



EL DEAL

Max Vicuña, Amrop

"Las empresas buscan gerentes que sean agentes de cambio, no solo especialistas"

Con tres décadas en el rubro de head hunting, el socio fundador de Amrop Chile, Max Vicuña, detalla el giro en el perfil de liderazgo que están demandando las empresas para sus altos ejecutivos. En cuanto a los directores, se sigue valorando la experiencia por sobre otros atributos, dice.



POR MATILDE OLIVA

Treinta años de transformaciones han traído nuevos perfiles, habilidades y retos a quienes se desempeñan en el mundo de los negocios. Y aunque la mayor parte de empresas se han adaptado a esa lógica al reclutar a sus altos ejecutivos, algunas cosas se mantienen intactas, principalmente en la elección de los directores.

Max Vicuña ha sido testigo de primera mano de estos procesos, como socio fundador de Amrop Chile, firma de head hunter que acaba de cumplir tres décadas de funcionamiento, participando en procesos de búsqueda y selección de talento para la alta dirección de empresas.

"Años atrás, las empresas buscaban talento dentro de su círculo cercano, pensando que el factor de confianza y familiaridad era suficiente, y también demandaban que los altos ejecutivos fueran muy especializados; hoy en día las empresas buscan gerentes que sean agentes de cambio, más integrales y completos, donde la experiencia y el liderazgo son fundamentales, así como también su mirada estratégica en ambientes cada vez más dinámicos", afirma.

-Antes también era común que los CEO, por ejemplo, permanecieran muchos años en las empresas.

-Exactamente. Los empresarios sentían que los ejecutivos los iban a acompañar para siempre. La rotación llamaba la atención y hoy en día es algo común, es un valor, y se considera valioso tener experiencia en diferentes ambientes y empresas.

Las empresas ahora buscan atraer y retener talento, porque saben que la lealtad no siempre es suficiente.

-Hay estudios sobre la composición de los directorios y planes ejecutivos donde se ve que la mayoría viene de las mismas universidades y grupo social, de los mismos ambientes ¿Eso está cambiando o sigue enraizado?

-Eso está cambiando. Hace años, existía una expectativa clara sobre el perfil social, familiar, académico, tipo de universidad y profesional de los candidatos. Hoy en día esos aspectos no se plantean abiertamente como requisito, aunque en algunas ocasiones siguen siendo importantes de forma implícita.

-¿Qué es lo que más importa ahora?

-La persona completa, en todas sus dimensiones, su experiencia, su personalidad. Una persona puede ser genial en temas financieros, pero si no se inserta bien, si no sabe trabajar en equipo, tiene puntos importantes en contra.

-¿Hay diferencia en los requerimientos de talento entre empresas multinacionales y locales?

-En las empresas internacionales, la experiencia o cultura corporativa es bien fundamental. Se valora que hayan sido parte de una organización empresarial con buenas prácticas de gobierno, en cuanto a sostenibilidad, recursos humanos, relacionamiento. En eso, estas firmas han ido un paso adelante, pero diría que las empresas locales más grandes también están poniendo sus ojos en este tipo de personas.

Hay algunas industrias, cada vez

menos, que se retroalimentan con ejecutivos del mismo sector. Eso ocurre en la banca, que generalmente prepara a sus propios ejecutivos. Se da tiraje intra empresa e inter empresa, pero siempre dentro de la misma industria, un ejemplo es la bancaria.

El retail, en cambio, es distinto porque tiene más caras (comercio electrónico, tiendas, negocios financieros) y sus contrataciones son más variadas. También la minería ha evolucionado: antes era sólo para ingenieros, ahora está más transversal.

-Actualmente hay varios ejecutivos argentinos en altos cargos en Chile. ¿A qué se debe?

-Muchos de ellos llegaron con empresas extranjeras y se quedaron en Chile. Han asimilado bien la cultura local. Hoy en día no hay un "boom" de ejecutivos argentinos llegando, sino que muchos son los que llegaron en el pasado y decidieron quedarse.

-También se dice que los chilenos son más reacios a mudarse al extranjero para asumir posiciones en otros países.

-Sí, los chilenos suelen comprar pasajes de ida y vuelta, pensando en regresar. Tienen un fuerte apego familiar y una mentalidad más nuclear, lo cual, teniendo todas las capacidades, a veces limita su disposición a mudarse definitivamente. No es un ejecutivo globalizado. Y es que, como Chile es un país conservador, su élite también lo es. En otros países latinoamericanos, la élite también es conservadora, pero sus ejecutivos son más globalizados.

Directorios

-Otro ámbito en el que ustedes trabajan es en el de los directorios. ¿Cómo ha evolucionado la selección en términos de diversidad y nuevas tendencias?

-Ha habido cambios importantes. En sociedades anónimas abiertas, por ejemplo, siempre hay participación de minoritarios que buscan tener representación en el directorio. Esto ha introducido la figura del director independiente, algo que hace décadas no existía. Además, las AFP tienen la obligación de proponer candidatos en las empresas donde tienen participación, lo que también aporta diversidad.

-Pero respecto de los directores no independientes, los nombres en general no cambian mucho. Incluso se repiten en distintas empresas.

-Es una situación recurrente que generalmente se produce porque se busca experiencia. La pregunta es cómo combinar la experiencia relevante con nuevos aportes. Parece ser un ciclo difícil de romper. Por otro lado, las empresas suelen optar por nuevos directores en situaciones especiales o complejas, donde se necesita experiencia en la materia.

-Entonces ¿aún no existe una demanda explícita de directores con experiencia específica en temas digitales, por ejemplo?

-Depende de la industria. Algunos sectores requieren directores con conocimientos específicos, pero en general, se sigue valorando una experiencia amplia y variada más que conocimientos tecnológicos especializados. Si bien, por lo general, los directores de empresas no son

nativos del mundo digital, tienen muy claro que los cambios van en esa dirección y han sabido apoyarse con quienes los lleven por ese camino. Y en la misma medida es lo que ha ocurrido con los ejecutivos.

-¿Y en las empresas familiares se reproduce esta dinámica?

-También han comenzado a valorar la inclusión de directores externos, una práctica que antes era poco común. Esto les permite tener una mirada más objetiva y profesional sobre temas que a veces pueden estar demasiado influenciados por la cultura familiar.

-En general ¿cómo evaluaría los cambios en la demanda de talento de altos ejecutivos y directivos?

-Las empresas tienen una gran capacidad de adaptarse a los tiempos y también es parte del ADN de los empresarios, por lo tanto, han evolucionado muy favorablemente en los últimos 30 años en términos de una visión más integral de las personas en las que confiarán cargos de alta responsabilidad. A la hora de buscar ejecutivos, están mucho más abiertas a valorar aspectos personales, que van mucho más allá de lo puramente profesional. Por su parte, los ejecutivos también van evolucionando al ritmo del mercado y en función de los nuevos requerimientos de las empresas. A nivel de directorios, sin duda, las AFP y los inversionistas institucionales han hecho un aporte fundamental, no sólo en dar mayor diversidad a las juntas directivas, sino también a la incorporación de las mejores prácticas de gobierno en las empresas. Incluso el concepto de buenas prácticas hoy día es mucho más amplio que aquel que se tenía años atrás. ☑