



IRCO

ESTUDIO-64

Mayo, 2008

Rev. 7/08

Universidad de Navarra

CONVERTIRSE EN CEO:
INTERNAL LABOUR MARKET
Fases de un proceso

Alvaro San Martín

Guido Stein

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

CONVERTIRSE EN CEO: *INTERNAL LABOUR MARKET* Fases de un proceso

Alvaro San Martín¹

Guido Stein²

Resumen

La viabilidad de las empresas aconseja atraer, formar y retener a la mejor gente disponible para ocupar los puestos clave de liderazgo, de modo particular el CEO. El largo proceso de encaje entre el CEO y su nuevo puesto sugiere la puesta en práctica de un plan que promueva el liderazgo a todos los niveles de la organización y que sirva, en último término, como plan de sucesión del CEO. Esta iniciativa consiste en la identificación, evaluación y formación de los posibles aspirantes a este puesto. Uno de nuestros propósitos fundamentales es subrayar la necesidad de suscitar en ellos el desarrollo de la motivación trascendente –aquella que apunta al impacto que las acciones tienen en terceros– (Pérez López, 1993), por dos motivos. El primero, porque beneficia a los futuros CEO en la medida en que tal desarrollo es esencial para las bases de un auténtico liderazgo, función clave de la tarea directiva. El segundo, sin la motivación trascendente el plan se volvería ingobernable y se dificultaría la obtención de resultados, que podrían ser aprovechados por los candidatos a CEO fuera de la empresa.

En el estudio se abordan algunas consecuencias nocivas como resultado de perder de vista el papel de la motivación trascendente. Dentro de la estructuración del programa, se trata de posibles modos de concebir la asignación y seguimiento del plan. Por último, se destaca la necesaria motivación de los altos directivos, en especial el actual CEO y del consejo de administración, cuyo compromiso sólido y visible son esenciales para la viabilidad del programa, y por otro, de la organización en su conjunto, para inculcar una cultura corporativa de apoyo.

¹ Investigador, IESE

² Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Palabras clave: alta dirección, planes de sucesión, liderazgo, competencias, estrategia y cambio.

CONVERTIRSE EN CEO: *INTERNAL LABOUR MARKET* Fases de un proceso

1. Introducción

El CEO tiene cada vez un trabajo más complicado, polifacético e incierto. Como Bower advierte (2007), debido a la complejidad de los mercados globales, a la creciente competencia y a las agobiantes expectativas de los inversores y mercados de capitales, desde finales del siglo pasado se han producido dos cambios fundamentales: los mandatos de los CEO se han reducido drásticamente y crece fuertemente el número de compañías que buscan CEO externos (Charan, 2005).

Efectivamente, desde hace un par de decenas de años, muchas empresas operan en mercados y, a menudo, sectores diversos, bajo presión creciente, en medio de entornos turbulentos que dificultan identificar tendencias y definir estrategias a medio y largo plazos. El CEO ha de contar con estos factores para proporcionar respuestas rápidas y garantizar, además, unos resultados a la altura de las expectativas del consejo de administración, accionistas, acreedores, empleados, clientes, proveedores, inversores y la sociedad en general (Puffer y Weintrop, 1991; Lorsch y Khurana, 1999).

A pesar de las dificultades apuntadas, muchas compañías han sabido dar con las claves del éxito para ser más rentables, crecer a mayor ritmo que la competencia y alcanzar otros objetivos deseables. Detrás de cada una de estas historias, nos encontramos con un predominio de decisiones acertadas, tomadas por equipos directivos competentes.

Para algunos autores, el encaje de los CEO y otros directivos de primer nivel juega un papel determinante en la marcha de las compañías (Wissema et al., 1980; Leontiades, 1982; Gupta, 1984; Kesner, 1989; Hambrick y D'Aveni, 1992; Cannella y Lubatkin, 1993; Cacioppe, 1998). Según ellos, contar con un equipo directivo a la altura de las circunstancias no es una opción deseable, sino un requisito vital para la permanencia en el combate empresarial. La investigación científica y la práctica han demostrado que el aprendizaje de los miembros de la organización, especialmente de los altos ejecutivos, permite una mejor adaptación al entorno en la medida en que incrementa el rango de reacciones posibles ante un mismo estímulo (Huber, 1991; Senge, 1990). Por tanto, dentro de esta lógica adaptativa, puede resultar interesante que nos preguntemos si las empresas tienen los directivos apropiados en cada puesto –en función de la estrategia y la

cultura de la organización– y, con una visión más amplia, si existe algún plan que garantice esta adecuación en el futuro (Groves, 2007).

Por el contrario, otros académicos son partidarios de una visión inercial de las organizaciones, que minimiza la relevancia del papel desempeñado por el CEO y su equipo directivo (Liebersohn y O'Connor, 1972; Salancik y Pfeffer, 1977; March, 1981; Starbuck, 1983; Weick, 1976). Las rutinas arraigadas y la burocracia llevan consigo inercia, rigidez y visión estrecha en el funcionamiento cotidiano de algunas corporaciones, habitualmente de gran tamaño, que pueden ser perfectamente ajenas a los dictados de la alta dirección. En estas circunstancias de baja incertidumbre sobre los medios y bajo conflicto sobre los objetivos, las respuestas suelen ser (Weick, 1991): 1) relativamente constantes ante distintos estímulos; 2) producto del aprendizaje analítico, que permite ejecutar tareas y roles con probada eficiencia, y 3) transformación de *inputs* variables en *outputs* menos variables a través de una secuencia estandarizada de operaciones, que se archivan en la memoria colectiva.

2. La organización

Estas breves reflexiones nos sirven para ver con más claridad que el juicio sobre la relevancia –y por tanto del contenido– del papel del CEO y de los altos directivos depende del concepto de organización que se esté manejando. Sin ánimo de ser exhaustivos, resulta oportuno describir los principales paradigmas organizativos de acuerdo con el esquema propuesto por Pérez López (1993). Este autor distingue tres modelos de organización:

2.1. Sistema técnico

Según este modelo, el diseño del sistema productivo cubre sólo la coordinación de tareas que conforman la estructura formal de la empresa, con el único fin de maximizar el beneficio. El sistema retributivo incluye exclusivamente los incentivos económicos, sin considerar otras posibles fuentes de motivación en los miembros de la organización para contribuir con su trabajo a los fines corporativos. La estrategia empresarial consiste en mera adaptación al entorno, de acuerdo con las capacidades productivas de la empresa. El CEO y sus directivos sólo tienen en cuenta el impacto externo de sus decisiones: *qué* se produce, en unas circunstancias concretas. El modelo antropológico subyacente es el *homo economicus* de John Stuart Mill o el *administrative man* de Hebert Simon, que busca maximizar su función de utilidad de acuerdo con unas preferencias dadas e invariantes –no hay lugar para el aprendizaje– sujeta a algún tipo de restricción. Una modificación de su comportamiento sólo obedece a cambios en las circunstancias externas. Se trata de una concepción mecanicista de la empresa, cuyos principales exponentes son Fayol y Taylor.

2.2. Sistema orgánico

Este modelo completa al anterior porque incluye también la organización informal, en la que los miembros interactúan de modo espontáneo, más allá de lo que dicta el reparto de funciones o roles previsto en la organización formal. El sistema productivo-distributivo debe coordinar las acciones con objeto de satisfacer las motivaciones actuales de los participantes, es decir, aquellas satisfacciones que obtienen al relacionarse dentro de la organización informal. Este modelo trasciende la vertiente objetiva del sistema técnico y se adentra en el mundo subjetivo de los miembros de la organización, a los que les preocupan no sólo los incentivos económicos, sino también el atractivo de su contribución a la empresa: *qué* se produce y *cómo*.

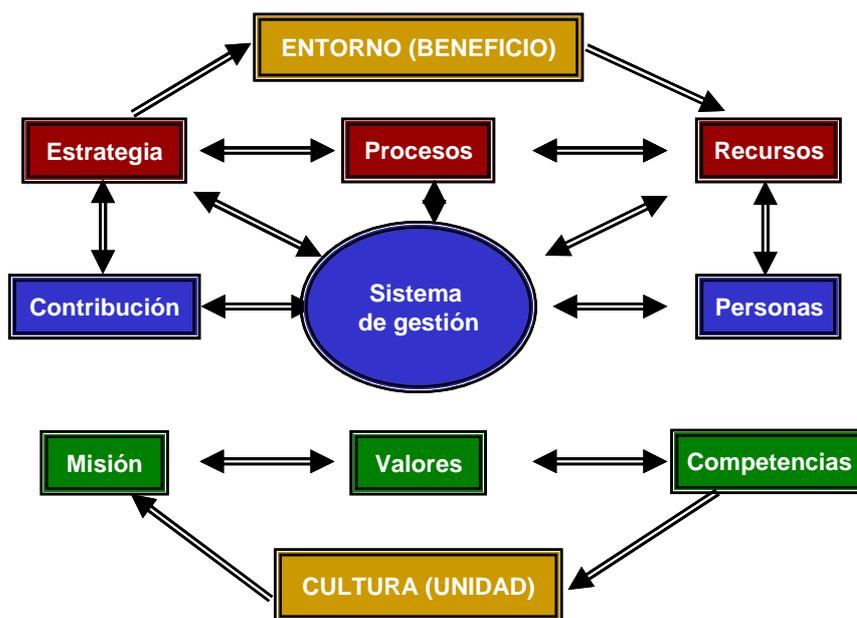
El CEO y sus directivos deben diseñar una estrategia empresarial que busque simultáneamente la adaptación externa, según las exigencias del entorno, e interna, en función de la organización informal. En este marco, la definición del propósito de la empresa se articula como proceso participativo y negociador, donde la comunicación y los estilos de dirección del CEO adquieren una importancia fundamental. Los directivos deben perseguir la viabilidad de la empresa, que exige asegurar un nivel mínimo de incentivos y de atracción para que los miembros de la organización decidan contribuir a los fines corporativos. Entre los principales exponentes de esta corriente, nos encontramos con Barnard, Maslow, Herzberg y McGregor.

2.3. Sistema institucional

En este paradigma, la empresa persigue la coordinación de las acciones para la satisfacción de las necesidades *reales* de los participantes, es decir, de todo el conjunto de las necesidades, también aquellas no directamente contempladas en la motivación *actual*. Se plantea, en consecuencia, las satisfacciones futuras, a partir de un nivel mínimo de satisfacción necesario para que la empresa sea viable en cada momento. Además de *qué* y *cómo*, los miembros de la organización tienen en cuenta *para qué* y *para quién* se produce. La empresa se propone, por tanto, dar sentido a toda la acción humana que coordina de acuerdo con unos valores concretos. Estos valores, que condicionan todo el operar de la organización, parten de la concepción que se tenga del ser humano (modelo antropológico) y de la misión de la organización. Se plasman de forma visible en cómo la empresa trata a las personas: qué se entiende por necesidades humanas reales y el peso de cada tipo de necesidad en la toma de decisiones. En este modelo es crucial el grado de identificación de los miembros con los valores que la organización persigue. En definitiva, además de perseguir unos valores económicos y sociológicos, la empresa también presta atención a los valores éticos. De hecho, este último es el tipo de valor más importante, pues es el que más influencia ejerce en la evolución de los otros dos en una perspectiva de medio y largo plazos. Véase un resumen en la Figura 1.

Figura 1

Elementos básicos de la empresa



Como se puede comprobar, el sistema técnico y orgánico son casos particulares del sistema institucional. Interesa, por tanto, adoptar este marco teórico para analizar la empresa y el papel de los directivos para evitar el riesgo de simplificar excesivamente la realidad. Además de los posibles errores teóricos que se pudieran derivar de esta abstracción incompleta, habría que considerar, sobre todo, las consecuencias prácticas de que el CEO prescindiera de alguna o algunas de las dimensiones esenciales del gobierno de las organizaciones. La razón es bien sencilla. El CEO debe interiorizar un modelo de la organización, que condiciona decisivamente su forma de dirigir, es decir, su toma de decisiones directivas. El contenido concreto de esa interiorización es un conjunto de creencias, fruto de sus anteriores experiencias y de la calidad de sus propios motivos para desempeñar su misión como alto directivo. Cualquier organización tiene unos valores, o un modelo de valorar los siguientes aspectos: 1) la relación entre lo producido y lo consumido, o valor económico generado; 2) satisfacción actual de los que se relacionan con la empresa, y 3) contribución del desarrollo personal, en la medida en que depende de sus interacciones con la empresa. El sistema técnico considera sólo el primer aspecto. El sistema orgánico, los dos primeros. Sólo el sistema institucional se plantea simultáneamente los tres. Como afirma Pérez López (1993, pág. 118):

«A veces se dice –en ocasiones de modo puramente retórico– que la empresa es un lugar donde las personas han de aprender, y que es misión de los directivos enseñar a sus subordinados. Probablemente, muchos de los que lo dicen no sospechan hasta qué punto están acertados, y hasta qué nivel de profundidad ha de alcanzar ese aprendizaje para que la empresa sea cada vez más fuerte, más unida. Las personas no han de aprender allí tan sólo el lado técnico de una profesión, sino que también han de aprender a ser profesionales, a convertir sus conocimientos en un instrumento en servicio a los demás. Este último aprendizaje (...) es la función primordial de un auténtico liderazgo por parte de quienes dirigen la organización.»

Conviene, por ahora, dejar asentadas varias ideas clave: 1) las funciones del CEO y de otros altos directivos dependen del marco organizativo que se haya definido previamente; 2) esas funciones sirven para determinar el conjunto de actividades directivas, y 3) esas actividades tendrán unas dimensiones que el CEO deberá tener en cuenta en la toma de decisiones. Por tanto, una conclusión importante es que este marco será determinante en la definición del papel del CEO y otros altos directivos, así como de su correspondiente valoración. Más adelante precisaremos con mayor detalle el contenido y alcance de estas observaciones sobre las funciones del CEO dentro del modelo institucional, con especial referencia al liderazgo.

3. El CEO

Si seguimos la visión adaptativa del papel de los directivos, algunas de las preguntas que debe realizarse con frecuencia el CEO de una compañía son:

- Alineación con la estrategia: ¿Hasta qué punto la gente que tengo a mi cargo –y yo mismo– podemos satisfacer las necesidades reales, actuales y futuras, o estamos en condiciones de aprender a hacerlo con los medios disponibles? ¿Estamos alineados con la estrategia que conviene a la empresa para los próximos años? ¿Cumple el desempeño del actual equipo directivo con las expectativas de los accionistas, posibles inversores, analistas y otros interesados en la marcha de la empresa?
- Continuidad en los puestos clave: ¿Estamos preparados para cubrir puestos clave, incluso aquellos que queden vacantes de forma repentina? ¿Qué porcentaje de los puestos clave de

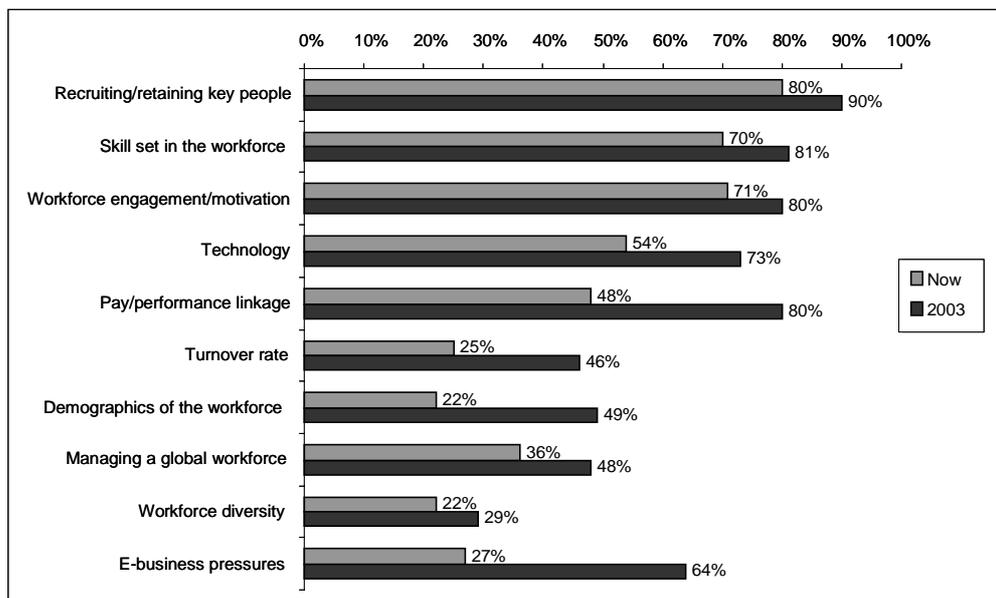
la organización tiene prevista su jubilación en los próximos cinco años? ¿Hay identificados sucesores claros para esos puestos, de manera que la continuidad del negocio no se vea comprometida? ¿Cómo se valoran los planes de sucesión previstos, que aseguren la ventaja competitiva de la empresa y, en consecuencia, su crecimiento sostenible y rentable?

- Políticas de recursos humanos: ¿Estamos reteniendo a los mejores, tanto a los que han realizado una trayectoria extraordinaria como a los que demuestran un gran potencial? ¿Hemos sido capaces de atraer a nuestra organización el tipo de perfil directivo que nos interesa? ¿Tenemos una política de recursos humanos consistente que permita una evaluación efectiva y un desarrollo del talento en toda la compañía? ¿Con qué medios hemos dotado esas políticas?

Ready y Conger (2007) y Rothwell (2005) defienden que la lucha por atraer y retener el talento se va a recrudecer en los próximos años, como consecuencia de las tendencias demográficas y de la creciente demanda de talento directivo. En efecto, según estos autores, la generación de *babyboomers* que han ocupado altos cargos está cercana a la edad de jubilación, y la oferta de futuros líderes (entre 35 y 44 años) descenderá significativamente en los países desarrollados. La situación será todavía más tensa en los países emergentes –China, India, Europa del Este, sudeste asiático y Latinoamérica–, donde el crecimiento económico no está acompasado con la disponibilidad de talento directivo. Estos factores, entre otros, apuntan a la necesidad de poner más énfasis en mejorar las actuales prácticas de desarrollo directivo en las empresas. Como expresa Drucker en una obra de Moulton y Fickel (1993, página 29), «déjeme que lo exprese sin ambages: hemos llegado a un punto en el que simplemente no podremos tolerar (...) el peligro de que una de nuestras mayores compañías se desacelere o, incluso, se desplome por no haber puesto medios suficientes para la gestión de la sucesión».

Un trabajo realizado por The Economist Intelligence Unit y la consultora Towers Perrin en 2006 apoya la teoría de que la gestión del talento es crucial para el éxito del negocio. Un porcentaje abrumador de las empresas encuestadas manifestó que la atracción y retención de los empleados clave representaba en la actualidad el mayor desafío de la puesta en práctica de la estrategia en una empresa.

Figura 2



Fuente: Towers Perrin.

Cuando se detecta una carencia grave en el equipo directivo y se constata que no puede llegar a ser cubierta por las personas actuales, o bien hay que contratar alguna persona adicional, relevar a alguno de los miembros actuales. Entonces se recurre a candidatos de dentro o de fuera de la empresa. Apoyados en la abundante bibliografía científica disponible, en estudios de campo y en nuestra experiencia docente y consultora, una tesis que pretendemos exponer apunta a que, en general, el rendimiento de los CEO y otros directivos de primer nivel que proceden de dentro de la empresa es mayor que aquellos que provienen de otra empresa o de otro sector, medido en términos de resultados, por ejemplo, financieros (Allen et al., 1979; Worrell y Davidson, 1987; Zajac, 1990). Una de las consecuencias que se derivan de la tesis mencionada apunta a la conveniencia de que cada empresa diseñe, implante y realice un seguimiento de un programa de desarrollo directivo a su medida: un auténtico *internal labor market*.

Argyris y Schön (1978) proponen otra forma de entender este mismo planteamiento desde la perspectiva del aprendizaje organizativo. En función del nivel en el que se produce dicho aprendizaje, podemos distinguir entre:

- a) *Single-loop learning*/nivel bajo: el aprendizaje afecta a todos los niveles de la organización y está limitado por las fronteras de las rutinas establecidas. La cultura organizativa permanece esencialmente igual: asociaciones elementales con un impacto de corta duración e intensidad, procesos orientados a diseñar procedimientos y rutinas que resuelvan problemas operativos en entornos bien asimilados.
- b) *Double-loop learning*/nivel alto: el aprendizaje rompe las barreras de las rutinas establecidas y establece otras nuevas. Tiene un impacto a largo plazo y de amplio alcance en la organización. Exige un grado mayor de actividad intelectual y cognitiva. A diferencia del nivel anterior, en este caso el entorno es complejo o ambiguo. Se trata de un aprendizaje más propio de la alta dirección. El proceso tiene como fin el establecimiento de unos nuevos esquemas interpretativos y el desaprendizaje de los anteriores modelos obsoletos.
- c) *Deutero-learning*: las organizaciones aprenden a aprender, revisan sus estrategias de aprendizaje pasadas, qué factores desarrollaron o dificultaron el aprendizaje y, en consecuencia, diseñan las nuevas estrategias de aprendizaje.

Se trata de fomentar de modo particular los dos niveles superiores de aprendizaje como medio para desarrollar el talento directivo y garantizar la adecuación de las competencias del CEO y su equipo con las exigencias del entorno (Hill, 2003). Un plan de desarrollo directivo que persigue garantizar la continuidad en el liderazgo como un objetivo clave no se queda, por tanto, en un simple rellenar huecos conforme van apareciendo, sino que requiere anticiparse a los cambios en las necesidades de talento directivo (Rothwell, 2005). En la Tabla 1 se pueden apreciar los cambios en las políticas de desarrollo del talento que han tenido lugar en las últimas décadas.

Tabla 1

Then		Now
• Succession planning	→	• Talent management
• HR Driven	→	• Business strategy driven
• HR Owned	→	• Executive sponsorship
• Management responsibility	→	• Shared commitment (employee & management)
• Replacement charts	→	• Follow-up and development
• Targeted positions	→	• Pools of talent
• Talent shared within a function	→	• Talent shared across organisation
• Skills	→	• Competency based
• Closed communications	→	• Managed communications
• Country focused	→	• Global focus

Fuente: Towers Perrin.

Aunque, como veremos, la teoría respalda con abundantes argumentos la conveniencia de establecer un plan de sucesión de los primeros ejecutivos, la práctica de la inmensa mayoría de las empresas apunta más bien en otra dirección. En una encuesta realizada en 2003 (Wells, 2003) entre 429 directores de recursos humanos, sólo el 29% afirmó haber diseñado un plan semejante, y un tercio declaró que sus organizaciones no habían prestado la más mínima atención a la salida de los ejecutivos más veteranos y su probable impacto en la plantilla.

La consultora DBM (Wells, 2003) elaboró otra encuesta entre 200 profesionales de los recursos humanos con resultados similares: el 94% afirmó que sus empresas no estaban preparando a los ejecutivos junior para puestos de mayores responsabilidades.

En la misma línea, una encuesta realizada en 2004 por Mercer Data y la Universidad del Sur de California entre miembros de consejos de administración de corporaciones norteamericanas (Charan, 2005), reveló que la preparación e interacción con potenciales sucesores del CEO era la tarea a la que menos tiempo dedicaban, en comparación con el seguimiento de los datos contables y financieros o de los riesgos operativos.

3.1. Posibles causas de este descuido

El éxito presente suele llevar al CEO y al consejo de administración a pensar que lo razonable es que el futuro les depare semejantes resultados (Schein, 1983). Si no se percibe con claridad la necesidad de un aprendizaje constante en un contexto cada vez más exigente, esta complacencia puede provocar inadvertidamente una eventual obsolescencia del equipo directivo que dilapide la ventaja que hasta entonces se había alcanzado (Levitt y March, 1988). Estos dos autores afirman que los beneficios de una cierta rutina pueden inhibir la motivación para buscar otro procedimiento con mejores resultados y conducen, en definitiva, a lo que ellos denominan las *competency traps*. Estas trampas se agravan, además, con el uso intensivo de esa rutina (por ejemplo, un tipo de tecnología), que provoca mejoras en su aplicación derivadas del aprendizaje de los usuarios (*learning by using*) y refuerzan la tendencia a continuar con esa tecnología

obsoleta. En otras palabras, tan importante es aprender lo necesario como desaprender lo perjudicial (Starbuck, 1983).

En un caso similar, se podría encontrar con un CEO cuyas capacidades han permitido alcanzar cotas notables de éxito, que intuye que el entorno está cambiando, pero que se siente incapaz de modificar su estilo de dirección después de tantos años al frente del negocio (Bryman, 1996). Sería como un músico que domina su repertorio, ejecutado con maestría durante décadas, pero que no está seguro de poder tocar nuevas piezas a un nivel comparable (Bower, 2007). Decide continuar con las máximas responsabilidades ejecutivas, con la esperanza de que sus capacidades no se queden rápidamente desfasadas. Coughlan (2002) expone que una de las desventajas del líder de un sector es la inercia o una cierta resistencia a cambiar el rumbo marcado por una estrategia exitosa que con el tiempo deja de ser óptima.

En la base de éstas se encuentran algunos sesgos conductuales (Zajac y Bazerman, 1999; Bazerman, 1998). En efecto, la teoría conductual reconoce que los individuos a menudo se mueven por motivos emocionales que interfieren en su racionalidad y les desvían sistemáticamente del óptimo. Entre los posibles factores que explican este comportamiento, se hallan:

- Limitaciones en el proceso de la información (racionalidad condicionada): ante la incertidumbre y complejidad que implican muchas veces las decisiones, que dificultan o imposibilitan un análisis detallado y preciso de la situación, los decisores suelen acabar usando determinadas heurísticas o reglas generalmente aceptadas para simplificar el problema al que se enfrentan. Aunque estas pautas superan las limitaciones de procesamiento de la información, producen tendencias conductuales sistemáticas que algunas veces se desvían del comportamiento óptimo.
- Sesgos de representatividad: tendencia a generalizar sobre una situación basada en sólo unas cuantas observaciones de circunstancias similares en el pasado. Los decisores pueden subestimar repetidamente el error y la falta de fiabilidad inherente a las pequeñas muestras de datos.
- Excesos de confianza: sobrevaloración de las propias capacidades y la probabilidad de éxito, a la vez que se subestima a los competidores.
- Sesgos de confirmación: el decisor busca información que confirme la que previamente cree que es la decisión correcta, en vez de buscar argumentos contrarios cuya refutación refuerce su postura.
- Sesgos hacia el *statu quo*: implica que una empresa en la situación A prefiere la situación A a la situación B, pero si la misma empresa estuviera en la situación B, preferiría la situación B a la A.
- Justificación de acciones pasadas (también denominada la falacia del jugador): emprender acciones destinadas a respaldar medidas que inicialmente no han resultado tan buenas como se esperaba, con la esperanza de que el futuro y un mayor esfuerzo les acabará dando la razón.

También puede suceder que el CEO y su equipo estén absorbidos por las exigencias del entorno para satisfacer las necesidades propias del corto plazo. No es difícil entonces que otras tareas importantes, pero en ese momento no tan acuciantes –como pensar en posibles sucesores– caigan varios puestos en la lista de prioridades o, con más frecuencia, en un completo olvido

(Bower, 2007). El CEO que piensa en su sucesor sólo cuando el relevo es inminente, ha llegado aproximadamente diez años tarde a la cita (Compensation & Benefits for Law Offices, 2008), y está limitado a lo que tiene dentro o a lo que pueda encontrar fuera (Bower, 2007).

Por tanto, ya sea por los sesgos conductuales o por el día a día, las empresas pueden acabar desarrollando una cierta resistencia general al cambio, que se manifiesta en el descuido de conocer a las personas más adecuadas para tomar las riendas en los entornos que previsiblemente se puedan presentar en el futuro.

3.2. Probablemente, la decisión de mayor impacto en la organización

En general, el máximo responsable ejecutivo sabe que el último servicio que puede realizar a su empresa es que le suceda alguien mejor que él. El poder del CEO en la selección de su sucesor se debe al simple hecho de que él es quien mejor suele conocer a los candidatos y la situación. Esta actuación, sin embargo, es complicada en su diseño y en su puesta en práctica, ya que entran en juego muchos factores: el CEO afectado, los posibles candidatos, los ya seleccionados, el equipo directivo, el consejo de administración o el ente similar en empresas familiares, la marcha de la compañía y los planes de futuro. Las consecuencias del acierto o del fracaso en la elección, y su posterior puesta en práctica, afectan a toda la empresa. Seguramente se trata de la decisión con mayor impacto interno y externo a la propia organización (Chaganti y Sambharya, 1987; Jauch et al., 1980; Zald, 1969).

También hay autores como Levinson (1974) que opinan que los CEO no deben encargarse de buscar su sucesor, especialmente tras años desempeñando el puesto, ya que, por un lado, llegan a pensar que nadie lo puede hacer mejor que ellos mismos, y por otro, buscan alguien que conduzca a la compañía en el futuro. Se trata de una ambivalencia difícil de superar.

Lo que es una evidencia práctica, se ha demostrado científicamente: si no se cuida el proceso de sucesión y no se nombra un candidato idóneo, el rendimiento de la empresa puede verse seriamente comprometido (Allen, 1981). El problema se puede agravar con la necesidad de nuevos cambios entre los directivos para enderezar el rumbo de la empresa. Así, una excesiva rotación conduce a la inestabilidad corporativa (Friedman y Saul, 1991; Kesner y Dalton, 1994). Grusky (1960), en uno de los trabajos pioneros en el campo de la sucesión a nivel ejecutivo, describió su hipótesis del círculo vicioso: un bajo nivel de desempeño provoca el relevo de los ejecutivos; los nuevos responsables tardan tiempo en hacerse con las riendas; mientras tanto, se erosiona la calidad de las operaciones, que en último término conduce a peores niveles de eficiencia, que retroalimenta el proceso.

De hecho, de acuerdo con los estudios de la consultora Booz, Allen y Hamilton (Lucier et al., 2007), la rotación anual de los CEO a nivel mundial entre 1995 y 2006 se incrementó un 59%. La rotación provocada por bajo desempeño aumentó durante este mismo período en un 318%. En 2006, uno de cada tres CEO dejó su puesto involuntariamente. Desde 2000 hasta 2005, 470 de las *Fortune 1.000* han cambiado de CEO. La permanencia en sus puestos se ha reducido en los últimos años hasta los 7,8 años, y dos de cada cinco nuevos CEO fracasan en los primeros dieciocho meses en el cargo (Ciampa, 2005). Quizá por eso algunos autores afirman que encontrar relevos adecuados para los actuales CEO representa una de las mayores amenazas para el buen gobierno corporativo (Dalton y Dalton, 2007). De los datos anteriores se puede concluir que las organizaciones tienen que prestar mayor atención a los procesos de selección y asimilación de los CEO.

En consecuencia, se recomienda la puesta en práctica de un verdadero *internal labor market*, es decir, un plan deliberado y sistemático que asegure la continuidad del liderazgo en los puestos clave de la organización y que mantenga y desarrolle el *pool* de talento a todos los niveles (Yukl, 1994 y 2006), en especial en aquellos que pueden llegar a ser CEO u otros puestos de máxima responsabilidad (Ip y Jacobs, 2006).

Vayamos por partes. Se trata de un plan, es decir, un proyecto dotado de una misión y que se plasma en unas políticas y actividades acordes, con un alcance determinado dentro de la plantilla. Un plan es, por definición, algo deliberado. De esta manera, el acierto en las decisiones de sucesión no es fruto de la casualidad o de la fortuna de tener a mano precisamente a un candidato idóneo. Al contrario, las transiciones son suaves, al asegurar que los puestos clave son ocupados por gente de dentro cuya personalidad, valores y capacidades son conocidos y estimados idóneos para esos puestos. Por último, es sistemático y no responde, por tanto, a un esfuerzo puntual o esporádico. Desde luego, los procesos de desarrollo y sucesión podrían ser muy distintos, con unos niveles de formalidad y sistematicidad menores. Cada organización tendrá que evaluar sus necesidades y actuar en consecuencia.

Rothwell (2005) afirma que son el propio CEO y el consejo de administración los primeros clientes a los que conviene convencer de las bondades de un plan de desarrollo directivo. A fin de cuentas, la necesidad de tal iniciativa no es evidente ni universal. Tiene sus ventajas, pero también consume considerables recursos en forma de diseño organizativo, tiempo de los directivos, reuniones de seguimiento, desarrollo de herramientas de evaluación, etc., de manera que la decisión de lanzar o no el programa deberá partir, como en cualquier decisión de inversión, de un análisis coste-beneficio y de los riesgos implicados. ¿Cuáles son los costes derivados de perder gente clave –en particular, el CEO– sin una sucesión clara a mano, frente a los costes de un programa de desarrollo directivo que asegure esa continuidad? ¿Qué pasaría si el CEO de la compañía fallece inesperadamente, se retira en seis meses o le queda un año de vida, y no hay recambios disponibles? ¿Cómo se ha gestionado la sucesión en los puestos clave en el pasado? ¿Han sido procesos perjudiciales por su diseño o puesta en práctica? La respuesta a estas preguntas puede aportar luces sobre la conveniencia de adoptar el programa en una compañía en particular.

Ciertamente, contar con personas idóneas para ser CEO u otros puestos clave no se improvisa: es el resultado de una siembra generosa y paciente, con el deseo de anticiparse, en la medida de lo posible, a los requerimientos futuros de la compañía. En adelante, nos centraremos en la figura del candidato a CEO, aunque naturalmente muchos de los comentarios se podrían aplicar a los aspirantes a otros puestos en la cúpula de la compañía.

Abordaremos en primer lugar el diseño del programa de desarrollo directivo, examinaremos la definición de los perfiles deseados de CEO y la evaluación del talento disponible como elementos necesarios para el diagnóstico de las lagunas directivas. Este análisis servirá para marcar los objetivos del programa de desarrollo directivo. Además de la formulación del plan, trataremos otros dos aspectos vitales en su implantación. Por un lado, la estructuración y comunicación del proyecto a toda la organización. Por otro, la adecuada motivación de todos los miembros de la compañía para la efectiva puesta en práctica del programa.

4. El programa de desarrollo directivo

Un programa de desarrollo directivo parte de la constatación por parte de la alta dirección de su necesidad. Con ese fin en mente, se debe proceder a la redacción de la misión del programa, es decir, la definición de los objetivos que se buscan o de las razones de su existencia. Algunas de

las preguntas que deberían responder esta misión son: ¿por qué existe el programa?, ¿cómo contribuye a la consecución de la misión de la organización y de sus planes estratégicos?, ¿qué resultados medibles se esperan?

Una vez redactada la misión del programa, sería oportuno escribir también las políticas y los procedimientos que van a servir para su implementación. Dedicaremos gran parte del artículo a abordar estas cuestiones. De manera más concreta, convendría tener en cuenta los siguientes aspectos: ¿qué se considera por puesto clave?, ¿cómo se define un empleado de alto potencial?, ¿cómo se define un empleado de alto desempeño?, ¿cómo se identifican los integrantes de ambos colectivos?, ¿cómo se desarrolla un empleado de alto potencial?, ¿qué puestos deberían tener previsto al menos un posible sucesor?, ¿cómo se deberían ocupar los puestos clave vacantes?, ¿qué porcentaje de puestos clave deberían cubrirse con promoción interna?, ¿cada cuánto tiempo se debe realizar una evaluación de cada empleado clave?, ¿cuánto tiempo como máximo deberían permanecer los empleados de alto desempeño en su puesto?, ¿cuáles son los niveles de rotación evitable que se pueden tolerar?, ¿cuál es el grado de transparencia con que se aplicará todo el proceso?, ¿cada cuánto tiempo se llevará a cabo una revisión de los planes de desarrollo individual y del programa de desarrollo directivo en su conjunto?, ¿cuál es el papel del CEO, consejo de administración, departamento de recursos humanos u otros colectivos interesados?

Por último, dentro de esta etapa de diseño, habría que establecer un plan de acción que responda a las famosas seis preguntas: ¿quién?, ¿por qué?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cómo? Desde otro punto de vista, estas tareas se concretan en: preparar una lista de prioridades, establecer las acciones que permitirán la consecución de esas prioridades, asignar un encargado responsable de cada acción, indicar dónde habrá que realizar esas acciones y, por último, definir unas fechas límite para cada acción. Después debería hacerse alguna reflexión sobre la comunicación de ese plan de acción.

4.1. Perfiles del CEO

Partimos, pues, de la identificación de candidatos idóneos, que reúnan unas condiciones intelectuales, técnicas y directivas para ser considerados futuros CEO. En un estudio sobre cien compañías realizado en 2003 por la consultora Hewitt Associates (Wells, 2003), se mostró que el 100% de las empresas con mayor rentabilidad para sus accionistas realizaban esta identificación de potenciales líderes, frente al 55% del total de la muestra. Aunque la dirección de la causalidad no está unívocamente definida, esa correlación perfecta constituye un argumento de apoyo para el desarrollo del *internal labor market*.

Como hemos mencionado repetidamente, la elección del CEO –como la de cualquier otro miembro clave de la organización– debe estar en consonancia con la estrategia empresarial. Por tanto, resulta necesario traducir las exigencias de la futura estrategia empresarial en un determinado perfil –o una cartera de perfiles– del futuro CEO.

Esta reflexión exige, por tanto, la comparación de dos términos: por un lado, aquellas habilidades necesarias para dirigir la compañía en los diversos entornos posibles en el futuro y, por otro, el talento disponible en la actualidad y el potencial de ese talento.

El primer término requiere definir los perfiles ideales de esos puestos. Se trata de una tarea nada sencilla y de vital importancia. Para abordar esta tarea, nos guiaremos por las teorías sobre el liderazgo que se han desarrollado en las últimas décadas.

4.1.1. Teorías sobre el liderazgo

En los comienzos de la bibliografía científica sobre este aspecto en la década de los cincuenta, se llevó a cabo un estudio de los rasgos de la personalidad de grandes personajes de la historia, con el fin de identificar las características comunes y llegar de esta manera a una definición de liderazgo. No obstante, este enfoque suscitó algunas críticas. Stogdill (1948), por ejemplo, abogó por un estudio del liderazgo basado en casos particulares, pues a fin de cuentas no es posible abstraer los rasgos de la personalidad de las circunstancias concretas en las que el líder debe desenvolverse. Los diversos enfoques centrados en la personalidad han dado lugar a numerosos listados de cualidades encontradas en los líderes (Stogdill, 1948; Mann, 1959; Stogdill, 1974; Lord, De Vader y Alliger, 1986; Kirkpatrick y Locke, 1991). La deficiencia principal de esta perspectiva consiste en que las numerosas investigaciones realizadas con el fin de identificar características comunes no han logrado un acuerdo basado en datos empíricos (Cardona y García Lombardía, 2005).

Estas lagunas impulsaron el desarrollo de las teorías de la contingencia, que analizan el comportamiento de los líderes en diversas situaciones. Estas propuestas se basan en que la eficacia del líder depende del grado en que su estilo se ajusta al contexto. En este marco, los estilos de liderazgo se articulan en torno a dos ejes: la orientación a la tarea (Taylor) y la orientación a las relaciones interpersonales (McGregor; Lickert; Fiedler). Una de las principales limitaciones de estas teorías es que no contemplan el aprendizaje de los directivos y sólo ofrecen, por tanto, un marco estático.

Posteriormente, varios académicos propusieron definir los estilos de dirección como patrones de comportamiento más habituales. Dentro de este enfoque, destaca el modelo de Blake y Mouton (1982), que pretende explicar cómo los líderes contribuyen al logro de las metas de la organización a través de dos factores: preocupación por la tarea y preocupación por las personas. Ambos factores componen un eje de coordenadas, en el que de 1 a 9 se sitúan los diferentes estilos de liderazgo. Helmich y Brown (1972) habían mostrado unos años antes que el desempeño de la organización antes de la sucesión del CEO influye en el tipo de liderazgo buscado en el sucesor: orientado a las tareas o a las personas. Kotch (1978) estableció, en esta misma línea, que un liderazgo basado en tareas está positivamente correlacionado con cambio organizacional después de la sucesión. Al igual que las teorías de los rasgos de personalidad y de la contingencia, los modelos basados en estilos de liderazgo son estáticos y descriptivos, y ofrecen, por tanto, un alcance limitado.

Hemos de destacar asimismo el modelo de Hersey y Blanchard (1969, 1985 y 1996), que trata de adaptar los diferentes estilos de dirección a las necesidades de cada situación. Estos autores consideran que el liderazgo se compone de dos dimensiones: dirección y apoyo. El líder combina ambos factores para adaptar su estilo de las diversas circunstancias. Quizás una de las aportaciones más relevantes del modelo es la inclusión del grado de madurez de los colaboradores. Conforme éste aumenta, el líder requiere menos estructura y apoyo emocional, que favorecen la dirección y la delegación. Como las habilidades y motivación de los colaboradores varían a lo largo del tiempo, el líder debe modificar su estilo de dirección y apoyo.

En los años setenta comenzó el desarrollo de teorías centradas en la relación del líder con el subordinado. Burns (1978), principal exponente de esta corriente relacional, define el liderazgo como el «proceso por el cual los líderes inducen y animan a sus seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de ambas partes, líder y seguidores. La relación que les une no tiene base únicamente en el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas». En

este enfoque, Burns distingue dos estilos de liderazgo opuestos, dentro de un continuo, en función del tipo de influencia en el colaborador: transaccional (orientado a objetivos, estilo de mando y control, con un intenso uso del poder formal) y transformador (atractivo, motivador, carismático e inconformista). Bass (1985), a diferencia de Burns, considera que ambas dimensiones están separadas, de manera que un mismo líder puede ser transaccional, transformador o ambos a la vez. La teoría más reciente en el paradigma del liderazgo relacional es la que presenta un tercer tipo de líder: el líder trascendente (Cardona, 2000). En este caso, el líder genera un tipo de compromiso entre sus colaboradores que se basa en la confianza personal y en la motivación trascendente (Pérez López, 1991).

Recientemente se ha desarrollado una visión del liderazgo basada en las competencias, es decir, comportamientos observables y habituales de los directivos, que conducen al éxito en una función o tarea directiva (Katz, 1955; Mumford, 1991; Cardona y García Lombardía, 2005). Esta tendencia ha supuesto recuperar algunos de los elementos de la teoría de los rasgos de la personalidad, con la diferencia de que ahora no se buscan características más o menos innatas, sino hábitos efectivos de comportamiento susceptibles de desarrollo por parte del directivo. Se trata de un enfoque en perfecta consonancia con las tesis que pretendemos transmitir en este artículo: definir el liderazgo según las competencias que entran en juego para la práctica efectiva de la función directiva (Cardona y García Lombardía, 2005).

En el análisis de los paradigmas organizativos, concluimos que el modelo institucional constituía la representación más completa de la realidad organizativa. Conviene profundizar en este modelo y en sus implicaciones en la concepción del liderazgo como una función directiva crítica.

Como se ha visto en la descripción del sistema institucional, la función directiva en el modelo antropológico consiste en:

- a) Garantizar, como condiciones de supervivencia de la empresa, unos mínimos de eficacia (diferencia entre el valor de lo producido y de los incentivos necesarios para su producción, o beneficio económico) y atractividad (grado de satisfacción que experimentan los miembros de una organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan en ese trabajo).
- b) Poner los medios para que crezca la unidad (grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización), que contribuirá a su vez al desarrollo de la eficacia y la atractividad.

Las funciones directivas deben tender a la ejecución de los siguientes procesos: 1) definición operacional del propósito de la empresa; 2) estructuración del propósito definido (comunicación), y 3) puesta en práctica del propósito (motivación). A su vez, las actividades directivas se pueden dividir en programadas (constituyen el sistema formal) y directivas (conforman el sistema informal y completan las actividades programadas para llevar a cabo los tres procesos anteriores). Esta última categoría se define de forma residual y, por tanto, la función directiva depende de la caracterización del modelo de sistema formal que se adopte. De ahí las divergencias en la definición de la función directiva entre las distintas escuelas.

4.1.2. El liderazgo como una función esencial del CEO

Dentro de las actividades directivas, podemos diferenciar tres tipos:

1. **Actividades estratégicas:** definen operacionalmente el propósito en aquellos aspectos que deja indeterminados el sistema formal. Conducen a los logros en el plano de la eficacia. Consisten en descubrir y aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece el entorno, de acuerdo con las capacidades productivas de la organización. La capacidad estratégica está muy ligada al poder coactivo, pues expresa la capacidad que tiene el CEO para generar y disponer de recursos asignables como incentivos externos que retribuyan a los partícipes por puesta en práctica de la acción buscada por éste.
2. **Actividades ejecutivas:** estructuran el propósito en aquellos aspectos no contemplados en la estructura formal. Se concretan en la capacidad de descubrir talentos, habilidades e impulsos de las personas que dirige el CEO. Se trata de saber aprovechar las motivaciones internas a través de un diseño de funciones que apele a los motivos intrínsecos (aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizaje del propio CEO) y trascendentes (aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizaje de los subordinados con los que interacciona el CEO). Estas acciones se traducen en un incremento de la atractividad de la organización. La capacidad ejecutiva está relacionada con el poder manipulativo (capacidad para ordenar actuaciones aceptables para los subordinados, con independencia de que tengan o no asignados incentivos externos). En los modelos psicosociales, propios del sistema orgánico, todo lo que no sea poder coactivo se considera autoridad. De ahí que este paradigma incluya la dimensión ejecutiva dentro del liderazgo (Kotter, 1988).
3. **Actividades de liderazgo:** generan motivación para la puesta en práctica del propósito, acudiendo a motivos distintos de los incentivos asignados por el sistema formal. Buscan conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes, a través del desarrollo del sentido de responsabilidad o enseñándoles a valorar las consecuencias de sus acciones en los demás. Así como las actividades estratégicas y ejecutivas exigen unas habilidades naturales en el CEO, el liderazgo es la única dimensión cuya existencia y desarrollo dependen únicamente del propio interesado: aprender a moverse por motivos trascendentes, aprender a usar el poder en beneficio de todos y ganarse la autoridad frente a los subordinados. Los resultados que interesan al líder dependen de los motivos con que actúan sus subordinados. Como la acción puede ser impuesta, pero nunca la intención –manifestación particular de la libertad interior de las personas–, el “líder perfecto” no puede esperar con absoluta certeza el logro de sus propósitos respecto a sus colaboradores.

Cabe entonces preguntarse cómo desarrollar la motivación trascendente en los colaboradores. Se pueden definir unas condiciones, que requieren una gran riqueza de interacciones informales y que, en consecuencia, pueden limitar su alcance a los subordinados más directos:

- a) No ser un obstáculo para que los subordinados actúen por motivos trascendentes.
- b) Enseñar a los subordinados acerca del valor real de sus acciones, que incluye el valor de las consecuencias para otras personas.
- c) El CEO debe ser ejemplar: moverse por motivos trascendentes, para influir en sus subordinados para que actúen del mismo modo.

La ejemplaridad es el único medio para alcanzar la autoridad, pues facilita tener confianza en las intenciones de quienes mandan. Sin embargo, la confianza en las intenciones es condición necesaria, pero no suficiente. Para ganarse la autoridad, se precisa también la confianza en las capacidades estratégica y ejecutiva, como manifestaciones de tener competencia profesional. El uso correcto del poder genera autoridad y, naturalmente, su uso incorrecto la reduce. Por

ejemplo: usos injustos del poder, no usarlo cuando debe usarse o usos inútiles del poder, como establecer excesivas restricciones a la actuación de los subordinados, que implicarían unos sacrificios importantes en la atraktividad de la organización.

La tarea del CEO consiste, pues, en desarrollar al máximo estos parámetros a través de sus decisiones, es decir, diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollo de las capacidades de los colaboradores y generar una mayor confianza en la organización. En consecuencia, se concibe el liderazgo como una dimensión directiva: el líder es capaz de hacer crecer la unidad de la organización, a través del desarrollo de sus colaboradores y de su adecuada motivación hacia el logro de los objetivos de la organización. Las competencias necesarias para desarrollar esta dimensión se adquieren con formación, entrenamiento y esfuerzo personal: el líder no nace, se hace (Cardona y García Lombardía, 2005).

4.1.3. Modelo de competencias

Aunque parezca que las anteriores reflexiones sobre el liderazgo o la autoridad nos están alejando de la definición del perfil de CEO, su consideración nos acerca más bien al cogollo de la función directiva. Las cualidades del CEO deberán adaptarse, como venimos repitiendo, a las necesidades actuales y futuras de la empresa. No obstante, con independencia de cuáles sean esas características deseadas, es importante resaltar que el único tipo de cualidad que será imprescindible siempre es el liderazgo y, por tanto, deberá estar presente en cualquier programa de desarrollo directivo.

Como se puede ver, no es sencillo determinar un conjunto de competencias directivas que constituya el perfil de competencias directivas del liderazgo, entre otras cosas, porque las competencias necesarias en un contexto no tienen por qué ser las mismas que en otras circunstancias. Por eso resulta más útil en este nivel de abstracción definir un conjunto de condiciones mínimas para que exista liderazgo. De acuerdo con Pérez López (1993), estas condiciones mínimas son:

- 1) Un grado suficiente de desarrollo de todas las dimensiones directivas, es decir, debe darse una situación de equilibrio. En otras palabras, un directivo candidato a CEO, para garantizar el éxito de la empresa y de su propio desarrollo, debe tomar sus decisiones de acuerdo con las tres dimensiones de la organización: eficacia, atraktividad y unidad. Es frecuente encontrar empresas que sólo tienen en cuenta los resultados, lo que provoca que sus directivos sólo consideren el criterio de eficacia a la hora de decidir, como estrategias de adaptación oportunista, en línea con su propia motivación extrínseca. Entre otras manifestaciones, una organización semejante es susceptible de tener mayores niveles de rotación de sus empleados, precisamente por la falta de atraktividad y unidad (Chinchilla, 2002), y en última instancia pueden acabar con la eficacia de la organización a largo plazo, en la medida en que se reducen los planes de acción factibles para la empresa: nadie quiere participar o interactuar con ella.
- 2) Debe existir un desarrollo suficiente de las competencias personales internas, como requisito para que el candidato a CEO pueda aprender y mejorar.

Parte importante de la tarea directiva consiste precisamente en anticipar los futuros escenarios y emprender las iniciativas oportunas para conseguir nuestros objetivos en medio de esas circunstancias. Si aplicamos este principio a la sucesión del CEO, el actual CEO y el consejo de administración deben meditar con calma las cualidades que exigirá el entorno del equipo

directivo a corto, medio y largo plazos. Entre otros aspectos, deberá tener en cuenta el tipo de sector en el que opera la empresa, posibles cambios tecnológicos o legislativos, nuevos frentes de competencia, etc.

En aquellos sectores donde los cambios se producen a gran velocidad, resultará muy difícil saber con precisión el tipo de CEO que la empresa necesitará en el futuro. En estas circunstancias, se puede aplicar el criterio financiero de diversificar la cartera como medio para disminuir los posibles efectos adversos del riesgo: el programa de desarrollo debe incluir un amplio abanico de perfiles, con una mayor presencia de candidatos que encajen en los escenarios más probables (Rothwell, 2005).

Como es previsible, se han elaborado multitud de elencos de competencias, muchos de ellos de gran utilidad. En cualquier caso, la empresa que implanta el programa de desarrollo directivo tiene que definir su propia colección de capacidades.

Algunas consultoras de recursos humanos, como Development Dimension International, han elaborado un índice de potencial de liderazgo (*leadership potencial index*), basado en los siguientes factores (Wells, 2003):

- Capacidad de liderazgo: motivación para dirigir, sacar lo mejor de las personas y predicar con el ejemplo.
- Orientación al desarrollo personal: receptividad al *feedback* externo y capacidad de aprendizaje.
- Equilibrio entre valores y resultados: encaje en la cultura de la empresa y pasión por los resultados.
- Manejo de la complejidad: capacidad de adaptación y de pensamiento abstracto y tolerancia a la ambigüedad en el entorno.

Otra consultora, Towers Perrin, sugiere el siguiente esquema sobre las características del perfil y los comportamientos asociados:

Tabla 2

El perfil		POSIBLES INDICADORES/COMPORTAMIENTOS
<i>Valores</i>	Humanitarismo Calidad	- Es íntegro desde un punto de vista ético, no se aprovecha si el otro está en situación de desventaja
		- Valora el carácter humanitario y de utilidad social de la entidad, demostrándolo con su ejemplo
		- Entiende que la calidad es lograr la satisfacción del cliente, y se esfuerza por responder a las expectativas de éste en el día a día
<i>Ajuste personal</i>	Flexibilidad Adaptación Autoaprendizaje Optimismo Autocontrol	- Se adapta a cambios no previstos
		- Acepta otros puntos de vista valiosos, aunque no coincidan con el suyo
		- Aprende rápido
		- Afronta las dificultades positivamente, con optimismo realista
		- No se bloquea ante los obstáculos o tensiones
<i>Voluntad / logro</i>	Proactividad Dinamismo Iniciativa Asunción de riesgos Rentabilidad	- Se adelanta a los acontecimientos; no espera a que ocurran las cosas para actuar
		- Toma iniciativas asumiendo riesgos con criterio; busca retos
		- Es perseverante y tenaz en lograr sus metas, a pesar de los obstáculos
		- Logra buenos resultados con recursos limitados, resultado eficaz en su actuación
<i>Pensamiento</i>	Innovación Creatividad Pensamiento conceptual Sistémico Visión	- Busca formas nuevas de abordar los problemas
		- Tiene ideas brillantes, originales y útiles
		- Integra diversas fuentes de información, sintetizando adecuadamente
		- Descubre pautas generales a partir de pistas aisladas
		- Anticipa el futuro con pocos elementos de juicio
<i>Impacto personal</i>	Capacidad para establecer relaciones Liderazgo Comunicación e influencia	- Establece relaciones cordiales y productivas
		- Tiene "don de gentes", cae bien
		- Es escuchado/atendido como si fuera un referente
		- Anima y dinamiza al grupo/a los demás
		- Influye, logra persuadir y cambiar el punto de vista de los demás con sus argumentos y explicaciones
		- Cohesiona a los otros para avanzar hacia un objetivo compartido

Por su parte, Cardona y García Lombardía (2005), en la línea apuntada por Pérez López, sugieren:

Tabla 3

1. Orientación al cliente
2. Liderazgo
3. Integridad
4. Iniciativa
5. Trabajo en equipo
6. Comunicación
7. Visión de negocio
8. Mejora personal
9. Toma de decisiones
10. Orientación interfuncional

Por tanto, una vez que la empresa ha definido cuáles son las competencias específicas que le interesa desarrollar en sus directivos candidatos a CEO, se puede diseñar un modelo de liderazgo a medida, no sólo basado en las condiciones mínimas antes expuestas. Este enfoque es tremendamente flexible, porque el liderazgo no se puede definir como un conjunto cerrado de habilidades, sino que necesariamente debe adaptarse a los requerimientos de su entorno, estrategia, cultura y valores de la empresa. De hecho, de acuerdo con un estudio realizado por Cardona et al. (2000), las competencias directivas más valoradas a la hora de contratar directivos varían según el sector.

Por tanto, el enfoque del liderazgo basado en competencias permite la especificación del modelo según los requerimientos propios de cada empresa. El objetivo consiste en proporcionar a la organización las herramientas básicas, conceptuales y de procedimiento, para definir dicho modelo y aplicarlo a sus políticas de selección, promoción y formación.

El programa de competencias debe cumplir una serie de requisitos (Cardona y García Lombardía, 2005):

- a) Manejable: sólo incluye las competencias necesarias.
- b) Preciso: no se producen solapamientos entre competencias.
- c) Completo: recogen los aspectos más relevantes buscados por la empresa.
- d) Conciso: las competencias están definidas de forma clara y unívoca.

La mayor parte de las consideraciones anteriores se deberán aplicar también a los criterios para seleccionar ejecutivos júnior. Esos procesos deben servir, además de para cubrir las necesidades técnicas o directivas inmediatas, para nutrir a la compañía de futuros candidatos a CEO o puestos de máxima responsabilidad. No se trata aquí de elaborar un procedimiento exhaustivo de selección, sino de apuntar que las aptitudes técnicas requeridas deben estar complementadas

con otras actitudes que sirvan de cimientos para levantar el armazón directivo (Bennis y O'Toole, 2000). El conocimiento previo de esos ejecutivos es necesariamente limitado, pero la información disponible sobre la trayectoria anterior –normalmente a través de empresas de cazatalentos– debe ser coherente con las directrices del programa de desarrollo y, por tanto, con los perfiles que se buscan a medio y largo plazos. La procedencia de esos candidatos puede ser en ocasiones una fuente valiosa de información, pues al menos en algunos países el acceso a ciertos circuitos educativos o profesionales es extremadamente selectivo. En función de lo que se busque, habrá unos caladeros más adecuados que otros donde ir a buscar el talento directivo.

Bower (2007) sintetiza las anteriores reflexiones. En la labor paciente de prospección del futuro CEO se deben poner en práctica varias capacidades. En primer lugar, una comprensión crítica de los problemas sustanciales y políticos que encara la compañía, así como las consecuencias de ignorarlos. Aquí se incluye la rara habilidad de escuchar a todos aquellos que tengan algo que decir. Después, un conocimiento profundo del funcionamiento de los negocios actuales, que comprende la identificación de las personas que, debidamente motivadas, pueden ayudar a cambiar las cosas. En tercer lugar, definir el conjunto de competencias directivas necesarias para liderar el cambio. Por último, el deseo firme de llevar a cabo este proyecto.

4.2. Evaluación del talento

Una vez se ha definido el modelo de competencias de la empresa, el segundo término de la comparación parte necesariamente de una evaluación formal del grado en que los candidatos disponibles a CEO han desarrollado tales competencias y, sobre todo, de su capacidad de adquirirlas en el grado necesario y en un tiempo razonable (Ragalevsky, 2008). La evaluación nos informa de la situación actual del talento en la empresa. El modelo de competencias establece el criterio de evaluación y la meta a la que debe tender el programa de desarrollo directivo.

Esto exige, obviamente, seleccionar a los candidatos con gran potencial para llegar a ser CEO. Lo primero que convendría realizar es un repaso detenido de nuestra plantilla para identificar posibles candidatos que hayan tenido un alto grado de desempeño en el pasado y/o tengan un futuro prometedor (rendimiento y/o potencial). En un primer momento, se podría incluso confeccionar una lista amplia de personas idóneas que serán sometidas a evaluaciones periódicas.

Evidentemente, si medir el grado de algunos hábitos actuales es una tarea complicada, todavía es mucho más difícil hacer una estimación del posible desarrollo de una capacidad que se encuentra en una fase embrionaria. Sin embargo, una vez más, la dificultad se puede tornar en un reto: detectar una capacidad cuyo grado de desarrollo hasta entonces había pasado inadvertido y que, con la puesta en práctica del programa, puede alcanzar mayores cotas. El gran aliciente, además de descubrir terrenos inexplorados, es que las personas clave crecen y, con ellas, la organización.

En la Tabla 4 recogemos algunos sencillos criterios de evaluación del rendimiento y del potencial de un candidato. Las puntuaciones se asignan de acuerdo con la frecuencia de esos comportamientos observables: 1 (casi nunca); 2 (a veces); 3 (normalmente); 4 (de forma destacada), y 5 (es una referencia).

Tabla 4

Rendimiento		Potencial	
• Hace por mejorar en el día a día	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	• Aprende y evoluciona con rapidez
• Persevera ante las dificultades	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	• Con ambición y afán de superación
• Resuelve problemas	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	• Anticipa y previene problemas
• Se adapta a los cambios	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	• Promueve cambios y evoluciones
• Es organizado	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	• Buen planificador
• Con iniciativa	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	• Decide con criterio, no se bloquea
• Se comunica (escucha, se expresa)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	• Influye (convence, es persuasivo)
• Está integrado y colabora	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	• Anima y motiva/Orienta/Lidera
• Se relaciona bien con otros	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	• Es una referencia en su entorno

Fuente: Towers Perrin.

En función de las puntuaciones, tanto en el rendimiento como en el potencial, caben distintos planes de acción, según se representa en la Figura 3.

Figura 3

MATRIZ Rendimiento/Potencial
Estrategias de recursos humanos
Capacidad futura

		ALTO	BAJO
Rendimiento actual	ALTO	<p style="text-align: center;">ESTRELLAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener baja la rotación de personal • Acelerar el desarrollo 	<p style="text-align: center;">PERSONAS TRABAJADORAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener baja la rotación de personal • Mantener motivadas y productivas en su puesto
	BAJO	<p style="text-align: center;">DUDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convertir en estrellas • Aconsejar para acelerar su desarrollo 	<p style="text-align: center;">PERSONAS INEFICACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convertir en personas eficaces • Rescinde sus contratos si no cambian

Fuente: George S. Odiorne, «Strategic Management of Human Resources».

La evaluación no sólo proporciona una información de primera importancia para los responsables del desarrollo directivo en la empresa, sino que interesa de modo particular a los propios candidatos a CEO. La razón es bien sencilla. Como se apuntaba anteriormente, una de las claves en la formación de personas es el respeto a la libertad interior, de manera que la

tarea educativa consiste primordialmente en proponer, no imponer, modelos de actuación que serán aceptados o rechazados –libremente– por los propios interesados. El ejercicio efectivo de la libertad pasa necesariamente por tener los conocimientos indispensables para tomar una decisión correcta y la fortaleza necesaria para llevarla a cabo, a pesar de las dificultades. Otros autores emplean términos similares: racionalidad y virtualidad (Ariño, 2005; Pérez López, 1991). Estos dos términos tendrán un contenido más preciso cuando hablemos más adelante del liderazgo como función directiva y del papel de la motivación trascendente en el aprendizaje del directivo. En definitiva, los dos mayores enemigos de la libertad personal son la ignorancia y la debilidad (Lorda, 1993), defectos opuestos a la racionalidad y virtualidad.

Pues bien, cualquier programa de desarrollo directivo como el que nos ocupa debe remediar la posible ignorancia de los candidatos a CEO sobre dos puntos fundamentales: quiénes son y qué se espera de ellos. Cualquier proyecto debe tener un punto de partida y una meta para poder llevarse a cabo. El segundo aspecto, por definición, no plantea duda alguna: llegar a ser CEO. Sobre el primero, el plan de desarrollo directivo ha de suscitar en cada candidato un mayor autoconocimiento (Pedler et al., 1986), que le facilite una respuesta cada vez más atinada a la primera pregunta: ¿qué cualidades tengo?, ¿cuáles son mis áreas de mejora? Si no se fomenta el autoconocimiento, se puede producir una divergencia creciente entre lo que la persona es y lo que cree ser. Esta divergencia complica el aprendizaje y, por tanto, el acierto en la toma de decisiones por parte del interesado, y pone obstáculos también a que se le pueda ayudar desde fuera.

El auténtico autoconocimiento parte de la adecuación entre el concepto que cada uno tiene de sí mismo con su verdadera realidad (Shamir, 1991). El concepto de uno mismo se forja con el tiempo, a base de interactuar con los demás y con uno mismo. El contenido de ese concepto es la interpretación que la persona hace de sí misma: de lo que vale, de lo que se le valora y de lo que es capaz de hacer (Cardona y García Lombardía, 2005). La virtud que regula esa adecuación es la humildad. Por eso, los candidatos a CEO deben tener en especial consideración esta virtud y no caer conscientemente en el “síndrome del rey desnudo”.

De acuerdo con el esquema clásico propuesto por Johary (Luft, 1969), se pueden dar cuatro posibilidades:

- a) Zona abierta: información que una persona tiene de sí misma y que los demás conocen.
- b) Zona inconsciente: información que ni la persona ni los demás conocen.
- c) Zona oculta: información que una persona tiene de sí misma que no es compartida por los demás (intimidad).
- d) Zona ciega: información sobre una persona que conocen los demás, pero no la persona en concreto.

El plan de desarrollo directivo debe incidir de modo particular en la zona ciega. No es extraño que personas inteligentes, como se supone que son todos los candidatos a CEO, desarrollen una cierta autosuficiencia, que les lleve a interpretar la información que reciben de acuerdo con sus propias categorías mentales –difícilmente modificables, pues se consideran bien fundamentadas– y, de esta manera, se vacunen contra posibles *feedback* externos. La actitud contraria a la autosuficiencia es la autocrítica, que agradece la ayuda externa como un medio para evaluar de modo realista la imagen personal (Cardona y García Lombardía, 2005).

La autoestima surge de la comparación del autoconcepto y lo que una persona cree que debería ser. Este juicio sobre uno mismo tiene una importancia decisiva en el programa de formación:

afecta a la capacidad de buscar y de aceptar el *feedback* externo y, por otro lado, fundamenta la actitud de mejora personal.

Dentro de los programas de desarrollo de esos posibles futuros CEO, conviene tener sumo cuidado en no etiquetar a las personas, o establecer a priori un determinado techo en su aprendizaje. Con facilidad, ese tipo de afirmaciones acaba en profecías que tienden a cumplirse por su propia naturaleza (Clutterbuck, 2005). Para hacer un buen plan de desarrollo hay que valorar a esas personas con perspectiva amplia y libre de prejuicios. No dejarse engañar por un mero análisis epidérmico, sino trascender las experiencias pasadas y ver más allá, con idea de descubrir movimientos menos evidentes o poco convencionales.

Para ello, tal vez sería necesario renovar la forma de valorar a las personas, someter a revisión nuestros juicios y permitir que nos vuelvan a sorprender al ofrecernos facetas que hasta entonces habían pasado inadvertidas (Covey, 1989). El conocimiento cercano de las personas ofrece, por tanto, inmensas posibilidades. Por desgracia, también algunos riesgos, casi siempre derivados de dar las virtudes por supuestas y centrar nuestra atención, a veces obsesivamente, en los defectos. Por eso, la actitud de apertura y aceptación de lo nuevo es imprescindible en la identificación y en el desarrollo del potencial de los candidatos a CEO.

Conviene dedicar unas consideraciones a la transmisión de las evaluaciones. Los directivos de mayor nivel pueden haber perfilado su análisis de un determinado candidato: cualidades, defectos, potencial y posible trayectoria. Pueden incluso comentarlo entre ellos, y reforzar alguna de sus percepciones, o corregir otras valoraciones menos acertadas. En cualquier caso, se puede dar el fenómeno de que se hable más *de* las personas que *con* las personas. Los directivos tienen muy claro lo que le pasa a un determinado candidato, pero quizá no se lo comunican al propio interesado, que se encuentra desprovisto de esta fuente importante de aprendizaje a su medida. Quizá se insista desde la dirección en mensajes genéricos o áreas de mejora para parte o toda la organización. En general, esas prácticas tienen una eficacia limitada, porque el bien abstracto mueve poco a la voluntad de las personas o porque quizá no se sientan del todo aludidas. Además, a base de insistir en los mismos mensajes, el canal y los receptores pueden acabar saturados.

En otros casos se transmiten esas evaluaciones de manera descarnada (Pin, 2007). Las evaluaciones pueden ser armas arrojadas en manos de directivos poco experimentados en la dirección de personas. Interesa más una corrección sobre un aspecto concreto que pueda ser indicador representativo de un hábito poco recomendable, que una crítica abstracta. No se trata, naturalmente, de atosigar con detalles insignificantes, sino de mostrar –cuando la prudencia lo aconseje– oportunidades concretas de mejora, dar confianza y no recordar la corrección, al menos hasta que haya pasado suficiente tiempo.

Para que el candidato gane en autoconocimiento, debe aceptar como válido el *feedback* que recibe. Por eso, la forma en que lo recibe es tan importante o más que la evaluación en sí misma (Conger y Toegel, 2003; Seifert et al., 2003). Decir siempre toda la verdad, de manera fría y cerebral, no siempre es la mejor estrategia. Es mucho más recomendable transmitir la verdad que una persona es capaz de asimilar en un momento determinado, y dejar el resto de la evaluación para cuando el candidato esté preparado para escucharla. He aquí otra manifestación de auténtico liderazgo. Por eso, es muy recomendable dedicar el tiempo necesario a preparar muy bien las entrevistas de *feedback*, para que el candidato asimile bien las áreas de mejora y salga con un plan de desarrollo individual ilusionante. Tal vez puede resultar oportuno que el inmediato supervisor ayude en la definición de algunas tareas concretas, acordes con la cultura corporativa, que ayuden en la consecución de ese plan de mejora.

Es habitual que las compañías encomienden esta responsabilidad a su gente de recursos humanos. Estos, a su vez, se pertrechan normalmente con paquetes software que emplean bases de datos de múltiples rasgos de la personalidad. Estos programas comparan las habilidades capturadas por distintos procedimientos (test, cuestionarios, entrevistas, *feedback* 360°, etc.) con unas referencias genéricas, que constituyen el perfil ideal del puesto. La comparación de ambas magnitudes para cada habilidad proporciona una idea de la adecuación del candidato, con sus áreas de mejora y posibles medidas de refuerzo. Aunque estas herramientas constituyen una valiosa fuente de información, conviene no perder de vista sus desventajas. Por un lado, estas evaluaciones son muy costosas en términos económicos, de manera que los responsables del programa deben tener claro qué quieren y para qué. Después, si la selección de competencias con las que se mide el desempeño es genérica y no se adapta oportunamente a la cultura corporativa de que se trate, los resultados no tendrán tanta utilidad –incluso podrían ser engañosos– para los evaluadores. A fin de cuentas, el desempeño y el potencial están influidos por la cultura corporativa y el contexto en el que los individuos se desenvuelven. Por último, cuando se maneja un número importante de candidatos, no hay que perder de vista el importante volumen de información que se deberá procesar e interpretar. Por ejemplo, si el programa se dirige a 100 candidatos y cada evaluación consta de 12 entrevistas, el análisis de los datos de 1.200 entrevistas y las correspondientes entrevistas de *feedback* puede ser una tarea desbordante.

Por todos estos motivos, conviene complementarlas con otros procedimientos que hagan del proceso en su conjunto un traje a la medida de cada aspirante. En anexo se incluye una relación completa de las herramientas empleadas por las empresas en la evaluación del potencial.

Sobre la objetividad de los criterios de evaluación, no hay que perder de vista de nuevo que el rendimiento de una persona es el resultado tanto de sus habilidades como del grado de apoyo que recibe del entorno. Este segundo aspecto limita la objetividad de la evaluación, porque no será sencillo atribuir con precisión el éxito alcanzado por un directivo a sus cualidades personales o al sistema que lo ha arropado. No sería sorprendente, por ejemplo, encontrar en aprietos al comandante de un Boeing 747, acostumbrado a sofisticados mecanismos de instrumentación, manejando una pequeña avioneta (Bower, 2007). Por eso resulta también complicado comparar dos candidatos a CEO que operan en entornos muy distintos. Por eso conviene emplear un concepto amplio de rendimiento que incluya los efectos de factores externos al individuo, y que los evaluadores desarrollen un profundo sentido de la justicia. Se trata del justo medio entre dos extremos: no valen reglas aplicadas a rajatabla ni normas promulgadas al azar.

4.3. Diagnóstico sobre las necesidades

Una vez que los dos términos de la comparación están suficientemente perfilados, se puede realizar un primer diagnóstico de la situación y tomar las medidas necesarias para asegurar que el talento directivo que se requiere esté efectivamente disponible en el momento necesario. Un estudio de las carencias servirá para definir los objetivos prioritarios del plan de desarrollo de los futuros CEO. En Cardona y García Lombardía (2005, pág. 26), se puede encontrar un estudio empírico realizado en 2003 por Otto Walter sobre las carencias más frecuentes en los directivos.

Tabla 5

Métodos de evaluación del potencial

Herramienta	Características	Competencias tipo	Método
Ejercicios de gestión	Simulación de la actividad de gestión donde se combinan varias tareas de "despacho", algunas interrelacionadas. Suele existir presión de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • De logro/gestión (<i>planificación, decisión, orientación a resultados...</i>). • Conceptuales (<i>análisis de información, deducir, sintetizar...</i>). 	Situacionales
Ejercicios de presentación	Simulación de una presentación a un grupo o comité. Puede ser la exposición de los resultados de, por ejemplo, un "in tray".	<ul style="list-style-type: none"> • Sociales (<i>comunicación oral...</i>). • Conceptuales (<i>organización</i>). 	
Ejercicios de resolución de problemas/ pensamiento creativo	Búsqueda de soluciones a partir de una situación problema. Se registra no sólo el resultado, sino el proceso seguido.	Conceptuales (<i>pensamiento analítico, decisión, creatividad, innovación, organización, resolución de problemas, planificación...</i>).	
Ejercicios de grupo (con/sin roles asignados)	Presentación de una tarea que requiere de la interacción y el trabajo entre los componentes del grupo. Se observa y registra fundamentalmente el proceso, más que los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Sociales (<i>comunicación, escucha, trabajo en equipo, impacto, convencer</i>). • De gestión (<i>orientación al cliente, liderazgo</i>). • Conceptuales (<i>planificación</i>). 	
Role plays situacionales	Simulación entre el evaluado y un "figurante", que juega un papel predefinido. Ejemplos: "entrevista de valoración del desempeño" o "entrevista comercial".	<ul style="list-style-type: none"> • Sociales (<i>impacto, comunicación, empatía, persuasión</i>). • De gestión (<i>orientación a resultados, orientación comercial</i>). 	
Test de capacidades	Presentación de ítems con respuestas predefinidas, cuyo fin es medir capacidades "puras". Suelen contar con garantías estadísticas.	Capacidades directamente relacionadas con el trabajo.	Métodos de "laboratorio"
Test de aptitudes	Presentación de ítems con respuestas predefinidas, cuyo fin es medir aptitudes "puras". Suelen contar con garantías estadísticas.	Aptitudes (supuestamente en la base de competencias) valoradas como predictores (ejemplo: razonamiento verbal, rapidez de cálculo, orientación espacial, etc.).	
Cuestionarios multifactoriales	Cuestionarios estructurados, con opciones cerradas para cada ítem. Recoge tendencias (de rasgos, comportamientos, actitudes, etc.) a partir de las elecciones del sujeto. Suelen contar con mecanismos para evitar sesgos en las respuestas.	Personalidad, competencias, expectativas, motivaciones, estilos de trabajo...	
Formularios de personal	Son currículos estandarizados, que recogen la información relevante para la organización.	Datos de formación, experiencia, etc., del sujeto.	
Cuestionarios	Cuestionarios estructurados, con opciones cerradas para cada ítem. Recoge tendencias (de rasgos, comportamientos, actitudes) a partir de las elecciones del sujeto evaluador. Es necesario asegurar un conocimiento mínimo del evaluado.	Competencias, habilidades, comportamientos observables.	Encuesta
Formularios de evaluación (multifuente, 360º)	Formularios estandarizados que recogen la valoración de terceros sobre los resultados y/o conductas del evaluado. Suelen ser figuras de su entorno sociolaboral inmediato (jefes, colegas, colaboradores, clientes, proveedores).	Resultados (consecución de objetivos), competencias, comportamientos observables.	
Entrevista basada en competencias	Búsqueda de evidencias situacionales (del pasado) vinculadas con las competencias analizadas.	Todas (especialmente conceptuales y de gestión). También evidencias directas en competencias sociales (<i>impacto, comunicación...</i>).	Entrevista

Si se dispone de candidatos dentro de la empresa con claro potencial para llegar a ser CEO, pero que todavía no están en condiciones de asumir mayores responsabilidades de forma inmediata, sería necesario diseñar un plan de mejora personal que cubra las lagunas particulares del candidato y prepare para ocupar el puesto para el que, en principio, tiene condiciones.

En este sentido, es particularmente interesante conocer cómo se desarrollan las competencias. Se trata obviamente de un tema de capital importancia dentro del plan de desarrollo directivo.

Resulta útil hacer aquí mención de la teoría de la motivación de Vroom (1964). Este autor parte de la base de que la fuerza motivacional es la suma de los productos de tres factores subjetivos y a priori: expectativas (probabilidad de alcanzar cada meta si se realiza un esfuerzo), instrumentalidad (consecuencias de alcanzar cada meta) y valencia (valoración de cada instrumentalidad). De esta forma, si las expectativas o las valencias son bajas, disminuye la fuerza motivacional. De acuerdo con este modelo, el plan a medida para cada candidato debería consistir en metas que cumplan el acrónimo SMART acuñado por Drucker (1954): *specific, measurable, achievable, relevant and time-bound*.

En principio, el problema no debería venir por el lado de las valencias, pues todos los candidatos deberían ver con muy buenos ojos la posibilidad de llegar a ser CEO. Quizá haya que aclarar que quien quiere el fin, debe querer también los medios necesarios para alcanzarlo.

4.4. La motivación trascendente

Como se ha advertido, la motivación intrínseca es una de las más intensas en los directivos dotados para ocupar puestos de mayor responsabilidad: alcanzar precisamente su propio aprendizaje (Pérez López, 1991). Por tanto, el programa de desarrollo directivo cuenta con un poderoso aliado en cada uno de los candidatos. Por eso es importante no descuidar la necesidad de apostar por el talento de las personas, que aumenta el grado de atraktividad de la compañía, es decir, que los directivos perciben que tienen recorrido en el seno de la empresa. Se les abre un panorama nuevo, lleno de oportunidades fascinantes. La reacción previsible es aceptar el reto y ponerse en disposición de esforzarse al máximo y dejarse ayudar para dar lo mejor de sí. Por tanto, una característica inherente al programa de desarrollo directivo es el diseño de carreras profesionales atractivas dentro de la empresa, que permitirá retener y atraer el talento que se necesitará hacer rendir en la dirección de la compañía (Pérez López, 1993).

No obstante, basar el programa de desarrollo directivo únicamente en la motivación intrínseca es extremadamente peligroso, si no está acompañada por un desarrollo acorde de la motivación trascendente. Para comprender esta afirmación, resulta oportuno entender el papel de estas motivaciones en las decisiones directivas.

Entendemos por decisión directiva la elección de planes de acción (definición operacional, estructuración y puesta en práctica del propósito) para la aplicación de los procesos productivo-distributivo, retributivo y contributivo, tales que mejoren la eficacia, atraktividad y unidad de la empresa. Por tanto, las decisiones directivas deben ser evaluadas de acuerdo con tres criterios:

a) Criterio de eficacia

Trata de medir las consecuencias de la decisión en cuanto a las diferencias entre las contribuciones que produce y las retribuciones necesarias para ponerla en práctica (creación de riqueza o beneficio económico). En general, se puede defender que un plan

de acción es mejor cuanto mayor sea su eficacia, *ceteris paribus*, es decir, si se consideran constantes tanto la atractividad como la unidad.

b) Criterio de eficiencia

Evalúa las consecuencias de la decisión en cuanto a los cambios en la atractividad (capacidad de cooperar) producidos por el aprendizaje de los partícipes debido a las experiencias que tengan al poner en práctica la decisión. Las decisiones eficientes son aquellas que, a través del aprendizaje que producen, logran mejorar la eficacia de las actividades de la empresa, es decir, que facilitan que la empresa pueda hacer sus actividades productivo-distributivas con mayor beneficio económico. Si el crecimiento de la eficiencia es positivo, se incrementará la eficacia por dos vías distintas: menores incentivos necesarios para motivar y mayores ingresos.

El aprendizaje significativo desde el punto de vista de la eficiencia es el que modifica la motivación interna del directivo (por motivos intrínsecos o trascendentes) para cooperar con la organización. El aprendizaje que modifica la motivación intrínseca para la realización de un determinado trabajo es el aprendizaje de una persona en su *conocimiento operativo*, que determina sus habilidades o capacidades para hacer las cosas. Por otro lado, el aprendizaje que modifica la motivación trascendente es el que corresponde al *conocimiento evaluativo* de una persona, que determina su capacidad afectiva, es decir, su capacidad de moverse por motivos trascendentes. La eficiencia de la decisión expresa las diferencias que el *efecto acumulado* de ambos motivos (intrínsecos y trascendentes) produce en la motivación de los participantes para continuar su cooperación con la organización, es decir, en la atractividad de la empresa.

Si los directivos aplican el conocimiento operativo movidos sólo por motivación extrínseca, la empresa tendrá que asegurarse de su utilización mediante los mecanismos de control previstos en el sistema formal para el ejercicio efectivo del poder coactivo. Sin embargo, las limitaciones inherentes a estos mecanismos de control quedan más patentes conforme aumenta el conocimiento operativo de quienes han de ser controlados. Esta es una de las razones por las que las decisiones eficientes, pero inconsistentes (que aumentan el conocimiento operativo, pero disminuyen el conocimiento evaluativo), acaban generando un conjunto de partícipes cuya acción no hay manera de coordinar de modo efectivo. Por tanto, cuanto mayor es el aprendizaje operativo de los directivos, más necesario es que se coordinen a través del sistema espontáneo, por propia iniciativa y motivos por su interés en resolver los problemas de los otros partícipes (motivos trascendentes).

c) Criterio de consistencia

Evalúa las consecuencias de la decisión en cuanto a los cambios en la unidad (orientar las acciones a la satisfacción de las necesidades de otras personas) producidos por el aprendizaje ligado a las experiencias de la puesta en práctica de dicha decisión. Se trata de responder a la siguiente pregunta: ¿qué efecto tendrá esta decisión en el grado de confianza que puedan sentir los partícipes de la organización respecto a las intenciones de la empresa en sus relaciones con ellos? En efecto, el grado de confianza mutua, la que sienten entre sí las personas relacionadas a través de las actividades reguladas por una organización, es consecuencia inmediata del grado de unidad que tenga esa organización. Nos referimos, por tanto, a la certidumbre de una persona acerca de la influencia de los motivos trascendentes en las decisiones que se toman en la empresa,

basada en la confirmación experimental continuada de que, efectivamente, se toman las decisiones por esos motivos trascendentes.

Gracias a la confianza mutua de los participantes de una organización, se pueden alcanzar mayores cotas de eficacia en el futuro, puesto que se ahorran los costes de transacción derivados de asegurarse contra las consecuencias adversas de comportamientos oportunistas por parte de la empresa. La confianza sería semejante a una externalidad positiva (Arrow, 1974). Esto implica, además, que las posibilidades de logro de motivos extrínsecos en relaciones a largo plazo dependen siempre de otras realidades que se encuentran en un plano distinto de los propios motivos extrínsecos. En este caso, del plano de los motivos trascendentes. Al mismo tiempo, los motivos trascendentes sólo se pueden lograr si se buscan directamente: el logro de una mayor confianza mutua, porque ésta es más rentable desde el punto de vista económico, es un intento imposible. La rentabilidad extrínseca de la confianza mutua sólo se puede obtener de forma indirecta.

El criterio de consistencia implica que el decisor actúe por motivos trascendentes, de manera que los afectados por su decisión pudiesen confiar en él si llegasen a conocerlos. Pero el hecho de que confíen efectivamente o no, y que correspondan, no depende de esa decisión, sino de los motivos que impulsen a esas otras personas. Por tanto, la aplicación del criterio de consistencia puede estar bien hecha y no producir un incremento de la eficacia. La corrección o incorrección de una decisión desde el punto de vista de la consistencia no depende de sus resultados desde el punto de vista de la eficacia. El logro continuado de la eficacia, sin embargo, sí que depende de la consistencia de las decisiones, aunque dicha influencia sea únicamente la de ser condición necesaria, pero no suficiente. Con objeto de cerrar el argumento, basta con apuntar que la condición suficiente para el logro continuado de la eficacia consiste en que el directivo actúe por una motivación intrínseca estructural (motivación racional por motivos trascendentes), es decir, que debe buscar el crecimiento de sus virtudes morales: racionalidad y virtualidad. También es interesante mencionar que la actuación por motivación espontánea por motivos trascendentes (en otras palabras, moverse por mero sentimentalismo) no garantiza la consistencia de una decisión.

En definitiva, estos tres criterios afirman que es misión de los directivos tomar decisiones en las que se ponderen adecuadamente sus consecuencias económicas, sociológicas y éticas. De lo contrario, se podría poner en peligro la viabilidad de la propia empresa a corto plazo (si no se crea un mínimo de riqueza) o a medio y largo plazos (si se erosionan las realidades sociológicas o éticas de la empresa). Si se prescinde de alguno de estos criterios, la decisión estará mal tomada, salvo que se confirme que aquel aspecto no tiene repercusión alguna en la organización.

Todas estas consideraciones permiten entender ahora la afirmación de que basar el programa de desarrollo directivo únicamente en la motivación intrínseca es extremadamente peligroso, si no está acompañada por un desarrollo acorde de la motivación trascendente. En efecto, invertir en formación para mejorar la *capacidad operativa* de los candidatos a CEO y, por ese camino, mejorar la eficacia de la empresa, tiene sentido si hay un alto grado de certidumbre sobre la lealtad de los beneficiarios de esa formación y su permanencia en la empresa. A fin de cuentas, esta mayor capacitación del candidato a CEO puede estimular su motivación extrínseca para abandonar la empresa.

Estos planes de formación exigen, por tanto, un grado apreciable de motivación por motivos trascendentes, de confianza, por parte de la empresa y de los participantes en el programa de formación. Por eso, si la empresa invierte en la formación de esas personas se debe a que cree

que el incremento de la motivación por motivos trascendentes anulará el efecto del otro crecimiento. Valorar la inversión en formación por la eficiencia implica que está presente de manera implícita, que la decisión es consistente, es decir, que aumenta el grado de unidad y de confianza entre los miembros de la organización.

En esencia, el desarrollo de la motivación trascendente juega un papel vital en el programa de desarrollo directivo, en la medida en que:

1. Beneficia a los propios participantes (candidatos a CEO), puesto que el desarrollo de la motivación trascendente es esencial para las bases de un auténtico liderazgo, función directiva clave en el modelo antropológico que hemos definido dentro del sistema institucional de la empresa. El liderazgo les permitirá contribuir al grado de unidad de la empresa, esencial para su viabilidad a medio y largo plazos. Prescindir de la consistencia en la toma de decisiones puede conducir a estrategias de adaptación oportunista que comprometan la continuidad de la empresa a largo plazo. En esta dinámica, la tarea del candidato a CEO se volvería cada vez más ineficaz.
2. Beneficia a la empresa, además de por la razón anterior, porque con el desarrollo de la motivación trascendente se facilita enormemente la puesta en práctica eficaz del propio programa de desarrollo efectivo. Sin ella, el programa se volvería ingobernable, y no permitiría beneficiarse de sus frutos, que podrían ser aprovechados por el propio candidato en la competencia.

Se describen a continuación algunos de los problemas que podría ocasionar un descuido de la motivación trascendente de los candidatos a CEO en el desarrollo del programa de desarrollo directivo íntimamente ligados a la comunicación del plan.

4.5. Comunicación del plan

Una variable que resulta muy complicada de manejar es la expectativa del candidato que está siendo objeto del programa de desarrollo (Vancil, 1987). Cuando una persona es consciente de que pertenece al grupo de elegidos a ocupar el puesto de CEO, es casi inevitable la elaboración de hipótesis sobre qué puestos intermedios están en el itinerario y sobre el posible calendario de esos ascensos.

Esta reacción puede provocar en la persona una actitud de responder a los estímulos que recibe en función de lo que estima políticamente correcto, según sus expectativas imaginadas, y no de la respuesta adecuada y natural a su carácter. En este caso, el candidato estaría haciendo el papel de candidato, y entonces el programa de desarrollo estaría actuando sobre una persona distinta de la real (Bennis y O'Toole, 2000).

Otra posible reacción sería la impaciencia o ansiedad por ocupar cargos de mayor responsabilidad para los que el candidato cree estar ya preparado. Si no se producen los ascensos de acuerdo con el *timing* deseado por el candidato, puede ocurrir que se sienta poco valorado y acabe pidiendo la salida de la organización (Bower, 2007). En algunos casos, convendría ayudar al candidato a descubrir modos de extraer más valor a sus actuales ocupaciones. Después de una primera etapa novedosa, es posible que el candidato piense que domina ya esas responsabilidades y que se estanca si no asciende. Habitualmente, ese juicio suele ser precipitado: todavía queda mucho por consolidar, antes de estar en condiciones de asumir con garantías un puesto de mayor nivel (Clutterbuck, 2005).

Desde luego, puede ocurrir que el candidato esté efectivamente preparado para ascender antes de lo previsto. Ante la ausencia de oportunidades inmediatas o en un período de tiempo razonable, es natural que ese directivo busque alternativas acordes a su progreso fuera de la compañía, quizás en la competencia. En la carrera hacia el puesto de CEO hay poco tiempo para tomarse un respiro, así como un buen puñado de directivos muy preparados y seriamente determinados a poner todos los medios para alcanzar esa ansiada meta. Este ritmo incesante representa un desafío para el programa de desarrollo directivo, porque exige una gran coordinación entre las oportunidades que ofrece la empresa y las necesidades de los directivos participantes (Miles y Dysart, 2008).

Asimismo, las comparaciones y la rivalidad entre candidatos a CEO serían inevitables y muy probablemente restarían fuerzas que, sin duda, convendría enfocar en gestionar los elementos externos a la empresa.

Todas estas manifestaciones, muy humanas por otra parte, introducen algunas interferencias que complican la puesta en práctica del programa de desarrollo. De hecho, no hay un consenso generalizado sobre la conveniencia de comunicar a los candidatos a CEO y, en general, a los participantes del programa de desarrollo directivo, que están siendo objeto de un especial seguimiento (Wells, 2003; Rothwell, 2005). Estas dificultades llevan a algunas empresas a mantener este plan en secreto y no atarse las manos. Según una encuesta realizada por la consultora Novations/J. Howard (Wells, 2003), el 37,5% de las compañías norteamericanas comunica a sus empleados que han sido seleccionados para formar parte del programa de desarrollo directivo; el 16,7% da a conocer además los criterios que se tienen en cuenta para incluir en él a un potencial candidato, y el restante 45,8% prefiere mantener todo el plan en secreto.

No obstante, de nuevo, una de nuestras tesis es que los beneficios de la transparencia compensan estos problemas: los participantes saben que tienen recorrido en la empresa, conocen los criterios con que están siendo evaluados y son perfectamente conscientes de los retos que tienen por delante para su desarrollo. Algunos datos del estudio de la consultora Hewitt antes mencionado pueden arrojar luz sobre esta cuestión (Wells, 2003): el 64% de las compañías más rentables de la muestra considerada comunica a los participantes su *status* dentro del programa de desarrollo directivo –y un dato quizá más llamativo–, el 75% informa también a los candidatos en el momento en que dejan de ser considerados idóneos para su promoción. Estas compañías ponen especial énfasis en no crear un sistema de castas, mediante un trato muy favorable a todos los empleados sin excepción. Fomentan el desarrollo a todos los niveles, aunque algunos circuitos sean más prometedores y exigentes que otros. Casi todos los consultores o *practitioners* que han intervenido en este tipo de programas recomiendan evitar a toda costa la mentalidad de *club selecto*: no se debe vetar la entrada a nadie por motivos distintos de su falta de idoneidad. Cada empleado conoce en qué punto de la curva de desempeño se sitúa y qué tiene que hacer para progresar. A la vez, ponen particular empeño en no prometer algo que no puedan cumplir, también por posibles demandas legales, y en precisar bien el alcance de los méritos logrados.

Con objeto de reducir al máximo estos inconvenientes, conviene diseñar e implantar el proceso de acuerdo con algunos principios: transparencia y ascenso en función de méritos lo más objetivos posible. En definitiva, como las expectativas pueden introducir divergencias crecientes entre la realidad y la imaginación de los candidatos, hay que proporcionarles un permanente sentido de la realidad, es decir, que tengan una información actualizada de lo que se espera de ellos, en términos muy concretos, y de cómo se les va a evaluar.

Un ejemplo podría ser la estrategia de comunicación de Towers Perrin, que consiste en lo siguiente:

1.- ¿QUE COMUNICAR A LOS PROFESIONALES SELECCIONADOS?

- El programa es una iniciativa estratégica de la dirección por cuidar el talento –identificación, desarrollo y retención– de la organización:
 - ✓ Cada año participará un grupo de profesionales seleccionados a partir de unos criterios: (definir e incluir).
 - ✓ En consecuencia, este año se ha dado prioridad a aquellos que han destacado en estos criterios.
- El programa constará de:
 - ✓ Una jornada inicial de actividades orientadas a contrastar las competencias, aspiraciones y trayectoria de cada profesional.
 - ✓ Una entrevista de *feedback* con el profesional en cuestión.
 - ✓ El enriquecimiento de un plan de desarrollo personal, acorde con las necesidades e intereses identificados y contrastados en (a) y (b).
- El plan de desarrollo personal que se concluya podrá incorporar distintas actividades (por ejemplo, máster, participación en proyectos especiales, *coaching* en habilidades directivas, rotación, etc.).
- El programa no es un “club privado” para distinguidos, sino un vivero de oportunidades para aquellos con proyección, al que todo empleado puede acceder a lo largo del tiempo.

2.- ¿QUE COMUNICAR A LOS PROFESIONALES NO SELECCIONADOS, SI SURGIERA LA NECESIDAD O LA OPORTUNIDAD?

- Tendrás oportunidad de participar en futuros años si reúnes los requisitos/criterios tenidos en cuenta.
- Podrás desarrollar tus competencias en tu plan de mejora anual, que elaboras con tu jefe.
- Acude a la dirección de recursos humanos si necesitas información adicional.

4.6. Desarrollo de competencias

Resulta oportuno aquí recurrir al modelo de desarrollo de competencias diseñado por Cardona (Vilallonga et al., 2003), que se basa en el modelo antropológico propuesto por Pérez López (1991) que ya hemos comentado. Este modelo parte de la idea, también recogida por Covey (1989), de que el hábito o competencia se da en la intersección de conocimientos (qué hacer), capacidades (cómo hacer) y deseos (querer hacer). A pesar de su asombrosa simplicidad, no es difícil que en el diagnóstico de una carencia se pase por encima de la raíz del problema: esta persona no mejora en un determinado punto, y ¿porque no sabe, no puede o no quiere? En función de la causa de la incompetencia, se pueden poner medios adecuados: contra la ignorancia, información; contra la falta de motivación, formación; contra la falta de habilidad, entrenamiento.

Conforme va teniendo lugar el desarrollo de la competencia, el candidato va atravesando una serie de etapas. En un primer momento, está sumido en una incompetencia inconsciente. En otras palabras, no sabe que no sabe, y por ahora no tiene ninguna motivación para comenzar a saber. Fruto del plan de desarrollo y, probablemente, con ocasión de alguna evaluación o de un *feedback* externo, cae en la cuenta de que hay una determinada competencia en su zona ciega, de la que por supuesto no era consciente, pero que debe esforzarse por adquirir. La incompetencia es ahora consciente. Sin embargo, por el hecho de que sea consciente no significa que ya la posea, ni mucho menos. Al contrario, aplica todo su empeño en ejercitarse por ganar en ese determinado hábito. Esta lucha da sus primeros frutos, aunque la adquisición del hábito todavía no está consolidada. El candidato está ahora en una etapa de competencia consciente. Aunque parezca el final del recorrido, aún queda una fase más, en la que el individuo ha incorporado a su conducta cotidiana ese determinado hábito en un grado suficiente como para que surja de manera natural cuando se precise. Ahora sí estaría completo el proceso de adquisición de la competencia, etapa que se denomina competencia inconsciente (Covey, 1989; Gudín, 2001).

En ocasiones, conviene transmitir confianza a esos candidatos, por medio de retos que, por un lado, representen un desafío a sus capacidades, y que, por otro, no sean abrumadores (Campion et al., 1994; McCauley y Brutus, 1998; Ohlott, 1998; Stewart, 1984). Cuando los candidatos se dan cuenta de que se apuesta por ellos, ponen los cinco sentidos en corresponder a esa confianza. No es raro que en semejantes circunstancias afloran capacidades que hasta entonces habían estado latentes. Desde luego, este enfoque implica delegar responsabilidades, diseñar proyectos o puestos de trabajo a la medida del crecimiento de los candidatos. Se trata de un enfoque ciertamente audaz, porque a nadie se le escapa que estos experimentos pueden salir mal, aunque estén más o menos controlados o la persona en concreto cuente con la ayuda de otros miembros más expertos de la organización.

Como afirmaba al respecto un directivo experimentado de una conocida compañía británica (Bower, 2007): «los alcornoques no crecen bien a la sombra de los grandes robles». Efectivamente, los altos directivos deben evitar un excesivo protagonismo, que eclipse a los subordinados. Con unas ramas frondosas y unas raíces extensas y ávidas, apenas permiten que los que están a su alrededor puedan beneficiarse de la luz y el alimento que necesitan para su crecimiento. Quizás una cuestión interesante que podría plantearse el CEO es, en este sentido, el número de subordinados que bajo su mandato han sido ascendidos, como indicador de una buena labor de desarrollo directivo.

4.7. La estructura organizativa

Una consecuencia de este enfoque se plasma también en el propio diseño de la estructura de la compañía (Ciampa, 2005). Hay determinados puestos que pueden servir como campo de entrenamiento y prueba para aprender a desempeñar responsabilidades de primer nivel. Insistimos: entrenamiento y prueba, simulación y realidad. En las simulaciones, los errores no pasan de ser virtuales y, por tanto, no se incurre en pérdidas tangibles. En el caso que nos ocupa, hay que completar las simulaciones con ejercicios reales, con responsabilidad sobre la cuenta de pérdidas y ganancias (Bower 2007; Dalton y Dalton, 2007), pues el aprendizaje que se deriva de éstos es más completo que el de aquéllas, precisamente porque la responsabilidad en ambos casos no pesa igual. Como defiende Peter Drucker (1954): «La estructura de la organización debe hacer posible el entrenamiento y la evaluación de los futuros altos directivos. Debe proporcionar a la gente responsabilidad en el gobierno desde un puesto con autonomía, mientras son suficientemente jóvenes como para adquirir nueva experiencia. El trabajo de

lugarteniente o de asistente no prepara al hombre para la presión de tomar sus propias decisiones... El entrenamiento no es suficiente. Un hombre debe ser evaluado en su capacidad de dirigir con responsabilidad un negocio completo».

Si se trata de buscar candidatos idóneos para ocupar el cargo de CEO, quizá no sea suficiente con haber tenido una intensa exposición a determinadas parcelas o funciones, sino que conviene desarrollar un enfoque más generalista e integrador, donde se combinen habilidades técnicas y directivas. El *country manager* de una compañía representa un buen ejemplo de este tipo de cargo de entrenamiento.

Quizá no sea posible asegurar puestos tan completos para todos los posibles candidatos. En cualquier caso, será muy conveniente diseñar un plan de rotación por los distintos departamentos o divisiones, y procurar que cada etapa sea lo suficientemente duradera como para que, por un lado, el directivo tenga un margen amplio para aplicar los planes y se sienta responsable de las consecuencias de sus decisiones, y por otro, alcance un conocimiento profundo del departamento o división.

En algunos planes de carrera en los que se han omitido estas etapas intermedias, puede suceder que el candidato a CEO llegue con un conocimiento parcial de la organización, que sesgará necesariamente su estilo de dirección. Como señala Gabarro (2007), la mayor parte de las acciones que emprende el nuevo CEO en las primeras etapas en el puesto caen habitualmente en el campo de sus anteriores responsabilidades, que son las que mejor conoce y le proporcionan mayor seguridad. Como afirma Maslow, «al que maneja bien el martillo todo le parecen clavos».

Por eso, hay que invertir considerables recursos en que estos aspirantes tengan un mapa mental lo más completo posible del funcionamiento de toda la organización y que sea capaz de captar todas las facetas de su compleja tarea como directivo. Ahora el CEO no sólo es un consumado intérprete musical, sino que además debe ponerse al frente de un grupo heterogéneo de músicos que siguen con atención cada uno de sus gestos. Como es evidente, el director de orquesta que ha sido violinista podrá captar con más detalle las más sutiles notas que provengan de los instrumentos de cuerda, pero esa mayor sintonía no justifica que les dé preferencia sobre el resto de los instrumentos con los que tiene menos familiaridad, cuando no lo establece la partitura. Ciertamente, el directivo tiene que aprender cómo se engarzan todas las dimensiones del negocio para afrontar con garantías sus cometidos.

En este sentido, un factor que facilita enormemente el crecimiento de los aspirantes es introducirles en las redes de contactos oportunas en cada caso. La consolidación de las conexiones con otros directivos de diferentes funciones, divisiones o áreas geográficas proporciona un buen apoyo y permite desarrollar una mejor visión de conjunto (Dwyer, 2003; Forret, 2004; Kram e Isabell, 1985; Ragins y Cotton, 1999).

Por tanto, cuando la compañía se plantea modificaciones de la estructura, además de las posibles consecuencias comerciales, financieras, etc., debe considerar los efectos que tiene en el aprendizaje de aquellos miembros que, debidamente orientados, podrían ocupar puestos de relevancia en el futuro de la organización. Aunque estos efectos son menos evidentes a corto plazo, en un horizonte más amplio, como el que se sugiere adoptar al tratar de desarrollo directivo, sí pueden tener un impacto considerable. En consecuencia, además de evaluar los proyectos de acuerdo con su rentabilidad esperada o su adecuación con la estrategia, también debería tenerse muy en cuenta el aprendizaje de las personas implicadas y si ese desarrollo es el que la compañía necesita (Pérez López, 1993; Conger y Fulmer, 2003).

Una anécdota que refleja bien esta mentalidad (Bower, 2007): Alfred P. Sloan, legendario presidente de General Motors a finales de los años cincuenta, atendió a un joven investigador de Harvard Business School a la salida de una reunión del consejo de administración. En esa reunión se había aprobado la instalación de una planta de fabricación, con una inversión estimada de más de 10 millones de dólares, una cantidad respetable por aquel entonces. El diálogo se desarrolló más o menos como sigue:

- «Señor Sloan, usted debe de haber pensado que la propuesta de la planta era una gran idea», observó el joven investigador.
- «No, joven amigo, de hecho, tenía muy serias reservas.»
- «Entonces, ¿por qué dio su aprobación?»
- «Joven amigo, no tiene ni idea de lo caro que resulta desarrollar buenos directores generales.»

4.8. Candidatos externos

Desde 1980 a 2000, el porcentaje de candidatos externos que han sido nombrados CEO en empresas norteamericanas pasó del 7% al 50% (Cohn y Khurana, 2003). La contratación de un directivo de fuera como candidato a CEO envía un mensaje implícito a los miembros de la organización: «hemos buscado dentro, y no hemos encontrado suficiente talento: todavía no estáis preparados». Si la frecuencia de este tipo de contrataciones es alta, resulta claro que el plan de desarrollo, si existe, no está dando los frutos deseados. En este caso, la atractividad de la compañía iría disminuyendo (Pérez López, 1993) y, en consecuencia, la motivación intrínseca se vería afectada de dos maneras, ambas resultado de la constatación de que la empresa no confía en sus miembros: algunos candidatos conformistas perderían la ilusión por aprender, y otros más inquietos podrían encauzar esas aspiraciones fuera de la compañía. Cualquiera de las dos posibilidades sería desaconsejable para los intereses de la organización: los que quieren y pueden aprender se marchan en busca de mejores oportunidades, y permanecen los que tienen cada vez menos motivación para mejorar.

Además, en la contratación de gente de fuera se produce un ajuste mutuo entre el individuo y la organización que, si todo sale bien, acabará en un encaje satisfactorio entre ambas partes. En este proceso de adaptación, el nuevo miembro debe alternar fases de aprendizaje (de la estructura formal e informal, la cultura interna, el tipo de operaciones, la cartera de clientes, etc.) y de acción orientada a resultados, quizás en un entorno no del todo dominado (Gabarro, 2007). Esto supone una notable presión en algunos casos, sobre todo en aquellos en los que se espera que el de fuera imprima desde el principio un nuevo rumbo, con medidas visibles lo antes posible, que saquen a la organización del letargo (Boeker y Goldstein, 1993; Finkelstein, 1996). Un punto clave de nuestro discurso es que mientras el candidato de fuera adquiere el aprendizaje necesario, es probable que se incurra en costes derivados de decisiones erróneas u oportunidades perdidas.

A excepción de la necesidad de un cambio radical, conviene tener en cuenta que este tipo de aprendizaje ya se ha producido en los candidatos internos que han participado en el programa de desarrollo directivo, y se aconseja, por tanto, la contratación de gente de dentro. Estos comentarios adquieren mayor relevancia todavía en aquellos sectores muy heterogéneos, en los que la transferencia del conocimiento y experiencia entre empresas es más complicada o menos útil, por tratarse de un acervo muy específico de una empresa y poco aplicable a las demás (Naveen, 2006).

Por tanto, el desafío que representan los candidatos de fuera es la falta de conocimiento contrastado de sus competencias y, en consecuencia, de su grado de encaje con las necesidades de la compañía. Este problema de selección adversa requiere que, a la hora de optar entre aspirantes de dentro y de fuera, se aplique una prima de riesgo mayor al candidato externo, de manera que si resulta finalmente elegido, se deba a que los beneficios esperados de tal decisión compensan sus mayores riesgos.

Como es natural, las anteriores consideraciones no pretenden poner en cuestión las contrataciones de directivos externos. En algunas ocasiones puede ser necesario recurrir a firmas de cazatalentos para conseguir un candidato a CEO de perfil novedoso, que no se había contemplado en el programa de desarrollo y que, por exigencias del entorno, se torna en imprescindible para el funcionamiento de la organización. Sólo se intenta subrayar la idea de que cubrir las carencias con gente de fuera, cuando los de dentro podrían haber sido elegidos de haber tenido un poco más de apoyo, puede tener consecuencias importantes en los miembros de la organización.

Si el recurso a candidatos de fuera es imprescindible para asegurar la contratación de un aspirante a CEO idóneo, lo más habitual es emplear los servicios de una empresa cazatalentos (*executive search firms*, ESF). El comité de búsqueda, responsable del programa de desarrollo directivo, debe trabajar conjuntamente con la ESF en la definición del perfil adecuado a las necesidades de la empresa. Si la experiencia de la compañía en búsquedas de este tipo es limitada, la influencia de la ESF en la decisión final puede ser considerable. De hecho, el 80% del mercado de potenciales CEO para compañías del *Fortune 100* en Estados Unidos está dominado por sólo tres empresas cazatalentos (Charan, 2005). La ESF tiene que ayudar al consejo a extraer los criterios de búsqueda y, en último término, proponer los suyos, con el beneplácito habitual del quizás inexperto consejo.

De todas maneras, una ESF nunca conocerá el negocio de la empresa como el propio consejo, de manera que sería poco acertado delegar totalmente la búsqueda, que muy probablemente se realizaría de acuerdo con la veintena de atributos que se suelen considerar deseables para los CEO en general, y no necesariamente para esa compañía en particular. Por eso, el consejo debe seguir muy de cerca el trabajo de la ESF y solicitar información detallada de los criterios empleados y del perfil de los candidatos seleccionados para garantizar el encaje del aspirante.

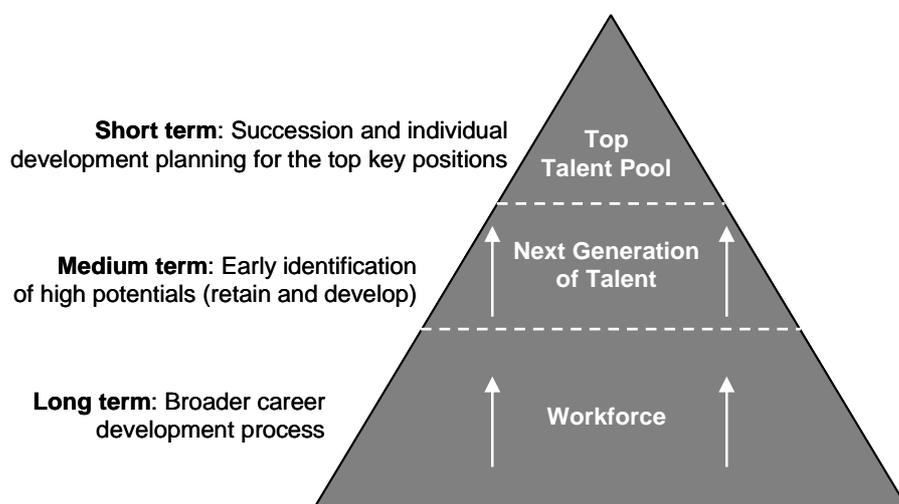
5. La puesta en práctica

Además del diseño, el programa de desarrollo directivo requiere la estructuración del propósito, que consiste en asignar tareas concretas, suscitar una cultura corporativa de apoyo, garantizar un constante seguimiento por parte de la dirección de la compañía y mantener el compromiso sólido y visible del actual CEO (Hillman et al., 1990; Valerio, 1990; Wells, 2003; Byham, 2002). De otra manera, los miembros de la organización considerarán el desarrollo del liderazgo como actividad no prioritaria y dosificarán sus esfuerzos en consecuencia (Conger y Fulmer, 2003; Kesler, 2002; Ford y Weissbein, 1997). Entre las posibles actuaciones del CEO en este sentido, podemos mencionar: comunicar a toda la compañía la apuesta que se está realizando por el desarrollo del talento directivo; defensa e impulso de los esquemas de rotación entre funciones; seguimiento periódico de los avances en el programa o participación en las sesiones de desarrollo de altos directivos. Un estudio de Towers Perrin (2000) muestra que el 76% de las compañías con un programa de desarrollo que goza del compromiso del CEO con este proyecto están satisfechas de su funcionamiento. En aquellas donde el CEO no se ha involucrado, este porcentaje desciende al 49%.

Resultará práctico nombrar un comité, formado por el actual CEO, COO (*Chief Operating Office*), director de recursos humanos y otros puestos directivos de primer nivel, que se reúna con periodicidad para repasar el grado de consecución de las metas propuestas, establecer medidas correctoras y plantearse, si fuera oportuno, nuevos retos en función de las necesidades cambiantes del entorno. En un estudio realizado por Korn/Ferry International, a partir de las respuestas de más de novecientos directores pertenecientes a más de doscientos consejos de administración de compañías *Fortune 1.000*, se llegó a las siguientes conclusiones: aunque la práctica totalidad de los directores afirmaron que un plan de sucesión representaba uno de los factores más relevantes del buen gobierno corporativo, menos de dos tercios habían puesto uno en práctica, y sólo la mitad manifestó estar satisfecha con su eficacia. Por tanto, el *cómo* se implanta y se sigue el plan de desarrollo juega un papel crucial (Wells, 2003).

Como se ha expuesto, las facetas del programa se plasman en el diseño, puesta en práctica y seguimiento de diversas medidas de desarrollo directivo. No obstante, estas iniciativas tienen lugar a distintos niveles, como se puede apreciar en la Figura 4. El proceso dura años, desde la identificación temprana de un aspirante a CEO hasta que está efectivamente en condiciones de acceder al cargo. Como es lógico, el programa actúa como un embudo, por el que entran un número significativo de candidatos y del que sale, en cambio, un pequeño grupo de seleccionados. Por tanto, conviene poner en contexto las consideraciones anteriores, en función de la etapa del proceso a la que uno se refiere (Katz y Khan, 1978). Como en cualquier otra función en la empresa, es esencial asignar responsables de su puesta en marcha y seguimiento. Aunque el último responsable del plan de sucesión y del programa de desarrollo directivo sea el consejo de administración, parece razonable que el comité de búsqueda, que asume este encargo, se estructure a distintos niveles de acuerdo con la fase de la que se trate, y que sólo en las últimas etapas el consejo de administración tome cartas directamente en este asunto.

Figura 4



Fuente: Towers Perrin.

La tarea de preparar a los candidatos a CEO incumbe no sólo a aquellos directamente responsables de los recursos humanos (Groves, 2007). La razón es evidente: además de en cursos a medida u otro tipo de programas intensivos de formación, la mayor parte del aprendizaje se producirá en el día a día, en medio de las circunstancias cotidianas del trabajo (Stein, 2007). Desde luego, el departamento de recursos humanos debe proporcionar toda la

infraestructura del programa y participar en el diseño junto con los otros directivos de línea, pero el papel de un buen jefe en el desarrollo de sus subordinados es difícilmente sustituible (Wells, 2003). De hecho, hay algunas compañías, conocidas por su compromiso con el desarrollo de sus empleados, que tienen previsto que todos los programas de formación de la plantilla sean impartidos por los propios directivos de la empresa (Ackenhusen, 1992).

Quizás una buena manera de comprometer y motivar a todos los directivos en este plan sea incluir el desarrollo directivo de los subordinados entre los criterios de evaluación de los ejecutivos sénior de la compañía (Kilian et al., 2005; Charan, 2005; Yukl, 2006).

No conviene olvidar que, además de posibles incentivos o de otras compensaciones vía motivación intrínseca, la mejor manera de motivar a todos los directivos de la organización para que colaboren en el programa de desarrollo directivo es fomentar su motivación trascendente. En este sentido, conviene enfocar la formación de las nuevas generaciones como cauce para realizar una contribución al futuro de la empresa y de esas personas en particular. Un directivo con un grado notable de identificación con los valores de la empresa tendrá muy clara en su actuación la necesidad de perpetuar esa misma actitud en sus subordinados. Así, el grado de unidad de la organización crece gracias al compromiso en la formación por parte de los actos ejecutivos.

Por eso, el ejemplo y el buen hacer de los directivos en el día a día de la empresa juega un papel tan decisivo en el desarrollo del talento de las personas a su cargo. La dirección, dentro o fuera del ámbito profesional, tiene un fuerte componente de arte, que requiere el ejercicio constante de la prudencia. Por eso, ser testigos de cómo los directivos experimentados plantean y resuelven los problemas sobre el terreno es una fuente valiosísima de aprendizaje para los subordinados.

Además de la motivación de los directivos, como agentes clave en la formación permanente de esos candidatos a CEO, también habría que considerar algún esquema retributivo de los propios beneficiados por el programa. Algunas consultoras han diseñado esquemas de retribución especialmente competitiva y, al menos en parte, diferida a medio o largo plazos, como medio para cuidar y retener los candidatos de alto potencial. En cualquier caso, estas consideraciones no deben hacernos olvidar el análisis de las motivaciones intrínseca y trascendente que hemos realizado anteriormente.

5.1. El mentor y el *coach*

Tal vez sea oportuno además asignar un directivo veterano a cada uno de los candidatos, que haga las veces de mentor. Se podría prever unas entrevistas periódicas, al menos una al trimestre, en las que hacer un repaso de los temas que se consideren de interés en la formación de ese directivo júnior en particular y fijar metas concretas hasta la siguiente entrevista. Por tanto, este mentor es el responsable último del diseño de un plan personal para su discípulo, que se complementará con otras iniciativas de carácter general dentro del programa de desarrollo directivo (cursos *in-company* diseñados por escuelas de negocios, conferencias o seminarios, y *Assessment centres*).

Estudios científicos sobre el papel del mentor han proporcionado sólida evidencia de los beneficios de esta figura en sus *protégés*: mayor desempeño en el trabajo, promociones más rápidas, compensaciones más cuantiosas, compromiso más fuerte con la organización, mayor satisfacción laboral, aprendizaje personal más enriquecedor y menor intención de cambio de trabajo (Lankua y Scandura, 2002; Chao et al., 1992; Dwyer, 2003; Turban y Dougherty, 1994). Algunas compañías prefieren combinar –o incluso sustituir– esta relación formal entre mentor y

protegido con la inserción del directivo de alto potencial en una red de mentores (*mentoring network*) que multiplique las posibilidades de recibir *feedback* en un entorno más flexible y espontáneo (Janasz et al., 2003). De acuerdo con algunos estudios (Noe, 1988; Ragins y Cotton, 1999), esta red informal contribuye con más eficacia al desarrollo directivo que la relación rígida entre mentor y *protégé*, en la medida en que reduce posibles conflictos de personalidad o falta de compromiso del mentor asignado.

Otras compañías han optado por reunir a candidatos con gran potencial para plantearles un proyecto de envergadura (por ejemplo, diseñar la estrategia más adecuada a medio plazo para la empresa), con idea de que presenten sus recomendaciones al consejo de administración (Baird et al., 1999; Blacker y Kennedy, 2004; Dotlich y Noel, 1998; Jennings, 2002). Esta práctica, que algunas empresas denominan *leadership academy* (Groves, 2007), presenta varias ventajas: facilita la creación de vínculos entre candidatos potenciales a CEO, aprenden de los puntos de vista de los candidatos de otras unidades o funciones de la organización (Conger y Fulmer, 2003), les aporta visibilidad frente al consejo y el resto de la compañía, y permite que el consejo tenga información de primera mano sobre las habilidades de los candidatos que más interesa evaluar: visión estratégica, capacidad de liderazgo, etc. (Kur y Bunning, 2002). Además, reduce la dependencia de consultores externos, pues no sería extraño que el consejo adoptara algunas de las recomendaciones.

En la Tabla 5 se listan las diferencias fundamentales entre el modelo de *coaching* y el de *mentoring*.

Tabla 5

COACHING TECNICO	MENTORING
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Relación con un especialista con más experiencia en su disciplina –en algunos casos puede ser su jefe directo– , que trabaja en su equipo, y localización geográfica. <input type="checkbox"/> Apoya al empleado en la resolución de problemas técnicos en su trabajo del día a día. <input type="checkbox"/> Con una duración limitada en el tiempo – anual, semianual. <input type="checkbox"/> Target: Nuevos profesionales y especialistas en sus primeros años (subgrupo II). <input type="checkbox"/> Dedicación “coach”: contrastes puntuales en el día a día. Su aporte quedaría evidenciado en su GXC, en el comportamiento “Desarrollo de personas”. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Relación con un profesional experimentado*, habitualmente más allá de su disciplina –no pertenece a su equipo. <input type="checkbox"/> Apoya conocimiento de la organización y del <i>network</i> interno. <input type="checkbox"/> Con una duración prolongada, que se renueva cada año de mutuo acuerdo. <input type="checkbox"/> Target: Profesionales consolidados con potencial/ talento. <input type="checkbox"/> Dedicación “mentor”: variable según el “contrato establecido” con cada empleado. <p><small>* Perfil: profesional con experiencia y credibilidad, con un amplio <i>network</i> interno, buenas habilidades interpersonales e interés en el desarrollo de otros profesionales.</small></p>

Fuente: Villalonga (2003).

5.2. Fomentar la diversidad

Una consideración importante, ya apuntada anteriormente al hablar de la identificación temprana de los *high potentials*, y que sigue siendo muy relevante en el mantenimiento y evolución del programa de desarrollo directivo, es que se debe huir de la uniformidad e inculcar en todos los participantes en el programa de desarrollo directivo una mentalidad abierta a las novedades. En concreto, se trata de estar prevenidos de la posibilidad de que, como consecuencia de los años de

permanencia en la empresa, los fuertes lazos internos, las categorías mentales que se adquieren y que modelan la forma de entender la realidad, las rutinas inherentes a cualquier organización y la inercia consiguiente, no mermen la capacidad de reaccionar de manera pronta y creativa ante los nuevos problemas.

Algunos autores aconsejan vivamente formar *inside-outsiders* (Bower, 2007): *insiders* con un cierto desapego de las tradiciones, ideologías o rutinas locales, que les permite mantener la objetividad de un *outsider*. Este cierto distanciamiento saludable puede ser interpretado erróneamente como disidencia de los planteamientos establecidos, como una independencia por lo menos sospechosa, como una amenaza que conviene neutralizar. Sería una pena desaprovechar las intuiciones de aquellos que están dotados para mirar de una forma original la misma realidad, que desafían hasta los supuestos más básicos generalmente aceptados. La diversidad es muy enriquecedora y conviene que sea, por tanto, uno de los ingredientes del programa de desarrollo directivo, con más motivo todavía si el futuro es difícil de anticipar. Este proceso no debe ser en ningún caso una fábrica en serie de directivos candidatos a CEO (Stein, 2007).

La gestión del programa exige el desarrollo de sistemas de información –habitualmente en la *intra web* de la corporación– que permitan a los responsables del programa un acceso restringido a la situación de cada uno de los candidatos. En esa base de datos deberán incluir, al menos, la siguiente información: datos personales, educación, proyectos realizados, evaluaciones del desempeño (a través de herramientas estándar, comentarios del jefe habitual, mentor o *coach*, etc.), actividades de formación en las que ha participado, áreas de mejora y planes de acción. El desarrollo de las tecnologías de la información ha permitido una descentralización de los procesos y la reducción de la carga administrativa que supone cumplimentar y gestionar los informes de cada candidato. En la siguiente figura se puede apreciar la jerarquía de aplicaciones de estas tecnologías de la información a los procesos de desarrollo y sucesión.

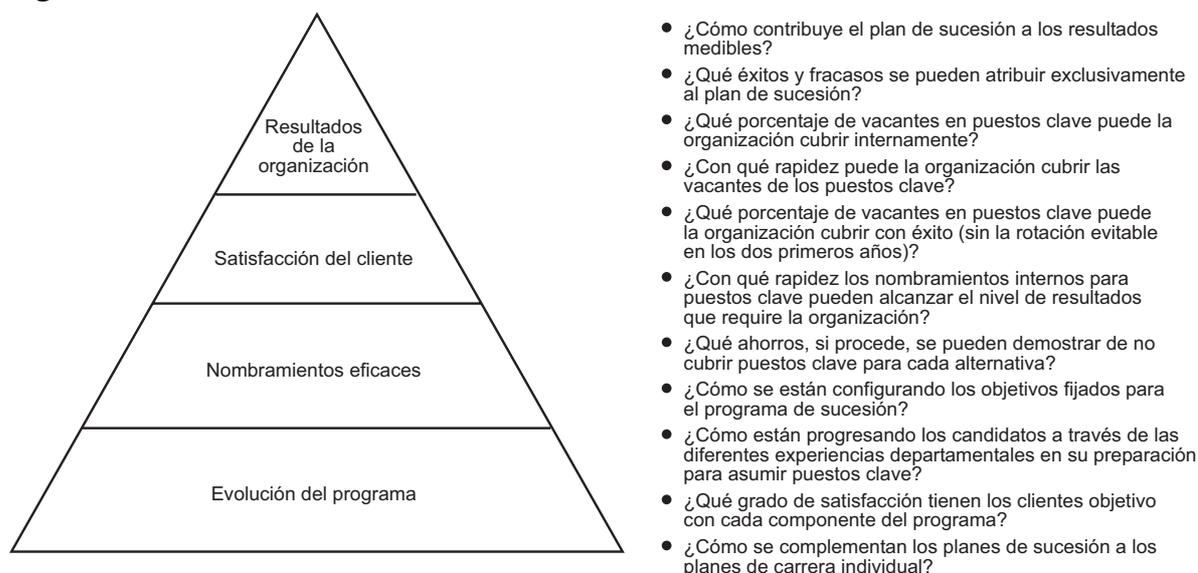
Figura 5



Fuente: Rothwell.

El diseño del programa requerirá una evaluación sistemática, de la que se deriven algunos ajustes que modifiquen algunos criterios de evaluación o los perfiles deseados por la empresa. A fin de cuentas, el sistema debe ser flexible para satisfacer las necesidades de información del actual CEO y del consejo de administración sobre el desarrollo del talento en la organización, que pueden variar con el tiempo.

Figura 6



Fuente: Rothwell.

Por estos motivos, puede ser aconsejable una revisión anual, por lo menos, del perfil buscado en los candidatos a CEO, en función de los posibles cambios en la estrategia empresarial, el éxito del propio programa en identificar y desarrollar a los candidatos, desempeño de los actuales participantes o aparición de nuevos *rising stars*.

5.3. Fase final

Aunque no hay reglas generales, lo habitual es que una persona esté en condiciones de asumir el cargo de CEO a partir de los 40 años o quizás antes. El proceso de desarrollo directivo completo puede durar alrededor de diez años, de manera que en la identificación de posibles candidatos hay que fijarse en gente de alrededor de 30-35 años (Charan, 2005).

La experiencia de numerosos procesos de sucesión demuestra, por el contrario, que los CEO y los consejos de administración suelen plantear el relevo en términos de buscar un candidato lo más parecido al actual CEO (Hambrick, Geletkanycz y Fredrickson, 1993). Este patrón se ve reforzado si el rendimiento de la compañía ha sido satisfactorio bajo su mandato. Quizás el supuesto que subyace en esta práctica es que el entorno es estable y no va a variar significativamente después de la transición. En cambio, si la empresa atraviesa momentos difíciles, la tendencia es más bien la opuesta: buscar un CEO de fuera, con un perfil muy distinto, como un indicador de cambio inminente para toda la organización y agentes externos.

En las etapas más avanzadas del programa de desarrollo directivo, cuando la meta del nombramiento de CEO está relativamente cerca, conviene tener en cuenta un consejo de

numerosos autores experimentados en procesos de sucesión: aumentar las oportunidades formales e informales, de que los pocos candidatos que han superado los filtros entren en contacto con los miembros del consejo de administración, si no lo han tenido hasta entonces.

Aunque el papel del consejo de administración en la selección y nombramiento del CEO excede los límites de este trabajo, sí conviene apuntar que, a lo largo de esta fase, el papel del consejo adquiere cada vez más trascendencia. De hecho, le compete la decisión final de quién será el sucesor del actual CEO (Mace, 1977). El conocimiento de primera mano de los posibles candidatos al puesto es, entonces, de suma importancia. En línea con estas consideraciones, los consejos de administración están asumiendo mayor protagonismo en los procesos de sucesión, frente a la tradicional responsabilidad del actual CEO de buscar su reemplazo. En la Tabla 6 (Board Practices, 2008) se puede apreciar el porcentaje de compañías del índice S&P que han manifestado tener un comité de sucesión dependiente directamente del consejo de administración. Quizás esta tendencia sea un efecto de las altas tasas de rotación del CEO, que ha llevado a los consejos a tomar cartas en este asunto tan delicado.

Tabla 6

Index	2007	2006	2005	2004	2003
S&P 500	91%	50%	42%	50%	46%
S&PMidCap	81%	40%	31%	33%	29%
S&PSmallCap	70%	30%	20%	23%	19%
Todas las empresas	80%	40%	31%	35%	31%

Fuente: Standard & Poors.

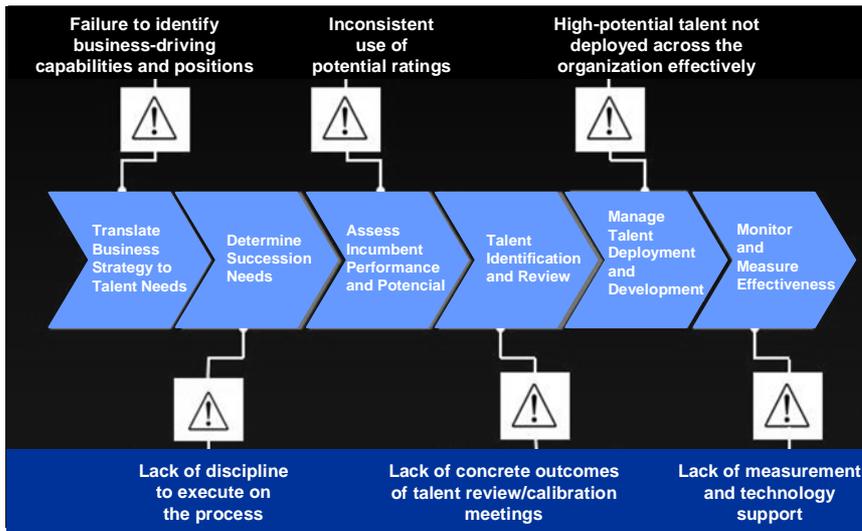
Además de la estructura formal, los consejos suelen organizar también reuniones informales, como cenas u otro tipo de eventos, en un ambiente distendido, para facilitar que los candidatos se sientan cómodos y se muestren con mayor naturalidad.

También se podría convocar una presentación formal a cargo de cada aspirante, en la que exponer su visión y estrategia de la compañía para los próximos años, seguida de un turno de preguntas por parte del consejo de administración. Después de una ronda de sesiones, es muy probable que se destaque alguno de los candidatos a CEO.

A pesar de que un programa de desarrollo directivo sea extremadamente efectivo, desde su diseño hasta su implantación, lo normal es que al final del proceso haya muy pocos candidatos en condiciones de ser CEO de una compañía. Por ejemplo, Jack Welch, legendario presidente de General Electric, no pudo identificar en 1993 a más de veinte candidatos en condiciones de sucederle, cuando la compañía tenía en plantilla alrededor de 225.000 empleados. Después de siete años de descartes, al final redujo el abanico a tres. Ciertamente, en la sucesión del CEO, una tonelada de mineral es necesaria para producir una onza de oro.

La Figura 5 permite una visión panorámica del proceso tal y como lo hemos descrito, así como los desafíos a los que se enfrenta la empresa en cada etapa.

Figura 7



Fuente: Towers Perrin.

6. Conclusiones

El plan de desarrollo directivo y el proceso de sucesión del CEO y de otros puestos clave de liderazgo son dos caras de una misma realidad. Por un lado, las empresas necesitan la mejor gente disponible para ocupar esos cargos y garantizar el rendimiento actual y futuro, de acuerdo con los cambios previsibles en el entorno.

Por otro lado, hacerse con las riendas de una tarea directiva de primer nivel implica muchas horas de aprendizaje a lo largo de un proceso de encaje entre el directivo y el puesto. Los riesgos que entraña traer a alguien de fuera para encomendarle tales responsabilidades son considerables y aconsejan la puesta en práctica de un plan de desarrollo directivo en el seno de la empresa, que promueva el liderazgo a todos los niveles de la organización. El plan apunta a la identificación, formación y evaluación de posibles aspirantes a CEO.

Aunque, como hemos visto, la teoría respalda con abundantes argumentos la conveniencia de establecer un plan de sucesión del CEO, la práctica de la inmensa mayoría de las empresas indica un cierto descuido de esta tarea, a pesar de que para algunos autores es la que entraña mayor impacto en toda la organización.

El proceso arranca con la definición de los perfiles ideales para el puesto de CEO. Se trata de una tarea ardua, porque las competencias necesarias en un contexto no tienen por qué ser las mismas que en otras circunstancias. De hecho, las funciones del CEO y de otros altos directivos dependen del marco organizativo que se haya definido previamente. Esas funciones sirven, además, para determinar el conjunto de actividades directivas, cuyas dimensiones económicas, sociológicas y éticas deberán ser consideradas por el CEO en la toma de decisiones.

Nos apoyamos en las aportaciones de las diversas teorías sobre el liderazgo, en especial en el modelo humanista de Pérez López (1991 y 1993), para definir las tareas esenciales del CEO, que consisten básicamente en desarrollar al máximo la eficacia, atractividad y unidad de la organización a través de sus decisiones, es decir, diseñar estrategias que produzcan valor

económico, desarrollo de las capacidades de los colaboradores y una mayor confianza en la organización. Con independencia de las exigencias del entorno en cuanto a la definición de las competencias clave del futuro CEO, el candidato necesitará desarrollar su liderazgo, dimensión clave dentro de las funciones directivas: el líder es capaz de hacer crecer la unidad de la organización, a través del desarrollo de sus colaboradores y de su adecuada motivación hacia el logro de los objetivos de la organización.

Uno de los propósitos fundamentales de nuestro artículo ha sido subrayar la necesidad de desarrollar la motivación trascendente de los participantes en el programa de desarrollo directivo. En primer lugar, tiene beneficios considerables en la formación del futuro CEO en la medida en que el desarrollo de la motivación trascendente es esencial para las bases de un auténtico liderazgo. Prescindir de la consistencia en la toma de decisiones puede conducir a estrategias de adaptación oportunista que comprometan la continuidad de la empresa a largo plazo, con el consiguiente deterioro de la calidad directiva del futuro CEO. En segundo lugar, contribuye de manera importante a los objetivos de la empresa, porque el desarrollo de la motivación trascendente facilita enormemente la puesta en práctica eficaz del propio programa. Sin ella, el plan se volvería ingobernable y se dificultaría la obtención de los frutos del desarrollo directivo, que podrían ser aprovechados por el futuro CEO fuera de la empresa.

Las dificultades de una iniciativa semejante pueden disuadir a las empresas de comprometerse con el desarrollo interno del talento y confiar en gran parte los procesos de sucesión a empresas cazatalentos. No obstante, los beneficios derivados de invertir en las personas de forma permanente compensan con creces esos posibles inconvenientes. Con objeto de reducir al máximo estos posibles problemas, conviene diseñar e implantar el proceso de acuerdo con algunos principios: transparencia y ascenso en función de méritos lo más objetivos posible.

La estructura de la compañía puede servir como factor de desarrollo, se pueden diseñar puestos que sirvan como campo de entrenamiento y prueba para aprender a desempeñar responsabilidades de primer nivel. Los candidatos idóneos para ocupar el cargo de CEO deben desarrollar un enfoque más generalista e integrador, donde se combinen habilidades técnicas y directivas. Por eso, tal vez no sea suficiente con haber tenido una intensa exposición a determinadas parcelas o funciones. En consecuencia, será muy conveniente diseñar un plan de rotación por los distintos departamentos o divisiones. Hay que invertir considerables recursos para que estos aspirantes tengan un mapa mental lo más completo posible del funcionamiento de toda la organización y que sean capaces de captar todas las facetas de su compleja tarea como directivo.

Además del diseño e implantación, el programa de desarrollo directivo requiere la estructuración del propósito, que consiste en asignar tareas concretas, suscitar una cultura corporativa de apoyo, garantizar un constante seguimiento por parte de la dirección de la compañía y mantener el compromiso sólido y visible del actual CEO.

En algunas empresas ha sido buena experiencia asignar un directivo veterano a cada uno de los candidatos, que haga las veces de mentor. Otras compañías han preferido combinar –o incluso sustituir– esta relación formal entre mentor y protegido con la inserción del directivo de alto potencial en una red de mentores. Además de cursos de formación específicos –en algunos casos impartidos por directivos de la propia compañía–, algunas empresas han optado por reunir a candidatos con gran potencial para plantearles un proyecto de envergadura como medio para desarrollar su potencial directivo. Por último, cabe la posibilidad de contratar un *coach* externo que realice esa labor de seguimiento personal.

En cualquier caso, toda la organización debe implicarse en esta tarea, que requerirá diversos organismos de seguimiento en función de la etapa del proceso en concreto. En último término, el consejo de administración debe supervisar todo el programa, en especial las últimas fases, cuando la transición del CEO está próxima.

Referencias

- Ackenhusen, M. (1992), "Andersen Consulting", Study Case, 4-396-050. INSEAD, Fontainebleau.
- Allen et al. (1979), "Managerial succession and organizational performance: a recalcitrant problem revisited", *Administrative Science Quarterly*, 24, págs. 167-180.
- Allen, Michael P. (1981), "Managerial Power and tenure in the large corporation", *Social Forces*, 60, págs. 482-494.
- Argyris, C. y D. Schön (1978), "Organizational Learning", Addison-Wesley. MA.
- Ariño, M.A. (2005), "Toma de decisiones y gobierno de las organizaciones", Deusto, Barcelona.
- Arrow, K. (1974), "The limits of Organization", Norton, Nueva York.
- Baird, L., P. Holland y S. Deacon (1999), "Learning from action: imbedding more learning into the performance fast enough to make a difference", *Organizational Dynamics*, Vol. 27, No. 4, págs. 19-32.
- Bass, B.M. (1985), "Leadership and performance beyond expectations", The Free Press, Nueva York.
- Bazerman, M. H. (1998), "Judgement in managerial decision making", John Wiley and Sons, Nueva York.
- Bennis, Warren y James O'Toole (2000), "Don't hire the wrong CEO", *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 171-176.
- Blacker, F. y A. Kennedy (2004), "The design and evaluation of a leadership program for experienced chief executives from the public sector", *Management Learning*, Vol. 35, No. 2, págs. 181-203.
- Blake, R.R. y J.S. Mouton (1982), "Comparative analysis of situational and 9,9 management by principle", *Organizational Dynamics*, primavera, págs. 20-35.
- Boeker, Warren y Jerry Goldstein (1993), "Performance and succession choice: the moderating effects of governance and ownership", *Academy of Management Journal*, Vol, 36. No. 1, págs. 172-186.
- Bower, Joseph L. (2007), "Solving the succession crisis by growing Inside-Outside Leaders", *Harvard Business Review*, noviembre, págs. 91-96.
- Bower, Joseph L. (2007), "The CEO Within". HBSP, pág. 96.
- Bryman, A. (1996), "Leadership in organizations", Stewart R. Clegg et al. (eds.), "Handbook in Organization Studies", págs. 276-292, Sage, Londres.
- Burns, James McGregor (1978), "Leadship", Harper, Nueva York.
- Byham, W. (2002), "Grow your own leaders", Financial Times Prentice Hall.
- Cacioppe, R. (1998), "An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 1, págs. 44-53.

- Campion, M., L. Cheraskin y M. Stevens (1994), "Career-related antecedents and outcomes of job rotation", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, págs. 1518-1542.
- Cannella, A. A. y M. Lubatkin (1993), "Succession as a sociopolitical process: internal impediments to outsider selection", *Academy of Management Journal*, 36, No. 4, págs. 763-793.
- Cardona, Pablo y Pilar García Lombardía (2005), "Cómo desarrollar las competencias de liderazgo", EUNSA, Pamplona.
- Cardona, Pablo, (2000), "Transcendental leadership", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 4.
- Cardona, Pablo, Nuria Chinchilla y Pilar García Lombardía (2000), "Las competencias directivas más valoradas", IESE Publishing, OP núm. 04/01, Barcelona.
- Chaganti, R. et al. (1987), "Strategic orientation and characteristics of upper management", *Strategic Management Journal*, 8, págs. 393-401.
- Chao, G., P. Walz y P. Gardner (1992), "Formal and informal mentorships: a comparison of mentoring functions contrasted with nonmentored counterparts", *Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 3, págs. 619-636.
- Charan, Ram (2005), "Ending the CEO succession crisis", *Harvard Business Review*, febrero, págs. 72-81.
- Chinchilla, N. et al. (2002), "Management español: los mejores textos", Ed. Ariel, Barcelona.
- Ciampa, Dan (2005), "Almost Ready: How Leaders Move Up", *Harvard Business Review*, enero.
- Clutterbuck, David (2005), "Succession planning: a developmental approach", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 19, No. 5, págs. 11-13.
- Cohn, Jeffrey y Rakesh Khurana (2003), "How to succeed at CEO succession planning", *Directorship*, mayo, págs. 10-24.
- Compensation & Benefits for Law Offices (2008), "Eight ways to grow leaders and shore up succession plans", Vol. 8, febrero, págs. 4-10.
- Conger, J. y G. Toegel (2003), "Action learning and multi-rater feedback as leadership development interventions: popular but poorly deployed", *Journal of Change Management*, Vol. 3, No. 4, págs. 332-348.
- Conger, J.A. y R.M. Fulmer, (2003), "Developing your leadership pipeline", *Harvard Business Review*, diciembre, págs. 76-84.
- Coughlan, P.J. (2002), "Competitors analysis: anticipating competitive actions", Harvard Business School Case, 9-701-120.
- Coughlan, P.J. (2002), "The Leader's (Dis)Advantage", Harvard Business School Case, N9-701-084.
- Covey, S.R. (1989), "The seven habits of highly efficient people", The Free Press, Nueva York.
- Dalton, D.R. y C.M. Dalton (2007), "CEO succession: best practices in a changing environment", *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, No. 2, págs. 11-13.

- Dotlich, D. y J. Noel (1998), "Action learning: how the world's top companies are recreating their leaders and themselves", Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Druker, Peter F. (1954), "The Practice of Management", Harper, Nueva York.
- Dwyer, R. (2003), "Career progression factors of Aboriginal executives in the Canada public service", *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 9, págs. 881-889.
- Finkelstein, Sydney (1996), "Strategic leadership: top executives and their effects on organizations", West Pub Co., Minneapolis/St. Paul.
- Ford, J.K. y D.A. Weissbein (1997), "Transfer of training: an updated review and analysis", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 10, No. 1, págs. 22-41.
- Forret, M. (2004), "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25. No. 3, págs. 419-437.
- Friedman, S.D. y Saul (1991), "A leader's wake: organization member reactions to CEO succession", *Journal of Management*, 17, págs. 619-642.
- Friedman, S.D. y H. Singh (1989), "CEO succession and stockholder reaction: the influence of organizational context and event content", *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, págs. 718-744.
- Gabarro, John J. (1987, 2007), "When a new manager takes charge", *Harvard Business Review*, enero, págs. 104-117.
- Groves, Kevin S. (2007), "Integrating leadership development and succession planning best practices", *Journal of Management Development*, Vol. 26. No. 3, págs. 239-260.
- Grusky, Oscar (1960), "Administrative succession in large organizations", *Social Forces*, 39, págs. 105-115.
- Gudín, M. (2001), "Cerebro y afectividad", EUNSA, Pamplona.
- Gupta (1984), "Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: a conceptual examination", *Academy of Management Review*, 9, págs. 399-412.
- Hambrick, Donald C., Marta A. Geletkanycz y James W. Fredrickson (1993), "Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 6, págs. 401-418.
- Hambrick, Donald y Richard D'Aveni (1992), "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", *Management Science*, Vol. 38, No. 10, octubre.
- Helmich y Brown (1972), "Successor type and organizational change in the corporate enterprise", *Administrative Science Quarterly*, 17, págs. 371-381.
- Hill, L. (2003), "Becoming a manager", Harvard Business School Press, Boston.
- Hillman, L. W. et al. (1990), "Enhancing staff members' performance through feedback and coaching", *Journal of Management Development*, Vol. 9, No. 3, págs. 20-27.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational learning: the contributing process and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, No. 1, págs. 88-115.

- Ip, Barry y Gabriel Jacobs (2006), "Business succession planning: a review of the evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 3, págs. 326-350.
- Janasz, S., S. Sullivan y V. Whiting (2003), "Mentor networks and career success: lessons for turbulent times", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 4, págs. 78-91.
- Jauch, L. et al. (1980), "Top management under fire", *Journal of Business Strategy*, 1, págs. 33-41.
- Jennings, D. (2002), "Strategic management: an evaluation of the use of three learning methods", *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 9, págs. 655-665.
- Katz, R. (1955), "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, Vol. 33, No. 1, enero-febrero.
- Katz, R. y R.L. Khan (1978), "The social psychology of organizations", John Wiley and Sons, Nueva York.
- Kesler, G. (2002), "Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development", *Human Resources Planning*, Vol. 25, No. 1, págs. 32-45.
- Kesner, Idalene F. (1989), "Succession planning", *Credit*, mayo-junio, págs. 29-34.
- Kesner, Idalene F. y Dan R. Dalton (1994), "Top management turnover and CEO succession: an investigation of the effects of turnover on performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 5, septiembre.
- Kilian, C.M. et al. (2005), "Building diversity in the pipeline to corporate leadership", *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 2, págs. 155-168.
- Koch (1978), "Managerial succession in a factory and changes in supervisory leadership patterns: a field study", *Human Relations*, 31, págs. 49-58.
- Kotter, J. (1988), "The Leadership Factor", The Free Press, Nueva York.
- Kram, K. y L. Isabell (1985), "Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 1, págs. 110-132.
- Kur, E. y R. Bunning (2002), "Assuring corporate leadership for the future", *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 9, págs. 761-779.
- Lankua, M. J. y T.A. Scandura (2002), "An investigation on personal learning in mentoring relationships: content, antecedents and consequences", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4., págs. 779-790.
- Leontiades, M. (1982), "Choosing the right manager to fit strategy", *American Sociological Review*, 37, págs. 117-130.
- Levinson, B. (1974), "Don't chose your own successor", *Harvard Business Review*, 52, págs. 53-62.
- Levitt, Barbara y James G. March (1988), "Organizational learning", en W. Richard Scoot (ed.), *Annual Review of Sociology*, 14, págs. 319-340.
- Lieberson, S. y J.F. O'Connor (1972), "Leadership and organizational performance: a study of large corporations", *American Sociological Review*, 37, págs. 117-130.

- Lorda, J. L. (1993), "Moral: el arte de vivir", Palabra, Madrid.
- Lorsch, Jay y Rakesh Khurana (1999), "The Board's role in CEO succession", *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 96-105.
- Lucier, Chuck, Steven Wheeler y Rolf Habel (2007), "CEO succession 2007: The Era of the Inclusive Leader", *Strategy+Business*, No. 47, verano.
- Luft, J. (1969), "The Johary window", Selections from human relations training news, NTL Institute for Applied Behavioral Science, Washington DC.
- Mace, M. (1971), "Directors: myth and reality", Harvard University Press, Boston.
- March, J. G. (1981), "Footnotes on organizational change", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, págs. 563-597.
- McCauley, C. y S. Brutus (1998), "Management development through job experiences: an annotated bibliography", Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Miles, Stephen A. y Theodore L. Dysart (2008), "Roadmap for a successful succession planning", Heidrick and Struggles Governance Letter, 1^{er} trimestre.
- Mumford, M.D. et al. (1991), "Leadership skills: conclusions and future directions", *Leadership Quarterly*, 11.
- Naveen, Lalitha (2006), "Organizational Complexity and Succession Planning", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 41, No. 3, septiembre, págs. 661-682.
- Noe, R.A. (1988), "An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships", *Personnel Psychology*, Vol. 41, No. 3, págs. 457-482.
- Ohlott, P. (1998), "Job assignments", en McCarty, C. et al. (eds.), "The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development", Jossey-Bass, San Francisco, CA, págs 127-159.
- Pedler, M. et al. (1986), "A manager's guide to self-development", 2^a ed., McGraw-Hill, Londres.
- Pérez López, Juan Antonio (1991), "Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal", Colección Empresa y Humanismo, Ed. Rialp.
- Pérez López, Juan Antonio (1993), "Fundamentos de la Dirección de Empresas", Ed. Rialp.
- Pin, José Ramón y Lourdes Susaeta (2007), "Coaching en el Banco Azucarero de Cali", Caso de IESE Business School, DPO-34.
- Puffer, Sheila M. y Joseph B. Weintrop (1991), "Corporate performance and CEO turnover: the role of performance expectations", *Administrative Science Quarterly*, 36, págs. 1-19.
- Quintanilla, Javier, Carlos Sánchez-Runde y Pablo Cardona (2004), "Competencias de la dirección de personas", Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Ragalevsky, S. V. (2008), "CEO succession: five best practices for internal candidates", *Community Banker*, febrero, págs. 24-25.
- Ragins, B. y J. Cotton (1999), "Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, págs. 529-550.

- Ready, D. y J. Conger (2007), "How to Fill the Talent Gap", *MIT Sloan Management Review*.
- Rothwell, W.J. (2005), "Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within", Amacom.
- Salancik, G.R. y J. Pfeffer (1980), "The effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations", *Academy of Management Journal*, 23, págs. 422-437.
- Schein (1983), "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*, 12, págs. 13-28.
- Seifert, C. et al. (2003), "Effects of multi-source feedback and feedback facilitator on the influence behavior of managers towards subordinates", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, págs. 561-569.
- Senge, P.M. (1990), "The fifth discipline: the art and practice of the learning organization", Doubleday-Currency, Nueva York.
- Shamir, B. (1991), "Meaning, self and motivation in organizations", *Organization Studies*, 12/3.
- Starbuck, W. H. (1983), "Organizations as action generators", *American Sociology Review*, Vol. 48, págs. 91-102.
- Stein, G. (2007), "Los retos del nuevo directivo", nota técnica de IESE Business School, DPON-60, marzo.
- Stewart, R. (1984), "Developing managers by radical job moves", *Journal of Management Development*, Vol. 3, No. 2, págs. 48-85.
- Stogdill, R. M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey of the theory and research", The Free Press, Nueva York.
- Toegel, G. y J. Conger (2003), "360-degree assessment: time for reinvention", *Academy of Management Executive*, Vol. 2, No. 3, págs. 297-311.
- Torwes Perrin (2000), "Corporate executive board".
- Turban, D.B. y T.W. Dougherty (1994), "Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, págs. 688-702.
- Valerio, A.M. (1990), "A study of the developmental experiences of managers", en Clark, K.E. et al. (eds.), "Measures of Leadership", Leadership Library of America, West Orange, NJ, págs. 521-534.
- Vancil, Richard F. (1987), "A look at CEO succession", *Harvard Business Review*, págs. 107-117.
- Vilallonga, M. et al. (2003) "Coaching directivo: desarrollando el liderazgo. Fundamentos y prácticas del coaching", Ed. Ariel, Barcelona.
- Vroom, V.H. (1964), "Work and motivation", John Wiley and Sons, Nueva York.
- Weick, K. E. (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, 21, págs. 1-19.

- Weick, K. E. (1991), "The nontraditional quality of organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, págs. 116-124.
- Wells, S.J. (2033), "Who's next?", *HR Magazine*, noviembre, págs. 45-50.
- "Who's next in line?" (2004), *Strategic Direction*, Vol. 20, No. 6, págs. 30-32.
- Wissema et al. (1980), "Strategic manager archetypes", *Strategic Management Journal*, 1, págs. 37-47.
- Worrell y Davidson (1987), "The effect of CEO succession on stockholder wealth in large firms following the death of the predecessor", *Journal of Management*, 13, págs. 509-515.
- Yukl, G. (1994 y 2006), "Leadership in organizations", 3ª ed., NJ. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Zajac (1990), "CEO selection, succession, compensation and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis", *Strategic Management Journal*, 11, págs. 217-230.
- Zajac, E. y M.H. Bazerman (1999), "Blind spots in industry and competitor analysis", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1.
- Zald, M. (1969), "The power and functions of board of directors: a theoretical synthesis", *American Journal of Sociology*, 75, págs. 97-111.