

Los motivos por los que fracasa un CEO



Hasta hace cinco años, la proporción de CEO que continuaban al frente de una empresa después de los primeros 18 meses de gestión era del 75%. Y algo más de la mitad había estado en el cargo aún por un año más. Es decir, cada tres años uno de cada dos CEO cambiaba de destino profesional. El año pasado, el porcentaje de los nuevos CEO que se retiran durante esos primeros 18 meses se habría elevado al 45%. Cuando son debutantes, casi un 50% de los candidatos reclutados internamente tienden a fracasar, un índice que se eleva hasta un 75% cuando han sido reclutados externamente.

El número desciende notablemente, hasta un 25%, cuando la promoción externa es de un ejecutivo que ha vivido al menos una experiencia en el cargo. O sea, la primera vez no es fácil... pero el aprendizaje y desarrollo humano sí existen.

Las trayectorias de las mujeres suelen ser menos lineales, pero iguales en efectividad o más efectivas que las de sus colegas varones. El sendero intercorporativo o incluso hacia lo estatal (una tendencia que seguirá) es en términos relativos menor al de los que optan por el emprendimiento propio o la consultoría, quizás por lógica consecuencia de la cantidad de posiciones disponibles.

Las demociones (aceptación de cargos de dirección inferiores estructuralmente) dejó de ser un demérito para entrar en el campo de lo posible, pues las trayectorias profesionales no son sólo ascendentes: un descenso de un CEO no impide un nuevo ascenso posterior.

Tampoco una transitoria salida del mercado, tan temida hace unas décadas, es determinante a la hora de decidir volver, cuando se prioriza la experiencia. Para un CEO, el pasaje de una empresa grande a una más pequeña -local o internacional- sigue siendo más probable que de una pequeña a

una mayor. Las impatriaciones -¿regreso sin gloria?- siguen siendo más complejas que las partidas. Surge un mayor respeto por aquellos que no aceptan ser expatriados cuando ello se opone a un proyecto vital, sobre todo familiar, en América latina.

Muchos son los motivos de fracasos de los CEO. Algunas de esas causas son:

1. Desalineamiento con el poder. El espejismo del "vértice" hace olvidar que siempre se está incluido en un "vértice" mayor, tanto en lo político como con accionistas.

2. "Aspirado" hacia arriba. Una orientación exclusiva hacia el poder, relegando u olvidando otras variables de las que es responsable.

3. Ceguera sistémica. Prevalencia del "electrón libre" en vez de conciencia de la red de "vínculos 360°".

4. Falta de percepción generalista. Anclado en lo técnico; prevalece el "buzo" en vez del "surfer".

5. Estilo detallista (controlador y meticuloso) y su opuesto, estilo "detached" (distante o aislado).

6. Adicción al centro del ring. Perfil altísimo por arrogancia, con pretensiones de estar siempre en lo correcto. También su opuesto: exceso de perfil bajo, sin ocupar el lugar sistémico correspondiente, generando disfuncionalidad crónica por ausencia.

7. Falta de predecibilidad, por cambios de humor y falta de equilibrio emocional. Distress crónico.

8. Foco en lo negativo. Como "nadie lo hace bien", definitivamente hay directivos que luego de desmayarse no vuelven en sí: ¡Vuelven en No...!

9. Pretensión de agradar siempre. Es algo tan negativo como no ocuparse nunca de hacerlo.

10. Exceso de precaución. Ser timorato. También es una desventaja su opuesto: audacia extrema, sin suficiente análisis de riesgos.

11. Excentricidad. Obsesión permanente por ser distinto.

12. Baja tolerancia a la frustración. Una contracara de un alto grado de creatividad e innovación.

13. Agenda al rojo. Manejo deficiente de la agenda o agenda sin dejar espacios para momentos libres y solitarios para reflexionar.

14. Ausencia de "espejos" sinceros para obtener feedback.

15. Incapacidad de generar feedforward y visiones entusiasmantes. Tanto en lo individual, grupal, organizacional o social.

Se deduce que el CEO debe saber "polarizar". Lo enumerado podría sintetizarse en la falta de equilibrio entre extremos. De todos los "ismos", el extremismo es lo más distorsionante: es un sinónimo de no pensar ni sentir por sí mismo.

Una visión sin acción es solamente un sueño, y una acción sin visión es una pesadilla. El CEO sabe que el poder de la visión y el poder de la ejecución son dos caras de la misma moneda.

Pablo M. Barassi

CEO de Integrar RRHH

Dinámicas Humanas

Desarrollo Organizacional

www.integrar-rrhh.com

