

## Cuál es el verdadero rol del CEO



Liderar es decidir. Por eso el liderazgo es un proceso social posible de instalar y desarrollar en todos los niveles de una organización o institución, y en forma necesaria en posiciones a nivel directivo. Haber llegado a una posición no implica, obviamente, haberlo realizado en toda su extensión, es sólo una posibilidad de manifestación: nadie nace sabiendo.

En materia de competencias clave, gerenciamiento y liderazgo, a lo largo de una trayectoria profesional, las aptitudes devienen en capacidades, y categorizaría las competencias que se desarrollan en tres grandes tipos:

Las técnico funcionales no revisten mayor misterio, son de acumulación cuantitativa y rara vez determinan por sí mismas fracasos.

Las de liderazgo o emocionales son factor crítico de éxito las relacionadas al conocimiento de sí mismo y de los demás, de superación en general.

Las relacionadas con la percepción de totalidades son complejas, donde destacan la inteligencia política, el pensamiento estratégico y el pensamiento sistémico. Las investigaciones confirman que las mismas corrientes o dinámicas sistémicas nos atraviesan y operan según los espacios sistémicos que ocupemos, sea en el "vértice", el medio o la base, en los distintos sistemas sociales. Ambos clusters se sintetizan en su virtud en la palabra conciencia, y su falta de desarrollo en lo que González Pecotche conceptúa como las dos grandes causas de todos los problemas humanos: la ignorancia y la inconciencia.

Como observador regional, considero que aún prevalece la existencia de buenos gerentes, pero regulares líderes. El gerenciamiento tiene su foco en la gestión, el asegurar 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 que necesita desarrollarse y pasar al desarrollo organizacional a través del desarrollo de equipos directivos.

Pero ¿cuál es el trabajo central del CEO? ¿Existe una labor "exclusiva" de su rol? ¿Hay algo que sólo los CEOs pueden y deben realizar? Antes de su muerte, el enorme Peter Drucker combatía con énfasis la imagen generalizada donde los CEOs eran jugadores polifuncionales que ingresaban a la cancha a solucionar problemas cuando es necesario. Algo así como un comodín con aires de superhéroe. Drucker también consideraba que hay un trabajo que le es propio y específico: ser el nexo por excelencia entre el interior y el exterior de su organización.

A eso mismo, le sumaría la paradójica labor de integrar y administrar tensiones permanentemente como una tarea regular y no como algo excepcional. Tensiones entre el calce estratégico de un sector de actuación con las capacidades organizacionales que se tienen, entre las demandas detectadas y creación de valor ofertado, entre prioridades divergentes del corto y el largo plazo, entre presiones de distintos grupos de interés o stakeholders; tensiones entre distintos conceptos de resultados que pueden tener accionistas - con énfasis en el corto plazo-, y lo que los anhelos del resto de directivos y empleados

o el mismo negocio necesita en el mediano o largo plazo, tensiones entre la visión de lo posible y el anhelo de crear y las limitaciones que frustran. etc.

Los legados de un buen CEO, deben ser desde lo personal, un ejemplo de no dejarse "tirabuzonear" hacia abajo con tareas que no son parte de sus responsabilidades centrales. Y desde lo organizacional, desafiar constantemente supuestos preestablecidos y modelos mentales rígidos para garantizar el crecimiento y desarrollo sustentable de la institución que representa.

Todo directivo debe buscar su "zona franca": aquella en la que puede mandar sin pedir permiso. Para un CEO, la conciencia de esa "zona franca" es clave. El líder debe desarrollar la habilidad de generar propuestas que mezclen una dosis de realismo para aceptar lo inevitable y rebeldía para cambiar lo que parece imposible. Tanto en relación a la incumbencia principal o "negocio" de la empresa o institución como en relación a la gente.

En relación al factor humano, los CEO eficaces se aseguran de que las personas productivas sean asignadas a oportunidades en lugar de sólo a problemas. Y se aseguran de que las personas sean ubicadas donde sus fortalezas puedan volverse eficaces. Encontrar esa vertiente de éxito que todo ser humano tiene en su medida y dimensión. Aristóteles afirmaba que, para ser buen líder, antes había que haber sido un buen seguidor. Un líder tiene seguidores, sí. Pero un buen líder genera otros líderes.

*Pablo M. Barassi*

*CEO de Integrar RRHH*

Dinámicas Humanas

Desarrollo Organizacional

[www.integrar-rrhh.com](http://www.integrar-rrhh.com)

