¿Busca CEO? Mire dentro de su empresa

6 de agosto de 2008

Guido Stein y Álvaro San Martín aconsejan poner en marcha un plan de desarrollo directivo interno, que promueva el liderazgo en todos los niveles de la organización y permita realizar la elección del consejero delegado.

Desde finales del siglo pasado, los tiempos de mandato de los consejeros delegados se han reducido drásticamente. Según la consultora Booz, Allen y Hamilton, la rotación anual de CEOs en todo el mundo se incrementó en un 59% entre 1995 y 2006. Quizá por eso, algunos autores afirman que encontrar sucesores para los actuales primeros ejecutivos es una de las mayores amenazas del buen gobierno corporativo.

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 evitar que, llegado el momento, haya que recurrir a alguien de fuera para ocupar una posición, el investigador Álvaro San Martín y el profesor Guido Stein (IESE) aconsejan diseñar, implantar y controlar un programa de desarrollo directivo a la medida de cada empresa: un auténtico mercado laboral interno que permita la identificación, formación y evaluación de posibles aspirantes a CEO en la organización. De lo contrario, aseguran los autores en "Convertirse en CEO: Internal Labour

©IESE Business School

Market. Fases de un proceso", el rendimiento de la empresa puede verse seriamente comprometido.

Otra encuesta de la consultora DMB realizada en 2003 a 200 profesionales de recursos humanos, aseguraba que más del 90% de los encuestados carecen de programas de desarrollo de sus ejecutivos júnior para puestos de mayor responsabilidad. Stein y San Martín relacionan este descuido, por un lado, con las trampas de ocupar un puesto (*competency traps*), es decir, acostumbrarse a la rutina y perder la motivación para mejorar procedimientos. Por otro lado, los sesgos conductuales hacen que los individuos se muevan por sus emociones y que, por ejemplo, sobrevaloren las propias capacidades y subestimen las de los competidores.

Plan interno de desarrollo directivo

La primera etapa del plan interno de desarrollo directivo propuesto por San Martín y Stein es la definición del perfil ideal para el puesto de CEO. Una tarea difícil, porque las competencias necesarias cambian según el contexto.

Tanto las funciones del consejero delegado como las de otros directivos dependen del marco organizativo definido previamente. Esas funciones sirven, además, para determinar el conjunto de actividades directivas.

Es tarea del CEO desarrollar la eficacia, atractivo y unidad de la organización a través de sus decisiones. En otras palabras, diseñar estrategias que generen valor económico, desarrollen las capacidades de los colaboradores y ofrezcan mayor confianza dentro de la organización.

Entre sus funciones directivas, los autores destacan el liderazgo. El profesional debe desarrollar esta dimensión clave con independencia de las exigencias del entorno. Para Stein y San Martín, los participantes en este programa para directivos deberían desarrollar un liderazgo trascendente, principalmente por dos motivos.

Por un lado, porque el liderazgo transcendente aporta grandes beneficios al futuro CEO, ya que le ayuda a tomar decisiones ponderando adecuadamente sus consecuencias económicas, sociológicas y éticas.

Por otro, porque la motivación trascendente, es decir, la implicación en la misión de la empresa, facilita un funcionamiento 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", afirman los autores.

©IESE Business School

Implantación del plan

Las fases del programa (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. Pero invertir de forma permanente en las personas conlleva beneficios que compensan con creces esos posibles inconvenientes.

Según los autores, una empresa de búsqueda de talento nunca conocerá el negocio de la empresa como el propio Consejo de direccion. Tampoco conocerá las competencias de los candidatos y, en consecuencia, no podrá valorar su encaje con las necesidades de la compañía.

Para que el plan sea viable, conviene que su diseño e implementación respondan a los principios de transparencia y ascenso por méritos objetivos.

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.

Además, las compañías deben probar la utilidad del programa de desarrollo directivo. Los autores sugieren la asignación de tareas concretas, el apoyo corporativo, el seguimiento de las tareas por parte de la dirección de la compañía, y la demostración fehaciente del compromiso del actual CEO.

En este sentido, algunas empresas han optado con éxito por asignar un directivo experto a cada uno de los candidatos. Otras compañías combinan esta fórmula con una red de mentores formada por directivos de alto nivel, o bien reúnen a un grupo de aspirantes con gran potencial para participar en el proyecto de desarrollo de capacidades directivas. Otra posibilidad es contar con un *coach* externo que realice un seguimiento personal.

Stein y San Martín recalcan la importancia de que toda la organización se implique en esta labor, lo que que exige contar con diversos órganos de control en cada etapa del proceso. La última fase del plan será la supervisión del programa por parte del consejo de administración, una vez se acerque el momento de sucesión del CEO.

©IESE Business School

©IESE Business School