia en Relaciones Laborales
  - Supply Chain
  - Comercial, con experiencia en 2.0
  - Finanzas
  - IT
- (Fuente: entrevistas realizadas para esta nota)

Gloria Cassano & Asociados desde 1990, acota: "Lo que hasta ahora era una 'jefatura de impuestos', cobrará más importancia. Los expertos en este tema ganarán promociones y se abrirán gerencias, dándole más nivel al área. Las firmas quieren saber cómo resolver más fácilmente estos temas".

**Las nuevas áreas**

Y si bien el sector financiero mantiene su atractivo, entre los perfiles más solicitados se afianza el de las Tecnologías de la Información (IT, por sus siglas en inglés), específicamente para los sectores de Desarrollo (con foco en lenguajes como .net, C++ y Java), Infraestructura y Funcionales, donde la oferta de profesionales no basta para satisfacer la demanda, según resalta Matías Ghidini, gerente de Operaciones de la consultora especializada Ghidini Rodil.

Pero, además de áreas tradicionalmente claves en la empresa, se incrementan también oportunidades laborales para directivos en sectores poco explotados aún. Uno de ellos es el de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que se profesionaliza cada vez más en las compañías argentinas, según la visión de Claudio Fernaud, *Managing Director* de Stanton Chase, para sus oficinas de Buenos Aires y Montevideo. Tanto es así que el gerente de RSE puede cobrar, según el consultor, entre \$20.000 y \$27.000 brutos por mes, más un bonus del 20% de la remuneración total anual.

Otro ámbito no tradicional que comienza a tener necesidad de altos mandos se generó a partir de la alta penetración de la tecnología y el rol más activo del consumidor en Internet. "Cualquiera puede poner en un *blog* una opinión negativa sobre un producto o una empresa. Por eso, las compañías deben armar estrategias sobre qué hacer con su imagen electrónica y cómo responder en forma positiva y proactiva a la opinión de otros", explica Fernaud. Se trata de una tendencia que comenzó hace pocos años y que cobrará más

consultora con más de 65 años y presencia en 40 países. El objetivo será, según su visión, sobre todo en el sector de consumo masivo, la eficiencia y la rentabilidad. Otra de las oportunidades vendrá de la mano de especialistas en *start up* de empresas internacionales, de consumo no masivo o insumos industriales, que se instalan en Buenos Aires.

El perfil comercial siempre es una de las atracciones en una economía en crecimiento. Suárez Battán agrega que, durante los últimos meses, han trabajado en varias búsquedas para ejecutivos de esta área para todo tipo de firmas. "Por ejemplo, nos solicitan gente que pueda vender *retail* a través de las nuevas tecnologías. Es un perfil difícil de encontrar", comenta.

Gloria Cassano, al frente de

**Una suba del 25%**

En 2011, un director recibirá un incremento del 23% en su sueldo de bolsillo, en comparación con el año anterior, según los datos de Mercer Argentina presentados en marzo. Ganará, sin bonus ni premios \$422.131 anuales. Los gerentes *Senior* y gerentes deberán esperar una suba del 24% y 20%, respectivamente. Otro dato: el 96% de las empresas encuestadas otorgan una remuneración variable de corto plazo.

La firma Towers Watson coincide en la cifra de aumento. "El incremento para 2011, para el personal fuera de convenio, será de un 25%", asegura Marcela Angeli, directora de Gestión de Talento y Compensaciones, según una encuesta que realizó a 104 compañías de varios sectores sobre proyecciones salariales. "De este 25%, el 15% o 18% es un ajuste por inflación", explica. El dato es "muy certero", para Angeli, ya que el 75% de estas empresas ya tiene aprobado este aumento. Según su opinión, el aumento busca recompensar parte de la pérdida del poder adquisitivo y acompañar parte del incremento que recibió el personal dentro de convenio, entre un 4% y 7% más.

Según datos de Towers Watson, el 31% de las empresas consultadas realizará un incremento en el año, mientras que el 48% llevará adelante dos aumentos durante 2011.

**La agenda del ejecutivo de RR.HH. 2011**

Resultados totales de los temas que más ocuparán la agenda del ejecutivo de Recursos Humanos en el primer semestre, a partir de las respuestas de 314 ejecutivos.

ÍTEM	%
Temas sindicales	79%
Política salarial de personal dentro y fuera de convenio	76%
Gestión de clima laboral	65%
Identificación y retención de talentos internos	60%
Selección de perfiles técnicos y/o especializados	42%
Riesgo laboral / Solidaridad	39%
Desarrollo de gerentes ejecutivos	38%
Motivación y retención de profesionales / empleados jóvenes	37%
Política de compensación de ejecutivos y gerentes senior	31%
Legislación laboral presente y futura	31%
Comunicaciones internas	29%
Capacitación y desarrollo de perfiles técnicos y/o especializados	29%
Política de beneficios	25%
Equilibrio entre lo Profesional y lo Personal ( <i>work life balance</i> )	24%
Política de pago variable al personal	22%
Sistemas de información / Tablero de control	18%
Evaluación de personal	17%
Reestructuraciones de equipos gerenciales y ejecutivos	13%
Administración de personal / Adaptación de las normativas vigentes	8%
Reducción de personal de convenio / suspensiones	7%
Selección de ejecutivos y gerentes senior	7%
Otros	2%

Ítems señalados por más del 50% de los ejecutivos (1 de cada 2).  
Ítems señalados por más del 30% de los ejecutivos (1 de cada 3).  
(Fuente: Suárez Battán & Asociados)





Foto: A. García

### “El gerente de Logística o Supply Chain será otro de los puestos más solicitados en 2011.”

Alicia Barbieri,  
de Boyden

fuerza este año. Tanto es así que el representante de Stanton Chase en la Argentina estima que un especialista en redes sociales y manejo de imagen en la Web puede llegar a cobrar entre



### “Muchos ejecutivos carecen de experiencia en Relaciones Laborales”

Eduardo Suárez Battán,  
de Suárez Battán  
& Asociados

\$17.000 y \$20.000 bruto por mes, más bonus.

#### Gestionar lo imprevisible

“Un mundo menos previsible”, describe Fernaud el esce-

## Las competencias más solicitadas

- Gestión de lo imprevisible.
- Adaptabilidad a nuevos escenarios y culturas diferentes.
- Visión estratégica y mirada a largo plazo.
- Liderazgo y motivación para el trabajo en equipo.
- Habilidades comunicacionales: poder transmitir un mensaje.
- Generalistas, menos especialistas.
- Fuerte capacidad de implementación.
- Buena capacidad de relacionamiento interno y externo.
- Negociación.

(Fuente: entrevistas realizadas para esta nota)

nario general que les espera a los ejecutivos en este 2011, y utiliza los casos del tsunami en Japón o el rescate de los mineros en Chile para ilustrar la necesidad indiscutible de liderar situaciones imprevistas. “Los ejecutivos tienen que estar preparados para gestionar lo imprevisible, reaccionar con sentido común y tener respuestas tácticas y estratégicas, ante un mundo en constante cambio”, subraya. En algún sentido, sostiene, los ejecutivos argentinos están mejor preparados para la inestabilidad, pues ya están acostumbrados a las crisis habituales en distintos planos. Sin embargo,

agrega, son “muy eficientes tácticamente hablando”, pero carecen de una visión más de largo plazo. En esto coincide Barbieri cuando sostiene que “faltan perfiles estratégicos”, no especialistas. Ella lo atribuye, por un lado, a un déficit en la formación universitaria y, por otro, a una “deformación de la Argentina de vivir y pensar sólo en el día a día”.

#### Los nuevos ejecutivos

Por otro lado, la crisis y la inestabilidad de los mercados internacionales tienden a generar incertidumbre puertas adentro de la empresa. Por eso, los nuevos ejecutivos también deberán

estar atentos a la motivación de sus equipos de trabajo. Además, deberán tener habilidades comunicacionales, según la mirada de Goldman. “El director de una empresa está cada vez más expuesto a los medios de comunicación y a las comunidades virtuales. Hay más conversaciones en las que participa un CEO o un CFO y que no puede derivar al departamento de Comunicación. Tiene que ser claro en su mensaje y poder manejarlo él solo”, describe.

Cassano resume algunas de las características requeridas siempre por las empresas para su Alta Dirección: profesionales inteligentes, analíticos, curiosos, con un liderazgo participativo y motivador, y que tengan la disposición para sentirse identificados con el negocio y la cultura empresarial.

Existen oportunidades laborales vinculadas directamente con el contexto local, pero también conviene “poner un ojo” sobre lo que sucede en América latina y en el resto del mundo. Bajar la mirada a lo local, subirla para ver el mundo, y luego volver.