La carrera del CEO de principio a fin

9 de junio de 2010

Los profesores Guido Stein y José R. Pin explican cómo llegar a CEO, cómo mantenerse en la cima empresarial con éxito y cómo preparar una sucesión cabal.

Ser CEO conlleva una responsabilidad. Puede parecer obvio, pero la preparación es fundamental, tanto para acceder al puesto como para ejercer el trabajo y, por supuesto, para mantenerse en la cumbre y garantizar la supervivencia de la organización.

Las motivaciones para lanzarse a esta carrera son variadas: la retribución, el estatus o el poder son importantes; pero también lo es el reto del aprendizaje, la autonomía o la capacidad de acción para poner en marcha las propias ideas. No hay que olvidar motivaciones más trascendentes, como la posibilidad de mejorar la organización para el bien de los grupos de interés.

En CEO: carrera y sucesión, los profesores Guido Stein y José R. Pin explican cómo llegar a CEO, cómo mantenerse en la cima empresarial con éxito y cómo preparar una sucesión cabal.

La ascensión

En la empresa, la selección del CEO es una de las decisiones más importantes a las que se enfrenta el Consejo de administración. Está en juego la continuidad de la organización. Para evitar recurrir a alguien de fuera, los autores aconsejan diseñar, implantar y controlar un programa de desarrollo directivo.

Los autores recomiendan contar con un plan de sucesión que minimice los riesgos de

©IESE Business School

discontinuidad en el liderazgo de la empresa. En esta fase hay obligaciones tanto para aquellos que deben seleccionar al CEO como para los nuevos directivos que se incorporan al cargo.

Las fases del **programa de sucesión** (diseño, puesta en práctica y seguimiento de diversas medidas de desarrollo directivo) pueden durar años. Sus dificultades pueden disuadir a las empresas de comprometerse con el desarrollo interno del talento y confiar la sucesión a empresas cazatalentos.

Para preparar la sucesión con tiempo, los autores sugieren crear puestos de entrenamiento y aprendizaje que permitan a los aspirantes a CEO combinar la formación técnica y directiva con la adopción de un enfoque generalista e integrador. Para ello, no basta con dedicar grandes esfuerzos a tareas concretas, sino que es necesaria una rotación por los diferentes departamentos de la empresa.

Se trata de implantar un auténtico mercado laboral interno que permita la identificación, formación y evaluación de posibles aspirantes a CEO. De lo contrario, aseguran los autores, el rendimiento de la empresa puede verse seriamente comprometido.

Los autores consideran fundamental contar con un programa de desarrollo directivo estructurado que consista en: asignar tareas concretas, suscitar una cultura corporativa de apoyo, garantizar el seguimiento por parte de la dirección de la compañía y mantener el compromiso del CEO.

Ser CEO

Llevar a cabo una tarea directiva de primer nivel no es sencillo. Implica muchas horas de aprendizaje y un largo proceso de encaje entre directivo y puesto.

Para superar esta etapa con éxito hay ciertos factores fundamentales que considerar: el periodo para hacerse con el cargo, la existencia de unas etapas pautadas, la experiencia en el sector, y una buena relación con el anterior primer directivo.

El nuevo CEO necesita tiempo para poder llevar a cabo cambios que impacten; pretender desempeños a corto plazo o nombrar CEO para periodos reducidos carece normalmente de sentido.

©IESE Business School

Motivos para la caída

Un CEO fracasa por una variedad de motivos muy amplia. Abarcar todas las causas del fracaso es inviable. Además, las compañías pocas veces aportan información sobre los motivos que han llevado a la destitución o rescisión del contrato de su CEO, o lo hacen de manera muy vaga.

Generalmente se considera que un CEO fracasa cuando no satisface las expectativas del consejo de administración, de los accionistas y del mercado en general, es decir, de los grupos de interés de la compañía.

Las **causas del fracaso** se pueden dividir en dos grupos:

- **Factores endógenos**: son modificables, porque son el resultado de una función en la que puede intervenir el propio CEO. Por ejemplo los relacionados con la participación en el capital de la compañía, los sistemas de retribución, la procedencia del CEO, las capacidades o su participación en el proceso de selección de consejeros.
- **Factores exógenos**: son aquellos que escapan del control del CEO, que le son dados. Como el tamaño de la entidad, la composición del consejo de administración, la presencia de inversores institucionales, la actuación del predecesor en el cargo o un plan de sucesión incompleto.

En definitiva el CEO se enfrenta a desafíos como gestionar las expectativas del consejo de administración y de la alta dirección, comprometerse con el avance estratégico de la empresa y ganarse la confianza de todos alcanzando el conjunto de objetivos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School