

Buena madera

Qué tienen en cuenta las empresas a la hora de promover a su gente. Los factores que inciden y el momento indicado. Casos y experiencias.

Potencial y desempeño son las características sustanciales que toda compañía tomaría en cuenta a la hora de definir los ascensos de su personal. Pero muchos dudan de que esas virtudes sean suficientes para considerar que un empleado pueda llevar adelante nuevas y mayores responsabilidades. Asimismo, lograr que esos cambios sean productivos y no generen situaciones negativas es el principal desafío que la empresa afronta a la hora de determinar modificaciones en la organización de su gente.

Según Gustavo Aquino, especialista en la gestión de transiciones de carrera, “no hay que confundir desempeño con potencial ya que no siempre los que mejor trabajan son los indicados para ascender”. Destaca que es fundamental una combinación de “habilidad, compromiso y aspiración”. Además, hace particular énfasis en el deseo y las ambiciones del empleado por progresar y asumir nuevos compromisos. “La ética y los valores son puntos que no siempre son tenidos en cuenta y que resultan un eslabón fundamental para garantizar sustentabilidad y resultados positivos a futuro”, remata el profesor de la Universidad de San Andrés.

Desde la gerencia general de Starbucks Coffee Argentina, Diego Paolini aclara este dilema con una simple fórmula: “Es importante valorar aquel que va más allá. Es decir, el que busca nuevos desafíos, al margen de las tareas asignadas”. Y agrega: “Las capacidades no tienen que ver con la edad ni con el género”. El ejecutivo reconoce que este tipo de decisiones pueden ser positivas o no para la compañía, pero advierte que son riesgos que

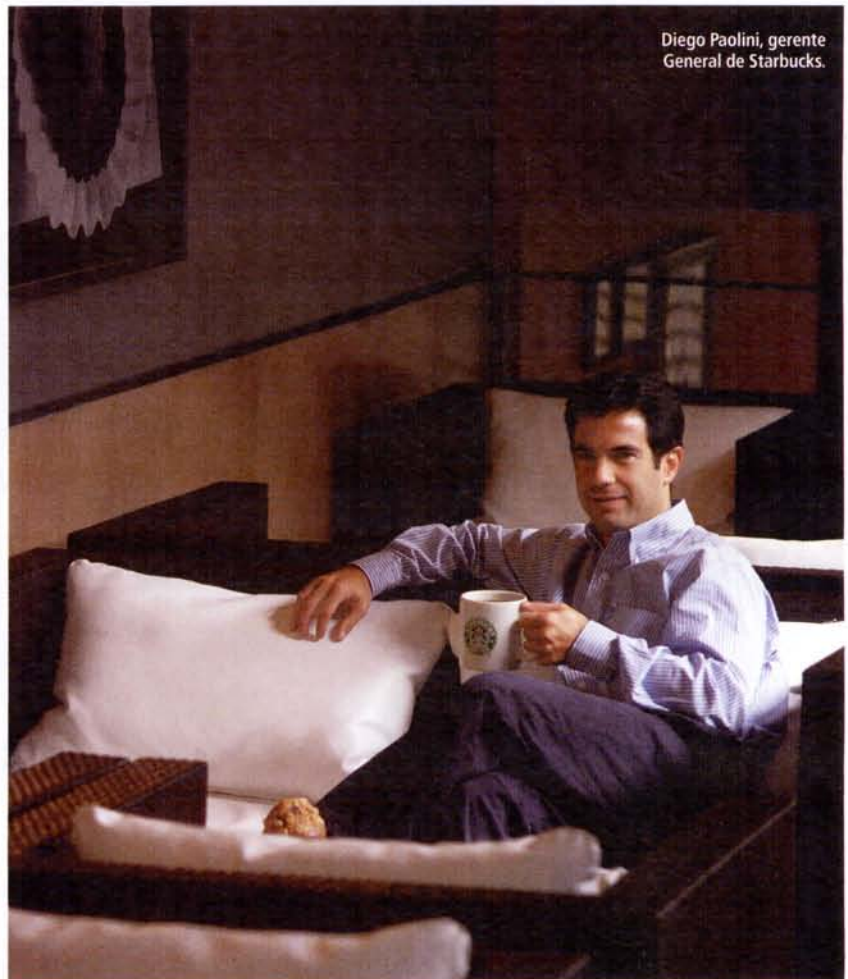
vale la pena asumir. Por último, remata: “El sentido común y la actitud ante los problemas son buenas condiciones para determinar el futuro de un empleado”.

Paolini menciona el caso de Marcos Micerda, quien fue promovido de jefe de Finanzas a gerente de Operaciones, sumando más responsabilidades y coordinando un mayor número de personas. “Desde el primer momento, demostró tener inquietudes, ganas de prosperar y un verdadero interés por lo que hace. Además, es alguien que todo el tiempo aporta ideas y conceptos nuevos”, concluye.

Varios directivos y especialistas coin-

cidieron en que numerosas promociones a cargos superiores nacen por una conjunción de características y resultados propios del empleado. Pero destacan, además, que utilizan la intuición para considerar este tipo de cambios tan relevantes para la organización interna de su empresa. Por otra parte, advierten que no hay que dejarse llevar por falsas expectativas. Destacan que muchos empleados demuestran tener actitudes forzadas o poco auténticas y que esas modalidades, a la larga, pueden ser nocivas para todo el equipo de trabajo.

“A la hora de concretar un ascenso es importante la formación profesional,



Diego Paolini, gerente General de Starbucks.

los antecedentes en desempeño y en cumplimiento de objetivos, la actitud y el compromiso con la empresa”, señala Daniel Roqué, director de Oncología de laboratorios Roche. Trae a la mesa, además, una anécdota que merece su espacio: “Me pasó con una persona que, siendo elegida para una promoción, desistió de su postulación. Indagando en los motivos de tal decisión, encontré que tenía un balance entre trabajo y vida personal que no estaba dispuesto a sacrificar por una posición que le iba a demandar mayor dedicación y tiempo. Cuando le pregunté por qué había aplicado para la búsqueda, me contestó que quería confirmar no sólo que estaba calificado para una posición superior, sino que—además—era lo que la empresa estaba considerando”.

Desde otro punto de vista, en el libro “Human motivation”, editado en 1988, el psicólogo estadounidense David McClelland propone tres tipos de necesidades que sirven de automotivación al personal de las compañías: logro, poder y asociación. Asegura que esos puntos no discriminan cargos dentro de una corporación y que se encuentran presentes en todos los sectores. Por otra parte, el especialista desmitifica el poder del coeficiente mental—tan valorado en los Estados Unidos—asegurando que no es necesario ser un genio para ascender y llegar a cargos importantes.

Sumándose a la consulta de APERTURA, Daniel Rabinovich, CTO de MercadoLibre, deja entrever los criterios de una compañía que emplea a más de 300 personas y dispara: “No sólo es necesario talento y aire de gloria.

Es fundamental que sea buen tipo, de lo contrario difícilmente haga carrera con nosotros”. Según su experiencia al frente de una de los sitios de compra-venta más importantes de la red, “el liderazgo es algo natural. Eso puede verse en las actitudes que la gente mantiene en los diferentes ámbitos, más allá de los laborales”.

Respecto a los ascensos, Rabinovich destaca el caso de Hernán Di Chello,



“Los momentos cruciales de dar empleo se evidencian cuando la persona que contrataste demuestra fidelidad con la empresa.”

Marcelo Villegas, director de Capital Humano de Telecom.

actualmente a cargo de 80 empleados en las oficinas de San Luis, quien demostró tener “hambre de gloria y ser una gran persona”. Enfatiza, además, que cuenta con un liderazgo natural que le permitió convertir a la sede puntana en una de las más importantes de la compañía. “Me acuerdo que antes de su traslado, todo parecía incierto. Solo logró hacerse cargo de muchas responsabilidades que otros no hubieran podido manejar”.

En Telecom, destacan que las políticas de promociones son fundamentales a la hora de darle sustentabilidad al negocio. Su director de Capital Humano, Marcelo Villegas, subraya que los momentos cruciales en materia de empleo y progreso se evidencian “cuando la persona que contrataste demuestra fidelidad con la compañía”. Agrega, además, que en la empresa de telecomunicaciones se valora que sus

empleados sean “desarrolladores de personas, es decir, que formen parte de la evolución profesional de sus pares o subordinados”.

Villegas, sin dejar de lado que está al frente de un área que coordina a 16.000 empleados, cita a Maximiliano Valente, quien ascendió de gerente a director de Marketing de Telefonía Fija y a Ignacio Nores, promovido de la Gerencia de Innovación a la Dirección de Marketing de Telefonía Móvil. “Ambos demostraron tener un buen balance en edad, experiencia, resultados, potencial y valores, dentro de una posición muy expectante”, asegura. Destaca, además, que en sendas situaciones se realizó una apuesta interesante y que los resultados, en todos los sentidos, están siendo muy positivos.

El caso de emBlue, compañía que brinda servicios de *email marketing*, sus políticas de ascensos no dejan de lado muchas de las teorías que recomiendan los especialistas. Su CEO, Daniel Soldan, considera que “existen tres características indispensables que se deben cumplir: identificación con los valores de la empresa, compromiso e iniciativa por encontrar soluciones diferentes a problemas comunes”. Dejando de lado las cuestiones académicas y los atributos que da

“Es fundamental la combinación de habilidad, compromiso y aspiración”, asegura Gustavo Aquino.

la experiencia, advierte que “si una persona carece de capacidad de comunicación con sus pares o de inteligencia emocional, estaría lejos de ser candidato a un posible ascenso”.

Nombra como ejemplo a Esteban Martinich, quien asumió como director Creativo poco tiempo después de ingresar como diseñador gráfico. “Fue un caso muy especial: luego de una intensa búsqueda interna y externa, llegamos a la conclusión que era el indicado. Por su liderazgo, buena onda y esa capacidad de generar motivación dentro del equipo”, concluye, recordando un viaje de negocios que hicieron juntos a Rosario en una vieja avioneta que despertaba todo tipo de dudas: “Jamás pensamos que eso podría levantar vuelo”.

Sobre la posibilidad de escalar posiciones, el profesor de *Management* Andrés Hatum subraya que “suma el potencial pero, también, la buena *performance* y el compartir los valores de la organización”. De acuerdo a sus conocimientos en la materia, aconseja prestar mucha atención a “la capacidad de manejar mayores complejidades, las posibilidades de avance, la facultad de aprendizaje y si comparte o no los objetivos de la compañía”. En contraposición, explica que siempre deben generar dudas quienes tienen “un desempeño pobre” y aquellos que no logran “aco-



“Para hacer carrera, no sólo es importante que tenga talento y aire de gloria, sino también que sea un buen tipo.”

Daniel Rabinovich, CTO de MercadoLibre

modarse a la cultura de la organización”.

Un importante número de directivos consultados coincide —lejos del grabador— en que el fracaso ante un ascenso que no funcionó, muchas veces, puede impulsar hasta la propia desvinculación de aquel que no pudo cumplir con las expectativas pautadas. Sin duda, asumir el error es un ejercicio lo suficiente embarazoso para quienes habían tomado la decisión de modificar un organigrama estructural. “Los costos económicos, por lo general, son visibles a largo plazo y no preocupan tanto como la carga negativa que se genera dentro del grupo de trabajo”, se anima a exponer un directivo de una importante compañía tecnológica.

“En CRIBA Construcciones valoramos los conocimientos que surgen de la educación formal y aquellos obtenidos por la experiencia a lo largo de la tra-

yectoria laboral”, comenta Soledad Serina, responsable de Desarrollo. Expone el caso de la ingeniera Roxana Scianca, quien pasó por varios cargos hasta ocupar la gerencia de Obras. “El grado de involucramiento en las tareas demuestra siempre su identificación con la empresa. Además, comprende la importancia que tiene el trabajo en equipo y lo fomenta. A lo largo del tiempo, supo adaptarse a distintos escenarios sin perder la eficiencia”, destacan desde el área que la vio crecer a lo largo de 18 años.

La buena madera, al margen de los merecidos ascensos, forma parte del valor agregado de las empresas. Cuidar que esa madera no se altere o se consuma depende de que quienes tengan visión de futuro tomen la decisión correcta. Steve Jobs era famoso por su creatividad, por su genialidad ante los negocios y por su sencillez a la hora de hablar. Recomendaba perderle el miedo al fracaso y dar lugar a las oportunidades. “A veces cuando se innova, se cometen errores. Sólo será cuestión de admitirlos rápidamente, y seguir adelante apostando por otras innovaciones”, solía repetir. ■ Agustín Lavagnino.

Un ascenso que no funcionó puede generar la desvinculación de aquel que no pudo cumplir las expectativas.



Daniel Roqué, director de Oncología de laboratorios Roche.