

Los ejecutivos aspiran a reemplazar a sus jefes

EMILIANA MIGUELEZ



Equipo Juan Waehner, gerente general de Telefónica de Argentina, rodeado por sus gerentes. Para él, un ejecutivo tiene que ser inquieto, enérgico y apasionado.

Las empresas tienen que desarrollar políticas para manejar las expectativas de sus ejecutivos prometedores.

Andrés López
ESPECIAL PARA CLARIN

Si usted es jefe, tiene que estar atento. Posiblemente alguno de sus empleados aspire a reemplazarlo. Así lo revela una encuesta realizada por la consultora de selección ejecutiva Korn Ferry, a la que iEco accedió en exclusiva.

Se le preguntó a 183 gerentes si aspiran a tener el trabajo de su superior y el 65% de ellos contestó que sí. Y esto no parece ser mal visto: "Es lógico que alguien de mi equipo pretenda tener mi puesto", explica Miguel Becerra, gerente general de IBM Spanish South America y presidente de IBM Argentina, en su primera entrevista en este cargo.

"Es racional y hasta esperable. Me preocuparía si así no fuera", admite Juan Waehner, gerente general de Telefónica de Argentina. Para él, un ejecutivo talentoso es inquieto, enérgico, apasionado por su trabajo y tiende a adoptar los cambios más rápidamente. En definitiva, es razonable que la gente quiera crecer.

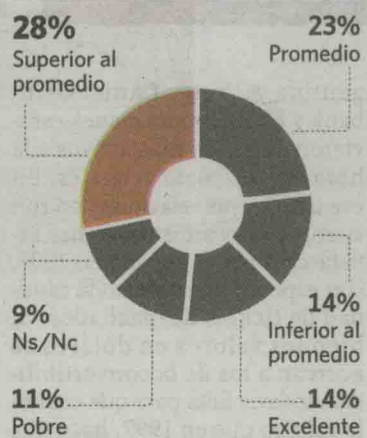
De hecho, más allá de la competencia interna, las compañías están más que satisfechas de contar con profesionales prometedores en su equipo: "Trabajar

con este tipo de perfiles tiene muchas ventajas, como el aporte intelectual, el carácter y la velocidad con que se toman decisiones", analiza Norberto Lovaglio, vicepresidente regional de Sudamérica Habla Hispana de DHL Express a cargo de 9 países.

Waehner, que tiene bajo su responsabilidad un equipo de 9 profesionales, agrega otros atributos: "La persona de alto potencial desafía constantemente el statu quo, no se contenta con lo que hay, no hace lugar a las quejas crónicas ni a las críticas destructivas; siempre va por más".

Por otro lado, el manejo del equipo gerencial es bastante complejo. Lovaglio señala que "se cruzan egos, orgullos personales, se presentan demandas de alta exigencia intelectual. Otras

Cómo clasificaría el trabajo de su jefe



FUENTE: KORN FERRY S/UNA MUESTRA DE 266 EJECUT.

CLAVES

Detectar a los que tienen más potencial

Para saber si un miembro de su equipo es un ejecutivo de alto potencial (o alguien que podría querer ocupar su cargo), hay ciertas características que se pueden identificar: "No se sienten atrapados en la organización ni son víctimas de las circunstancias, sino que diariamente asumen con

proactividad su rol gerencial. Son personas muy curiosas, se aburren con facilidad y hasta desafían a la autoridad. Básicamente eligen culturas y ambientes que propicien el desarrollo de su talento y en general buscan rodearse de gente capaz", enfatiza Waehner, de Telefónica.

veces las demandas son cuasi infantiles, falta humildad y hay algo de soberbia, por eso los valores son esenciales", comenta el ejecutivo.

Manejar las expectativas

La clave para que la relación entre jefe y empleados no desemboque en una competencia permanente está en cómo se manejan las esperanzas de estos profesionales de alto potencial. Waehner admite que es un tema difícil porque son perfiles muy complejos y positivamente ambiciosos.

Pero para Andrés Hatum, profesor asociado de Comportamiento Humano en la Organización del IAE, el problema no aparece cuando estos ejecutivos ya son parte del equipo directivo, sino mucho antes: "Empieza en el momento en que las organizaciones identifican a estos empleados de alto potencial y no realizan una buena tarea de desarrollo", describe el catedrático.

El académico encuentra una explicación más gráfica: "Muchas veces los JP (Jóvenes Profesionales) se convierten en otra categoría de JP (Jóvenes Pedantes) gracias a las políticas de las corporaciones que les prometen convertirse en gerentes a los 6 meses, algo que no siempre se puede cumplir", dispara Hatum.

Para evitar estas frustraciones, Becerra propone sumar el tema a la agenda del número uno: "Las expectativas de los perfiles de alto potencial deben manejarse con atención por parte del gerente general y de la alta gerencia, y tienen que estar validadas por verdaderas oportunidades de ascender", dice el ejecutivo.

Una buena forma de llevar esto a la práctica es humanizar el tema: "Hay que demostrarles que nos ocupamos del crecimiento de sus carreras. Gente que empezó trabajando conmigo para un país de mi área, hoy reporta a mi jefe. Esas posibilidades apare-

cen porque uno busca el espacio para que crezcan junto con la empresa", observa Lovaglio.

Para Germán Vidal, Senior Client Partner de Korn Ferry, al jefe no debería preocuparle que sus subordinados busquen su puesto: "Tiene que ver con un tema de seguridad y autoestima del jefe. Es preferible saber que tenemos los ejecutivos correctos, que pueden desafiarnos pero que podrán manejar sin inconvenientes las situaciones críticas", ilustra.

Así, el problema se da cuando el director es inseguro y convierte en inseguro a su equipo: "Es como si le estuviera pegando en los tobillos a la gente que le reporta", define Vidal.

Desarrollar reemplazos

De hecho, el mismo superior puede ejecutar algunas acciones para facilitar la situación, como ver quién de esos interesados en quedarse con su puesto es el más apropiado: "Yo creo que todos los ejecutivos tenemos que desarrollar nuestros potenciales reemplazos, y esa es una preocupación auténtica de un buen líder", afirma Becerra.

Pero no alcanza con que los ejecutivos quieran tener el puesto del gerente general o consideren que pueden hacer mejor el trabajo de su superior, porque no todos están preparados para ser CEO. "No creo que todos los profesionales puedan alcanzar la posición de gerente general", desliza Becerra.

Lovaglio coincide, aunque para el directivo de DHL es importante que los ejecutivos sepan que la posibilidad está presente: "Lo importante es que ellos sepan que la oportunidad está ahí, al alcance de aquellos que sepan cómo tomarla", provoca el directivo.

Por otro lado, Waehner piensa que no todos quieren ser CEO: "Es una posición que exige una extremada vocación de servicio y de dedicación a las personas", aclara el directivo.

En este sentido, y más allá de las aspiraciones individuales, la compañía tiene la responsabilidad de plantearse qué condiciones de trabajo le brindará a personas que son muy necesarias para los resultados, pero que están a la espera de ocupar el sillón de su jefe.

Hatum sugiere que las políticas de desarrollo no midan solamente si la persona es buena en lo que hace, sino que además cumpla con ciertos comportamientos: "Hay que ver cómo hace lo que hace bien", especifica.

Becerra plantea dejar todo por escrito y al alcance de todos: "Es importante tener procesos y programas que dejen el conocimiento documentado —cuáles son los profesionales de alto potencial, con qué atributos cuentan y con cuáles no— y al alcance de la alta gerencia", resume.

"En realidad hay que estar agradecido de tener gente con expectativas en el equipo directivo", señala Hatum. "Seguramente habrá riesgos, pero dependerá de cómo el CEO maneje las expectativas y la ansiedad de los altos potenciales", concluye.