Se busca CEO íntegro, con visión de negocio y don de gentes

17 de febrero de 2012

José Ramón Pin y Guido Stein analizan las cualidades que deben guiar la carrera del CEO, entre las que no pueden faltar esfuerzo, constancia, visión de negocio, capacidades políticas e integridad.

Elegir y desarrollar al CEO es dirigir y desarrollar la compañía. Por eso se trata de una tarea esencial del consejo de administración, ya que la empresa suele ser el reflejo de quien la dirige.

Por ejemplo, lo más probable es que la estrategia de una empresa liderada por alguien con experiencia comercial tienda a un modelo de marketing. En cambio, si el CEO es financiero, la preocupación de la compañía seguramente pivotará sobre temas como la percepción que tienen de ella en el mercado bursátil o los bancos.

En la nota técnica "La gestión de talento del CEO: clave en el éxito de la empresa", los profesores del IESE José Ramón Pin y Guido Stein analizan las características fundamentales de un candidato a director general. Además, explican hasta qué punto el CEO condiciona el desarrollo de la empresa y desgranan las dimensiones que debe abarcar su talento, así como los procesos para desarrollarlo.

Una carrera de largo recorrido

El camino hacia la dirección general implica esfuerzo, constancia, visión de negocio, capacidades políticas e integridad. Las dificultades pueden ser múltiples, por lo que quienes aspiren al cargo de CEO deben asumir los posibles sacrificios personales, profesionales y

©IESE Business School

familiares.

A lo largo del proceso se alternan las etapas de estabilidad con otras de crisis, en las que se debe hacer frente a la incertidumbre que generan los nuevos problemas.

Es necesario contemplar las fases de crisis como oportunidades para aprender a lidiar con estos problemas. Algunos aprendizajes básicos son:

- Delegar y correr riesgos por el trabajo de los demás, seleccionando a los colaboradores adecuados y colocándolos donde son más eficaces.
- Desligar aquellas partes de los equipos que no son adecuadas para las nuevas tareas y dejar marchar a los colaboradores que así lo desean.
- Compaginar una exigente vida profesional con la vida familiar y personal.
- Crear una tupida y sólida red de relaciones en la organización y fuera de ella.
- Ser constante y manejarse desde la adversidad para poder recuperarse tras cualquier traspié en la carrera.
- Disponer de varios estilos de dirección y utilizarlos de manera eficaz según convenga.

Las tres dimensiones del talento

El talento es el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que llevan a comportamientos espontáneos, recurrentes y que son esenciales para realizar la tarea. En el caso del director general de una empresa, debe abarcar tres dimensiones:

1. **Estratégica o de negocio.** Consiste en ver oportunidades de mercado, saber cómo aprovecharlas y hacerlas realidad. El que solo ve el futuro, pero no sabe edificarlo, se queda en visionario.

Para mejorar esta dimensión hay que ponerla en práctica, por lo que la empresa debe permitir que los candidatos a CEO definan y materialicen oportunidades de negocio, aunque esto implique algún fracaso.

Un primer ejecutivo sin talento estratégico es en realidad un administrador, eficaz para seguir una estrategia marcada pero no para cambiarla. En entornos tan complejos como el actual, este tipo de CEO puede anquilosar la organización y llevarla al fracaso por falta de reacción ante los cambios y las nuevas oportunidades.

2. **Psicosocial o de manejo de personas**. Es la capacidad de movilizar personas y equipos

©IESE Business School

para alcanzar la visión de negocio. La también llamada "capacidad ejecutiva" implica habilidades como la comunicación oral y no verbal, la escrita, el trabajo en equipo, el conocimiento de las necesidades de las personas, el manejo de los sistemas de retribución y promoción, etc.

La forma de cuidar esta dimensión del talento es refinar las fortalezas y corregir alguna de las carencias del CEO. Para los procesos de mejora se puede recurrir a sesiones educativas y al coaching.

Un director general que tenga poco desarrollada esta dimensión es en realidad un "negociante" o "promotor", alguien capaz de poner en marcha un proyecto, pero letal en el momento de su consolidación o madurez.

3. **Ético-moral**. Consiste en tomar decisiones teniendo en cuenta siempre el interés general de la organización y las personas que la componen.

En las últimas décadas se han desarrollado códigos con recomendaciones de "buen gobierno" para guiar a los CEO y los consejos de administración. En España existen tres: el Código Olivencia, el Informe Aldama y el Código Unificado.

Como el poder y la voluntad de mantenerse en el cargo pueden corromper, también es muy conveniente establecer comités de vigilancia y equilibrios de poder.

Eso sí, más allá de una normativa orientadora y las oportunas medidas de control, lo fundamental es la concepción que tenga el CEO de valores como la justicia, la solidaridad, la disciplina, la austeridad, etc.

Al fin y al cabo, lo más peligroso para una organización es contratar a una persona con grandes habilidades estratégicas y de manejo de personas pero que no sea íntegra.

En busca del máximo potencial

Para desarrollar su talento, tanto los CEO como los candidatos a serlo deben ser humildes y buscar ayuda para ponerse al día con un plan de formación exigente, algo que deberían valorar los encargados de la selección.

El consejo de administración también debería preocuparse de colaborar en el desarrollo del CEO, aunque muchas veces el pudor de sus miembros impide que hagan propuestas en ese sentido.

©IESE Business School

Otra obligación del consejo es favorecer la aparición de candidatos a CEO y facilitar el desarrollo de las tres dimensiones de su talento: es toda una garantía de continuidad para la compañía.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School