

El seniority del CEO



En cualquier escenario, la llegada de un número uno a una organización es consecuencia de la necesidad de un nuevo ciclo. Si bien sigue habiendo buenos gerentes, los líderes son regulares y deben trabajar en la formación de su equipo.

Hay tres maneras de que un directivo consiga llegar a ser el hombre o mujer "del vértice" en un área funcional que siempre añoró, llegando desde fuera o dentro de la organización, habiendo estado antes en otras áreas o bien promovido como primus inter pares en la propia. Esto se da no solo para las instituciones privadas, sino también para las estatales.

Cuando nos focalizamos en el caso del "vértice" sistémico por excelencia -el "número uno", líder de líderes, presidente o CEO-, su arribo se reduce a dos vías: promoción externa o interna. Siempre hay una historia -real o ficticia- construida sobre él en los demás, confirmando que si uno no decide tener un comportamiento correcto por razones éticas ¡lo debería hacer por

conveniencia! Esto transforma el team landing, pues hay que "saber aterrizar".

En cualquier escenario, estas llegadas siempre son consecuencia de la necesidad de un nuevo ciclo. Se trata de nuevas etapas que deben ser lanzadas y, en algunos casos, hasta relanzadas.

En la región, durante una trayectoria profesional promedio, existen entre tres y cuatro "CEOatos", que determinan el grado de seniority del nuevo ocupante. Algunos de los indicadores que reflejan este nivel de desarrollo conllevan actitudes tan observables que todos en la organización los perciben:

1- El directivo junior es el que, cuando desembarca, critica todo lo realizado por su antecesor. El senior es el que busca lo positivo, y sobre eso construye su discurso y "plan de gobierno".

2- El senior dedica sistemáticamente y en cualquier entorno tiempo para construir y desarrollar vínculos en todos los niveles. El junior no solo no tiene tiempo y no valora el

cultivo, sino que suele cometer la torpeza de solicitar y hasta exigir ayuda en momentos críticos con colaboradores con quienes no se estableció ningún puente de conexión.

3- El junior tiende a repetir patrones de "llanero solitario" preexistentes, mientras que, en el senior, la convicción sobre la necesidad de trabajo colaborativo y la conformación de un equipo directivo es irrenunciable, sea como eje de la coordinación efectiva entre áreas o como constructor de la matriz cultural de la empresa.

4- Los CEOs senior -aunque el "vértice sistémico" aplica para cualquier área-complementan conscientemente sus fortalezas y sus debilidades con las de su equipo, al que se esmeran por desarrollar. El junior rivaliza y compite con el resto de los integrantes.

5- El junior centraliza casi obsesivamente el control de los grupos en los que gestiona o a los que asiste. El senior comprende al liderazgo como un proceso social en red que se distribuye a través de la misma, y que su rol se ve reforzado y no menoscabado cuando opera como "facilitador" para que fluya la energía. Sabe que "el vértice" está allí donde él esté. La lista podría continuar interminablemente, tanto como el listado de destrezas y habilidades necesarias para el CEO efectivo.

Desde mi experiencia, considero que aún prevalece la existencia de buenos gerentes, pero regulares líderes. El gerenciamiento tiene su foco en la gestión, el cumplimiento de planes, objetivos y metas; el liderazgo es un proceso que tiene su foco en la inspiración, el reconocimiento y el estímulo motivacional a las personas.

Liderazgo, que no es caudillismo y necesita desarrollarse: pasar al desarrollo

organizacional a través del desarrollo de equipos directivos.

Aristóteles afirmaba que para ser buen líder había que haber sido primero un buen seguidor. De hecho, una buena formación en leadership está constituida por módulos de followership. Un líder tiene seguidores, sí. Pero un buen líder genera líderes.

Quizás en algún momento terminemos de redescubrir la importancia de lo que Platón denominaba el "Líder sabio", y confirmar lo que los chinos enunciaban hace más de 5000 años: para ser buen líder hay que ser, primero, buena persona. Y para ello, como decía González Pecotche, solo queda un rumbo: ser más conscientes.

Pablo M Barassi

CEO de Integrar RR HH

Dinámicas Humanas
Desarrollo Organizacional

