

progresando paulatinamente. "No se puede avanzar de forma improvisada", dice, ya que considera que es muy difícil que alguien pueda acceder a una posición de gerente General sin haber formado parte del directorio de una compañía.

El día a día de un CEO suele correr una especie de suerte de cocktail híper

tensión: mucha presión, mucho trabajo, mucha responsabilidad. Es por eso que algunos directivos coinciden en que el trayecto no es sencillo. Sin embargo, siempre existen formas de contrarrestarlo. "Construir una familia con hijos que entiendan cuál es el trabajo es esencial", cuenta Alberto Picchi, director General de Danone Aguas.

"Fui testigo de muchas carreras que terminaron abruptamente porque el ejecutivo en cuestión priorizaba su casamiento antes que su desarrollo profesional", agrega. Por esta razón, Picchi sostiene que lo ideal es poder encontrar un punto armónico entre la vocación y la familia, además de contar siempre con un *hobby* para uno mismo en el cual apoyarse: un deporte, una actividad. Este ejecutivo optó por la lectura. Casi nunca libros sobre *management*. Libros de historia ficcionados, en cambio, son su perdición.

Aprender a balancear la vida personal con la profesional es otro de los valores que resalta Gonzalo Alonso, director General para América latina de Google. "No hay que perder de vista lo difícil que es ser buen esposo, buen padre, buen amigo, buen hijo y buen ejecutivo; todo al mismo tiempo", dice el directivo que asumió un riesgo con buen resultado cuando, estando en San Francisco, se animó a plantear a sus superiores que la idea de abrir un centro en México no le resultaba tan atractiva como hacerlo en la Argentina. Luego de un intenso año de análisis, Google finalmente desembarcó este año en el Río de la Plata.

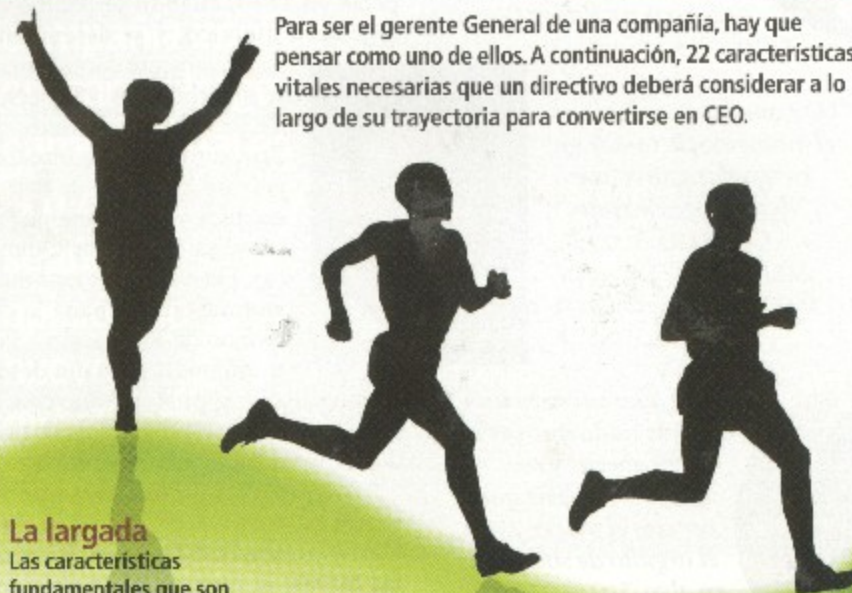
Otro tema para tener en cuenta. Según Picchi, que se crió en el barrio Morumbí de San Pablo y no tardó en emigrar a París, cumplir 30 años es un punto de inflexión para tener cuidado: "Es que es una edad tramposa, porque es el momento en el que uno empieza a creer que ya sabe muchas cosas porque tiene diez años de experiencia profesional, entonces es muy fácil caer en la trampa del saber todo". Manejar el propio ego, para Picchi, es una de las pruebas más difíciles de sortear.

Para Germán Fernández, CEO de McTaylor, la clave es conservar la pasión del primer día: "Confiar mucho en la intuición e, incluso, aprender de las derrotas", dice el ejecutivo que hace tres años compró la marca de indumentaria masculina -que estaba sin desarrollo desde 1998- con el objetivo de relanzarla. Y así lo hizo. Hoy se encuentran en expansión mediante la apertura de locales propios en *shopping centers* y, para 2010, esperan contar con unas 15 franquicias en funcionamiento.

Un largo camino, pero no imposible. ■  
Laura Mafud.

## La carrera a número uno

Para ser el gerente General de una compañía, hay que pensar como uno de ellos. A continuación, 22 características vitales necesarias que un directivo deberá considerar a lo largo de su trayectoria para convertirse en CEO.



### La largada

Las características fundamentales que son necesarias para iniciar el largo camino.

- Tener seguridad en sí mismo y en su capacidad. De no ser así, pondrá a quienes lo rodean nerviosos y desconfiados.
- Controlar su actitud: sea firme o amistoso cuando sea necesario. Ser optimista ayuda.
- Ser tenaz.
- Mejorar continuamente: aprenda hablando con la gente, de sus errores, y de las experiencias de los demás.
- Sea honesto y ético.
- Piense antes de hablar, hay veces en las cuales es mejor permanecer callado.
- Sea original, tanto en sus ideas como en sus acciones.
- Sea modesto en público y evite ser ostentoso: hacer alarde de sus logros puede apartar a la gente y sembrar resentimiento.

### El camino

Cinco cualidades que harán su trayecto más agradable.

- Cuide su estilo: no intente comportarse igual con todos. Algunos estilos efectivos incluyen ser decisivo y franco.
- Sea valiente: llegar al tope implica tomar algunos riesgos.
- Sea gracioso: el humor ayuda a mantener el trabajo divertido.
- Haga un poco de teatro: cuando se exprese, algo de drama le puede ayudar a hacer su mensaje más potente.
- Ponga atención a los detalles: aún cuando tenga a otros trabajando en implementar sus ideas, manténgase alerta de lo que sucede a su alrededor.

### La llegada

Finalmente, las nueve aptitudes que lo ayudarán a llegar al puesto deseado.

- Ser bueno en su trabajo y estar dispuesto a liderar.
- Pelear por su gente: sea leal hacia abajo, debe respaldarlos si quiere el respaldo de ellos.
- Saber admitir sus errores, corregirlos y continuar avanzando.
- Ser directo en su comunicación.
- Ser agradable: le responderán mejor ante sus órdenes.
- Ser inquisitivo: hacer preguntas y aprender todo lo que pueda. Pregunte en forma conversacional. Si lo plantea en forma de ataque, las personas se ponen a la defensiva.
- Sea competitivo: es bueno tener un espíritu de lucha sano.
- Sea flexible, dispuesto a adaptarse al cambio.
- Ser bueno contando historias y anécdotas que lo ayuden a comunicarse.

Fuente: *Cómo pensar como un CEO*, de Debra Benton.

perencias laborales parecen ser el trote necesario para continuar en ella. De hecho, como define Pizzi, "todo nuestro pasado es forjador de nuestro futuro". El directivo cuenta que a través de sus experiencias anteriores aprendió a ejercitar la perseverancia y la capacidad de manejarse con recursos escasos. "El Banco de Boston me dio la formación financiera; Gillette, la formación en marketing y Pepsi, el vuelo de entender que nada es imposible de conseguir aún en entornos altamente competitivos".

Desde Kimberly-Clark, Latrónico agrega: "Mi experiencia en otras compañías me brindó tanto la oportunidad de entender la dinámica de los mercados, consumidores y clientes, como de potenciar mis habilidades de manager".

#### Derecho de piso

"Hacer carrera dentro de la empresa" es una frase que más de uno debe haber escuchado. Justamente, ingresar joven y permanecer hasta convertirse en el número uno parece ser, para muchos, un gran sueño que pocos pueden hacer realidad. Es lo que le sucedió a Roberto Álvarez Roldán, presidente de Accenture Argentina, la firma de consultoría que emplea a 2500 personas en el país. El ejecutivo ingresó a la compañía como analista hace más de tres décadas, recién recibido de contador. Cuenta que de la cadena de trabajo, empezó con el escalón más bajo: sacar fotocopias. "Además, tenía un jefe que hacía presentaciones y quería animarlas con fotos de Mafalda, para eso, me hacía calcar los dibujos", recuerda Álvarez Roldán. Pero, para él, todo era válido: "Sentía que era parte de algo importante".

De cómo pasó de calcar historietas a sentarse del otro lado del escritorio, lo resume de la siguiente manera: "Es cuestión de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado; por más

## Las máximas de los número uno



*"Los primeros tres años hay que ser como una esponja: es cuando más se aprende, sobre todo, de los jefes directos y de las relaciones con otras áreas."*

◀ ALBERTO PIZZI,  
DIRECTOR DE KRAFT FOOD  
CONO SUR.

*"Hay que saber cuándo es el momento de tomar un riesgo para atreverse a hacer algo distinto."*

GONZALO ALONSO,  
DIRECTOR GENERAL DE  
GOOGLE PARA AMÉRICA  
LATINA. ▶



*"Llegar a ser número uno no tiene nada que ver con pisar cabezas y ser trepador, sí tiene que ver con el placer y con el orgullo de sobresalir en algo."*

◀ ROBERTO ÁLVAREZ  
ROLDÁN, PRESIDENTE DE  
ACCENTURE ARGENTINA.

*"Direccionamiento estratégico, claridad en los objetivos, búsqueda constante de superar las metas, flexibilidad y adaptación al cambio, y trabajo en equipo, son para mí las claves para llegar lejos."*

PABLO LATRÓNICO, GERENTE  
GENERAL DE KIMBERLY-CLARK. ▲



*"Es importante reconocer que no siempre tenemos las mejores ideas y saber que si en una reunión todos dicen 'sí' es porque algo funciona mal."*

◀ MIGUEL KOZUSZOK,  
PRESIDENTE DE  
UNILEVER.

inteligente que sea, si no se dan estas características, no ocurre", dice. Y aclara: "También hay que saber leer a la organización, entender para qué lado sopla y, de acuerdo a ello, saber posicionarse", agrega Roldán, quien considera que a los rebeldes eternos, el sistema los termina eyectando.

Carlos Fontes, director General Ejecutivo de Petrobras Energía, corrió una suerte similar. Ingresó a la empresa en 1974, cuando se recibió de ingeniero químico, y se desempeñó sucesivamente como gerente de Productos y Procesos de Refinación, gerente de Proyectos Petroquímicos, gerente Ejecutivo de Petroquímica y presidente de Petroquímica (Petrobras Química). Hasta asumir esta nueva función, ocupaba la dirección de Refinación y Petroquímica, posición desde

la que diseñó y puso en marcha el plan de ampliación de la producción de combustibles en la Argentina.

"Creo que los puntos más importantes para crecer en la carrera son la responsabilidad en la ejecución de las tareas, la integridad en su comportamiento laboral y personal, contribuir para el espíritu de equipo con sus colegas, buscar desarrollar nuevas capacidades para cumplir mejor sus tareas, y entusiasmo en el trabajo", concluye Fontes.

#### Templo y perseverancia

Miguel Kozuszok, presidente de Unilever Río de la Plata, es otro de los ejecutivos que hizo carrera dentro de la compañía. "Unos días antes de cumplir 22 años y todavía siendo estudiante, quedé seleccionado para ingresar en el área de Finanzas. Recuerdo que en la entrevista me habían preguntado: '¿qué querés ser?' Y casi como un acto de rebeldía respondí 'presidente', aunque debo admitir que no tenía ni idea de cómo iba a llegar a serlo", recuerda. Casi 30 años más tarde, Kozuszok vio su sueño realizado. Pero el camino no fue sencillo. A lo largo de su carrera, fue perfilando un esquema de los puestos que debía alcanzar para ir

## Camino al CEO

Ser el número uno de la compañía implica cruzar un largo camino.Cuál es la receta, según la opinión de nueve directivos clave.



**C**onvertirse en el número uno de una compañía no es tarea sencilla. Mucho menos, cuando se trata de una multinacional, con cientos y —hasta miles— de empleados trabajando en distintas latitudes del mundo que compiten ferozmente por llegar a la cima. No obstante, la idea tienta a más de uno. Como alguna vez afirmó la especialista estadounidense en Recursos Humanos Debra Benton, convertirse en CEO es como escalar una montaña: el ejecutivo debe saber “manejar las sogas y sobreponearse a obstáculos”. En esta nota, nueve directivos cuentan cuáles fueron las recetas que les permitieron llegar a ocupar sus posiciones actuales. Años de estudio, experiencias anteriores y muchas oportunidades en las que jugó la intuición.

### Cuestión de academia

Para el conocimiento popular, la universidad es quien brinda las primeras herramientas para comenzar a abrir las puertas corporativas. Algu-

nos ejecutivos lo confirman. “Mi formación fue clave porque me dio la base intelectual necesaria para la comprensión de los negocios; máxime en mi caso donde no cuento con influencia familiar vinculada al manejo de empresas”, comenta Pablo Latrónico, gerente General para Kimberly-Clark River Plate (Argentina, Uruguay y Paraguay) desde 2003, quien se graduó como licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Católica Argentina.

Por su lado, Rol Pels, gerente General de Kodak Argentina, comparte su punto de vista. Estudió ingeniería industrial en el Georgia Institute of Technology y cuenta con diploma de MBA, con orientación en marketing y finanzas, por la Universidad de Chicago. “La universidad me dio una visión integral del negocio”, dice.

El paso por las aulas, muchas veces, sirve también de garante a la hora de iniciar una red de contactos y puede ser una buena oportunidad para conocer gente con más experiencia. Sin embargo, otros directivos

coinciden en que la formación académica es una condición necesaria pero no suficiente. Tal es el caso de Alberto Pizzi, director de Kraft Foods para el Cono Sur, que opina: “Los administradores, a diferencia de otras profesiones más específicas, como los contadores o abogados, tienen una formación más bien generalista en lo comercial; pero donde uno realmente afianza e incorpora los conocimientos es en el ámbito laboral”. El foco de carrera de este hombre de negocios, que ocupa esta posición desde febrero de 2006, fue el marketing, área en la que se desempeñó por más de 14 años. “Y la materia Comercialización, en mi época, duraba apenas un cuatrimestre y era bastante básica”, agrega. Para contrarrestar esta desventaja y adquirir una visión más global, los ejecutivos consultados aseguran que la clave del aprendizaje consiste en desempeñarse en distintas áreas de la compañía, como marketing y finanzas.

Asimismo, si la academia es el paso inicial para entrar en carrera, las ex-