

Los *managers* deportivos, cada vez más especializados

Los cursos sobre gestión de clubes y mercados deportivos se multiplican y diversifican. La oferta para 2014.

Pág. IV



El empleo, una variable en análisis en un año de ajuste

En 2014, por primera vez en una década, los salarios de los gremios más importantes crecerán por debajo de la inflación. Las causas y efectos del fenómeno, en un año con devaluación y suba de precios.

Pág. V



El 'beneficio' del *Job-sharing*: un puesto para dos personas

Llega a la Argentina el *work-share*, por el cual dos personas dividen su sueldo al compartir su puesto. Un caso que muestra la tendencia.

Pág. VIII



EL CRONISTA

Miércoles 26 de marzo de 2014

La frase

"Ante la crisis, uno se adaptará si tiene cultura emprendedora. Porque, siempre, donde hubo crisis, nacieron oportunidades. Ser emprendedor te salva de cualquier crisis."

Richard Payette, socio de BDO Canadá y CEO para las Américas de BDO Int. (Pág. VI).

management

& Recursos Humanos

CEOs ARGENTINOS: EL GEN ANTI CRISIS



La brusca devaluación de enero, sumada a la inflación en ascenso y a la caída en la actividad económica vuelve a poner a prueba a los CEOs argentinos. En vez de alarmarse, muchos de ellos, rápidos de reflejos, aplican recetas aprendidas en el pasado. Cuáles son esas herramientas con la que los ejecutivos combaten la crisis.

Por María del Pilar Assefh

Quedarse quietos y esperar, o seguir adelante más allá de la incertidumbre? Tal la disyuntiva en la que se encuentran las empresas argentinas en diciembre 2001. Esperar implicaba el potencial despido de empleado; pero, seguir, suponía enfrentarse a perspectivas poco claras. El líder de un *holding* internacional con el que trabajaba entonces, recuerda Alberto Attias, presidente de *Vimalakirty Coaching y Management*, optó por la segunda, comenzando anticipadamente el año, y motivando al área Comercial proponiéndoles ser agentes de cambio y salir, incluso, a buscar nuevos clientes y nuevos mercados. El resultado: una ola de motivación interna, *records* de ventas en los primeros seis meses de 2002 y una clara ventaja frente a sus competidores, que tardaron en reaccionar.

Más recientemente, relata Ezequiel Palacios, socio director de *Glue Consulting*, una compañía farmacéutica, relativamente joven en el mercado argentino, que comercializaba productos procedentes del exterior, vio complicadas sus operaciones cuando empezaron a cerrarse las importaciones.

Pasa a pág. II ▶



ARIZMENDI
LEGISLACION ONLINE

¡SIMULÁ TUS LIQUIDACIONES EN SEGUNDOS!

HORAS EXTRAS AGUINALDO GANANCIAS INDEMNIZACIONES VACACIONES

WWW.ARIZMENDI.COM

/ARIZMENDIARGENTINA

COMERCIAL@ARIZMENDI.COM

SHOTS



3.459

trámites de despido hubo en enero pasado, menos que el promedio de 4.076 de 2013, según el Servicio de Conciliación Laboral.



Empleos y subsidios

Los subsidios al transporte crecieron hasta los \$ 3.541 millones, en el primer bimestre. El sector fue el que más empleo creó en ese período (Indec).

Viene de tapa



“Es clave la humildad del líder, su capacidad de escucha y que logre consenso en su equipo.”

Andrea Linardi,
directora de
AL Grupo Humano.

Desafiado con este panorama, su CEO tomó la decisión de virar el negocio hacia un modelo híbrido, que combinara la importación de productos con la producción local de otros a través de socios industriales. Los resultados, no tardarían en llegar.

Efecto de ello y de haber visto el potencial del mercado nacional, hoy, la firma está profundizando la producción local e instalando una planta en la Argentina, que centralice su producción para exportar a gran parte de América latina.

Decisiones arriesgadas y oportunas en momentos apremiantes, que pueden hacer o deshacer el destino de una organización y traslucen la idoneidad de sus líderes. La Argentina, con su endémica predisposición a las crisis, cuenta con innumerables ejemplos como estos.

“Cuando uno analiza el desempeño de las empresas en cada una de las crisis anteriores, puede encontrar ejemplos de cómo líderes han cambiado el rumbo o han sostenido su visión a pe-

sar de las circunstancias”, afirma Daniel Piqué, presidente de PCG Consulting Group. Se trata, expresa, de “decisiones valientes de los número uno que se atrevieron a ver el mundo como una oportunidad y salieron a conquistarlo”.

En este sentido, destaca a su vez Guillermo Grünwaldt, director de la Escuela de Negocios del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) “los líderes argentinos tienen muy claro que cada crisis es una oportunidad. Por eso, muchos empresarios se preparan para redoblar la apuesta ante los primeros signos de superación de la misma. Anticiparse es una ventaja competitiva”.

El gen argentino

Esta capacidad de los líderes empresariales argentinos de moverse apropiadamente en contextos cambiantes y con fuerte impacto de variables no tan significativas en otras partes del mundo, como la inflación, la presión gremial, las frecuentes alteraciones en los términos del intercambio y la inestabilidad de las reglas de juego, entre otros, es uno de los factores que, de acuerdo a Daniel Rosales, *master coach* y director de la Escuela Latinoamericana de *Coaching*, han llevado a que se genere por ellos “una genuina demanda en el mundo”, posicionándose como “alternativas muy buscadas en las empresas multinacionales, en particular”.

Ahora bien, ¿qué es lo que caracteriza y diferencia a estos profesionales? ¿Cuáles

son las competencias que les permiten navegar con éxito aguas tan turbias y cambiantes en forma constante? Dos conceptos parecen sintetizarlo, en palabras de Gabriela Sneider, directora de la práctica de Capital Humano y Gestión del Cambio de la consultora Paradigma, “ser buenos lugares donde comenzar a estudiar a estos líderes”: Resiliencia y asertividad.

El concepto de resiliencia

La resiliencia es, para todos los especialistas consultados, la competencia clave del liderazgo argentino exitoso, dado que, según expresan, en el alborotado contexto, los número uno de las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al cambio, no solo siendo flexibles sino también veloces en la toma de decisiones.

“Los CEOs argentinos tienen en su ADN la capacidad de afrontar los riesgos y las situaciones de crisis. Es el denominador común de los principales ejecutivos nacionales. Las crisis se repiten y lo que es fundamental es analizar el mediano y largo plazo”, sostiene Miguel Carugati, *executive Director* de PageGroup.

“Llámese mayor dinámica para poder virar el timón y/o sostenerlo firme si fuera necesario para prevenir o enfrentar una tormenta, o llámese mayor coraje a la hora de tomar riesgos; los líderes argentinos están acostumbrados a convivir con ellos, y son capaces de dirigir y enfrentar sus desafíos con menos recursos, lo que los hace más creativos y por lo que



“El CEO argentino tiene coraje y sabe sostener el timón. Además, es muy creativo al hacerlo”.

Alberto Attias,
presidente de
Vimalakirty.

son reconocidos”, señala también Attias.

Herramientas de adaptación

“Tener cintura y reflejos para afrontar distintas realidades es prioritario para la gestión”, enfatiza Carugati. Pero, para que ello sea posible –aclara–, los líderes deben ser capaces de responder con rapidez ante situaciones que muchas veces no se pueden anticipar, negociar tanto interna como externamente, y ser “arquitectos” a la hora de armar equipos idóneos, con gente que se complementa y que posea experiencia y nivel profesional”.

Las competencias de los CEOs argentinos

¿Cuáles son las competencias que describen al ‘gen’ empresarial argentino? Fernando Troilo, jefe de operaciones de *Right Management* en ManpowerGroup Argentina, afirma que son “la creatividad, la flexibilidad, el pensamiento estratégico y la habilidad para gestionar el cambio” y su impacto en la empresa.

Esto se suma, según explica Miguel Alfonso Terlizzi, director general de HuCap, a “una enorme capacidad de entrega, dedicación y trabajo; el salir en busca de las oportunidades en lugar de esperarlas; y una tremenda dosis de dominio personal y emocional para actuar con visión sistémica y estratégica aun cuando las crisis los sorprenden”.



70%

de las empresas argentinas esperan "negociaciones difíciles" con los gremios, frente al 47% de 2013. (SEL Consultores).

Más empresas prevén reducir su personal

Un 15% de las compañías argentinas, en una muestra de 150 empresas relevadas, espera una disminución en sus dotaciones en 2014. La cifra, un año atrás era de 9%. En firmas productoras de bienes durables, la cifra llega a 23%. (Fuente: Encuesta Continua sobre Gestión Competitiva de RR.HH. de SEL Consultores).



"Las que salen de la crisis tienen líderes que cambian el rumbo o lo sostienen, sin ser indiferentes".

Daniel Piqué, presidente de PCG Consulting Group.



"Los argentinos lo saben con claridad: la crisis es una oportunidad, porque no duran para siempre."

Guillermo Grünwaldt, director de la Escuela de Negocios de IDEA.

tos cuando todo lo demás haya fallado.

"Cuando el proceso de planificación estratégica, operativa y contingente, que, formalmente pudiera tener la organización que conducen no les brinde respuestas adecuadas a la incertidumbre imperante, los líderes deben poder implementar acciones concretas en ocasiones basadas en la intuición más que en la razón. Esto es, poder combinar lo urgente con lo importante, lo operativo y lo estratégico", resume Miguel Alfonso Terlizzi, director general de HuCap.

Tener asertividad

La asertividad, o las cualidades comunicacionales a ella vinculadas, por último, es otra de las competencias que destacaron casi unánimemente los especialistas consultados.

"En un contexto como el argentino, los número uno deben, por sobre todo, transmitir una sensación de seguridad y control en todo momento. Cuando las crisis aparecen, las organizaciones ponen sus ojos en su líder y el comportamiento de éste es un mensaje muy poderoso hacia adentro. La organización se mimetiza con el líder. Su aplomo es fundamental para que el resto no desespere, no se rinda ante la adversidad y mantenga el optimismo y la creencia de que se poseen las herramientas y los recursos para sobrellevar la situación", destaca al respecto Piqué.

Y, cuanto mayor sea la incertidumbre, como señala Gonzalo Rossi, CEO de Whalecom, más necesaria se hace esta capacidad. "En escenarios de crisis e incertidumbre, un CEO exitoso es aquel que consigue comunicar eficientemente la razón de ser de la compañía, la meta, la estrategia y los planes aunque estos sean cambiantes. Sin duda, la habilidad de comunicar y comprometer a los equipos es crucial en estas situaciones", describe.

De un modo similar se expresa Alberto Oteo, gerente de Talentgy, la división de Archenti Group especializada en búsquedas ejecutivas, para quien en esos momentos "es donde el número uno debe mostrar toda su fortaleza y convicción de que tiene la capacidad para afrontar la situación al frente de la empresa y salir adelante sin dejar de pensar en la generación de valor". Sólo de esta forma, añade, "las personas pueden alinearse y llevar adelante las acciones necesarias para sustentar el negocio".

En crisis, hay que comunicar

Esta capacidad comunicacional, no obstante, no solo es una herramienta crucial en los momentos críticos, sino también en los de estabilidad y crecimiento. Lo que es más, tal como enfatiza Attias, "hoy por hoy, el éxito o fracaso en una organización dependerá de la competencia conversacional que exista en la misma. Sin embargo, pocas veces se le presta

"El 'gen anti crisis' no es otra cosa que un reflejo del pasado. Valores como la valentía, la resiliencia y la asertividad, se cultivan en la gestión como anticuerpos."

la atención necesaria".

Por otra parte, es sólo haciendo uso de esta competencia que el líder podrá lograr consenso en su equipo de trabajo, algo que, para Linardi, es vital en la actualidad de las empresas.

"Hace 20 o 25 años, nuestros jefes mandaban qué hacer. No se buscaba consenso. Hoy, ya no funciona así, las órdenes 'a ciegas' están dejando de ser un modelo de gestión viable en las empresas y, las que lo siguen haciendo, pagan su costo con la fuga del talento. Hoy, las personas necesitan sentirse parte de los proyectos y, para eso, necesitan contar con información", concluye la directora de la consultora AL Grupo Humano.

CEOs for export

La creatividad y capacidad de adaptación de los ejecutivos argentinos, además de su habilidad de hablar español, está provocando su expatriación a otros mercados del mundo, en especial de la región. La tendencia es notada por firmas de *head-hunting* como Heidrick & Struggles. Las firmas líderes en Consumo Masivo tienen entre 30 y 90 ejecutivos expatriados.

La red de colaboradores en que se apoyan los número uno se erige, así, como uno de los elementos centrales de la gestión exitosa, por lo que es fundamental, según plantea Andrea Linardi, directora de AL Grupo Humano, la humildad de los líderes, su capacidad de escucha y "el saber que la verdad no siempre está con ellos".

"La capacidad de los líderes reside en sacar lo mejor de cada persona de su entorno. Ellos deben rodearse de personas técnicamente superiores, porque, en la práctica, los número uno no son quienes más conocimiento técnico poseen sino quienes inspiran y generan el terreno para que cada área aporte lo mejor de sí", especifica.

De la mano de esta cualidad, hay una segunda que resulta igual de importante. Así la describe Fernando Troilo, jefe de Operaciones de *Right Management* en ManpowerGroup Argentina: "Los altos ejecuti-

vos argentinos cuentan con la experiencia de haber atravesado por distintos ciclos de cambios económicos a nivel local y otros globales pero con repercusiones también en sus filiales. Si bien esto aporta una experiencia importante, en algunos casos puede condicionar al querer aplicar una receta del pasado. Aquí, se hace indispensable para los líderes contar con un aspecto actitudinal primordial, que es la capacidad de autocrítica".

Convicción para conducir

Pero, tomar la decisión adecuada en el momento preciso, no solo requiere de las competencias hasta aquí mencionadas, sino también, como afirma Attias, de "mucho coraje y convicción".

En este sentido, el presidente de Vimalakirty *Coaching* y *Management* detalla: "La convicción de los número uno les dará la energía necesaria para encarar cualquier desafío. Es un motor interno que les dará cierta autonomía para conducir y hace que no dependan de las circunstancias externas".

Esta convicción, además, es la que les permitirá manejar, adecuadamente, los momentos de incertidumbre. Para Palacios es clave "contar con una alta tolerancia a la frustración" en caso de que "lo planificado no pueda llevarse a cabo y sea necesario generar cambios en el rumbo del negocio".

Por otra parte, es ella también la que dará a los número uno la seguridad necesaria para dejarse guiar por sus instin-

Evitando la profecía autocumplida

"Incertidumbre, imprevisibilidad y crisis son interpretaciones que hacen las personas ante determinados 'hechos'. No todas las personas los interpretan de la misma manera", afirma Daniel Rosales, master coach y director de la Escuela Latinoamericana de *Coaching*.

En circunstancias de ese tipo, el especialista destaca que hay dos cosas que suele preguntar a sus clien-

tes. Por un lado, ¿para qué llamamos 'crisis' a este escenario que habitualmente llamamos crisis? Y, por el otro, ¿cuánto contribuye a reafirmar la creencia de la existencia de una crisis, o directamente a crearla, que el CEO manifieste "estamos en crisis"?

"Es el CEO quien, con sus competencias y habilidades, necesita mantener el liderazgo ante los di-

ferentes escenarios que se plantean", destaca Rosales. Y añade: "No es lo que pasa, sino lo que el CEO y su equipo hacen, ante lo que pasa, lo que marca la diferencia". Un buen CEO se entrena para 'nadar en la incertidumbre'. El que se detiene, ante lo que llama 'crisis', le da poder a la palabra y, probablemente, se dirija hacia una profecía autocumplida".