Objetivo: llegar a CEO

30 de junio de 2009

Los profesores del IESE José Ramón Pin y Guido Stein repasa exhaustivamente las diferentes etapas que un directivo debe superar para llegar a ser CEO.

Son muchos los directivos que aspiran a la posición de CEO, ya que la ven como la cumbre de su carrera profesional. No obstante, los autores de este documento, los profesores del IESE José Ramón Pin y Guido Stein, advierten que, antes de iniciar la ascensión a la cima, el directivo debe hacerse la siguiente pregunta: ¿Merece la pena?

Para dar respuesta a esta cuestión, los autores se remiten a una encuesta anual del centro de investigación del IESE, IRCO, en colaboración con la consultora de comunicación Burson Masteller. Se trata de un sondeo a 1.000 directivos y empresarios españoles que incluye una pregunta sobre por qué ser o no CEO.

De las respuestas a esta encuesta, se deduce que los motivos para ser CEO son fundamentalmente dos: por un lado, la posibilidad de implementar las propias ideas, y por otro, el reto y la responsabilidad que el puesto comporta. Por el contrario, los mayores inconvenientes residen en la dificultad para conciliar la vida personal y familiar con la actividad profesional, así como en la obligación de tomar, cuando sea necesario, decisiones

©IESE Business School

difíciles desde el punto de vista humano, sobre todo aquellas relacionadas con el despido de personas allegadas al propio CEO. Con todo, el balance entre ventajas e inconvenientes es para muchos favorable.

El síndrome del logro

El CEO en potencia se caracteriza por lo que se ha dado en llamar el "síndrome del logro", cuyas notas distintivas son:

- Aceptan retos razonables, ni muy fáciles ni muy difíciles. Buscan metas con una probabilidad aceptable de ser conseguidas. No les interesa lo que es demasiado cómodo o imposible.
- Tienen una visión original de la realidad, que a veces es discutida hasta que ellos la materializan.
- Buscan resultados a medio y largo plazo, no sólo a corto. Los resultados a corto son medios para la consecución de los objetivos a largo término.
- Tienen necesidad de indicadores que les den información sobre si están, o no, consiguiendo los resultados programados.
- Les interesa modificar el entorno en el que se mueven. No sólo los intereses personales. También buscan mejorar las condiciones de vida de los que le rodean.

Este síndrome a todas luces positivo puede convertirse, si se pierde la motivación trascendente, en "síndrome de poder", que se caracteriza por que el CEO sólo se preocupa por sus intereses y deja de preocuparse por el bien de la organización.

Las competencias del CEO

Una vez se ha decidido que merece la pena luchar por llegar a lo más alto, el siguiente paso es dilucidar si se reúnen las competencias para ello.

En su afán por definir cuáles deben ser las competencias diferenciales del buen CEO, los autores de este documento recurren al diccionario de competencias del profesor Pablo Cardona. Según Cardona, los directivos, en general, tienen tres tipos de competencias: estratégicas, interpersonales e intrapersonales o de autoliderazgo. Entre las competencias diferenciales de los CEO, destacan la estratégica referida a la visión de negocio; algunas interpersonales, como la delegación; y, de las intrapersonales, las cuatro de autogobierno: toma de decisiones, equilibrio emocional, autocontrol e integridad.

©IESE Business School

La primera de las competencias del buen CEO, la visión de negocio, consiste en descubrir, de manera imaginativa y original, oportunidades para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. No menos importante resulta la segunda competencia, la de delegación, cuyo aprendizaje es posible mediante entrenamiento y coaching. Y por último, con respecto a las competencias intrapersonales que debe reunir el buen CEO, es importante señalar que todos los seres humanos, salvo enfermedad, tienen la posibilidad de desarrollar estas virtudes.

Las cuatro fases de la carrera

Los directivos pasan, a largo de su carrera profesional, por las siguientes cuatro etapas antes de llegar a CEO:

1. **Iniciación al trabajo directivo**. En esta etapa el aspirante a CEO debe acertar colocándose en posiciones situadas en las líneas de desarrollo futuro de la empresa y la actividad económica. Esta fase se puede denominar también "etapa del águila", porque en ella el directivo debe aprehender una serie de habilidades que le serán útiles en lo sucesivo. Entre estas habilidades, destacan saber distinguir entre poder e influencia, ser capaz de dirigir a personas con mayor experiencia que uno mismo, aprender a delegar, especializarse en alguna materia específica, y por último, encontrar un buen mentor.
2. **Desarrollo de competencias directivas**. Los autores se refieren a esta segunda fase como la "etapa de la araña", por cuanto en ella es fundamental tejer una red, tanto interna como externa, de relaciones e intereses.
3. **Consolidación**. Se caracteriza por los sucesivos saltos entre diversos puestos de responsabilidad. Para la carrera del futuro CEO es vital hacer amigos en todos y cada uno de esos puestos e ir creando un equipo de confianza a su alrededor. Es en esta etapa donde suelen producirse más descarrilamientos, por lo que es importante que el directivo sea capaz de mantener la constancia, el optimismo y la esperanza ante la adversidad.
4. **Alcanzar la cumbre**. Pin y Stein distinguen entre procesos de selección internos y externos. Si el proceso es interno, éste puede ser, o bien una "carrera de caballos", es decir, un proceso en el que compiten varios candidatos de manera explícita o implícita; o bien una "carrera de relevos", en la que sólo hay un candidato formal, que puede ser también explícito o tácito.

En sus reflexiones finales, los autores subrayan la gran responsabilidad que supone ser CEO. De ahí, dicen, la importancia de prepararse para ello con eficacia y eficiencia. Con todo,

©IESE Business School

insisten en que, como en el deporte, lo importante es participar. Las competencias adquiridas serán de gran utilidad y ayudarán a entender mejor el funcionamiento de la organización a todos los participantes en la competición para llegar a CEO.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School