

Por qué un CEO es exitoso: claves y secretos de una buena gestión



Nadie duda de la complejidad del rol del CEO: entre 2000 y 2013, un cuarto de las salidas de CEO en las Fortune 500 fueron por despido. Hubo pérdidas para accionistas por la friolera de 112.000 millones de

dólares. Con respecto al concepto de "alta performance", hombres y mujeres "del vértice" sistémico o CEO en cualquier organización o institución, privada, estatal o ONG, conforman dos poblaciones casi

polarizadas: quienes tienen conciencia de su rol social más allá de los resultados numéricos y quienes no.

En cuanto a la diferencia entre "resultados" y "logros", los primeros son más numérico-rationales y los segundos más humano-emocionales. Tomando en cuenta estos dos conceptos, la valorización de la gestión queda más equilibrada, tomándose conciencia de que muchas veces la energía para llegar a los resultados surge del reconocimiento consciente de los logros, tanto de la gente en general como de los equipos en particular.

¿Hay acaso comportamientos en el "número uno" que son más centrales que otros y que tiendan a ser más necesarios para el éxito? ¿Qué diferencia a los CEO efectivos de aquellos que no lo son? ¿Qué se necesita para convertirse en un CEO de "alta performance" con

resultados y logros hoy? ¿Qué atributos específicos distinguen a los CEO de alto desempeño? Comenzar a respondernos esos interrogantes es clave para la detección temprana del potencial de liderazgo y su desarrollo consciente.

CEO Genome Project

Es posiblemente uno de los estudios sobre liderazgo más completo, realizado por colegas estadounidenses desde hace 10 años. Sobre una muestra de más de 17.000 ejecutivos "C-suites" incluidos 2000 CEO, es interesante la ruptura de estereotipos. Lejos del CEO infalible, egresado de universidades top, los visionarios y predestinados a la cima por la asertividad de sus decisiones habían cometido errores importantes. El 45% había tenido tropiezos grandes que habían terminado en desvinculaciones o con grandes pérdidas para el negocio,

confirmando "el fracaso como principio de triunfo", concepto que profundiza González Pecotche. El mismo pedigrí educativo formal emerge como dudoso: no sólo no guarda relación directa con el alto rendimiento, sino que sólo el 7% tenía educación en casas de excelencia académica y el 8% siquiera era graduado universitario. Rescatados luego en publicaciones de prestigio como la Harvard Business Review, se hallaron cuatro comportamientos específicos que marcarían la diferencia en el desempeño y que necesitan ser cultivados con consistencia. Varían según el tipo de industria y momento de la organización, y se validan en la experiencia cotidiana en nuestra región. Simples de enunciar, complejos de realizar sosteniéndolos en el tiempo, se confirman como claves:

1. Decidir con convicción y velocidad: una decisión rápida, ágil y con convicción, aun errada, es más

destacable que ninguna decisión o una excelente a destiempo. El ser decisor conlleva más que el pretender que sea siempre buena. Paradójicamente, aquellos con buen manejo de la complejidad intelectual, en aras de la respuesta "perfecta" lentifican sus decisiones y atentan contra su propio éxito, boicoteándose a sí mismos y a sus equipos, por ser "cuellos de botella". La cautela en demasía deja de ser virtuosa. Sólo un tercio de los CEO perdieron su trabajo por malas decisiones, dos tercios por ser indecisos. El 94% de los directivos fracasa porque decidieron muy poco o a destiempo.

2. Comprometer con el impacto: el estudio confirma que quienes logran esta reorientación y compromiso de energías "360", son 75% más exitosos en su puesto. Planificación no azarosa, disciplina de ejecución e inversión de tiempo de agenda en esas estrategias de influencia sopesan tanto como la calma bajo la

presión que conllevan: dos tercios de la muestra dan alta valoración a esta cualidad.

La entrega consciente de confianza y la gestión del conflicto ponderan en los dos tercios de los CEO que se destacan, así como el ser consultivo en decisiones de importancia.

3. Adaptación proactiva: los CEO que tienen la capacidad de adaptación desarrollada, tienen 70% más posibilidades de éxito, y en ello, una clave parece estar en dedicar no menos del 50% de su atención en el largo plazo, no dejándose devorar por el corto y mediano. Esto los hace propensos a detectar tempranamente tendencias y tomarlas estratégicamente. Otro dato central de la investigación es que los CEO que consideraban los reveses como fracasos y no oportunidades para aprender tienen 50% menos de posibilidades de prosperar. Adversidades y

contratiempos aceptados proactivamente confirman el temple.

4. Entrega confiable: posiblemente la más destacada de las cuatro conductas esenciales del CEO. Se trata de ser predecible como indicador clave de confiabilidad. Quizá lo que alimenta la única cuota de estabilidad en las organizaciones de hoy y multiplica por 15 las probabilidades de éxito. Puntos de vista y expectativas realistas establecidas por adelantado se valorizan más que ficticias revoluciones. Y dentro de los sistemas de gestión que establecieron los hombres y mujeres "del vértice", pondera primero el haberse rodeado de equipos fuertes. En el caso de los CEO "primerizos", el 60% cometieron el error de no armar el equipo adecuado con suficiente rapidez.

Posiblemente el "genoma del CEO" no exista, así como no hay

un mix perfecto de estos cuatro comportamientos. Este es un tema complejo y sin enfoque único. Conocer estudios como el relatado permite focalizarse en comportamientos claves o esenciales, que nos orientan como accionistas a elegir al CEO correcto, y como directivos a tener éxito en el rol. El éxito en el liderazgo no es una función de rasgos inalterables y tampoco una elite inalcanzable. No hay nada exótico o estrafalario con relación a los "ingredientes" clave: decisión, capacidad de involucrar a las partes interesadas, adaptabilidad y credibilidad o confiabilidad.

¿Y en relación con la integridad? En la investigación, el 100% de bajo rendimiento de la muestra obtuvieron alta integridad y 97% un alto porcentaje en ética laboral. En este aspecto, como accionistas, empresarios o directivos, nuestras convicciones y decisiones de vida pesan más -a mi juicio- que cualquier negocio o gestión. La oportunidad es

única: aprender de los aciertos y errores de otras latitudes, para poder instalar sistemas de trabajo más humanos, con acumulaciones de capital sin descuidar lo social, de cuidado al semejante y de liderazgos cada vez más conscientes.

Lic. Pablo M. Barassi

**CEO de Integrar
del grupo
Change Americas**

www.integrar-rrhh.com

www.elliderc.com