



# EL CEO y las siete barreras que impiden una gestión efectiva

Este artículo discute algunas de las barreras y obstáculos más comunes que enfrentan los CEO, que hacen menos efectiva su gestión. Este trabajo es el resultado de investigación y de experiencia del autor. Las principales barreras que se presentan son: carecer de una visión estratégica; desconocer la política en las organizaciones; no desarrollar un equipo de colaboradores; no desarrollarse a sí mismo; tener una visión reducida de la empresa; no aprender de la experiencia; y buscar reconocimiento.

**Por Jorge Iván Gómez**

*Ph.D. en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (en curso), Universidad de Navarra; máster en Liderazgo Estratégico, MBL, Escuela de Negocios San Pablo-CEU; máster en Acción Política y Participación Ciudadana en el Estado de Derecho – MAP, Universidad Francisco de Vitoria, Rey Juan Carlos y el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid; abogado, Universidad de Caldas; director y profesor del Departamento de Dirección Comercial, INALDE Business School.*

## ¿QUIÉN ES UN BUEN CEO?

**U**n buen CEO se reconoce por su capacidad de crear un propósito que genere sentido de contribución en todos los miembros de la empresa. Asimismo, por su preocupación para definir y construir una estrategia para la organización, que asegure un buen desempeño y la sostenibilidad de la organización. Asimismo, es un agente que moviliza a las personas definiendo encargos, tareas y responsabilidades, de cara al cumplimiento de los objetivos; es un propulsor de comités, fuerzas

Un buen CEO se reconoce por su capacidad de crear un propósito que genere sentido de contribución en todos los miembros de la empresa.

de tarea, de espacios de discusión y rendición de cuentas como mecanismos de impulso y seguimiento de las iniciativas. Es un líder cuya personalidad y carácter im-

pregna a toda la organización, de tal modo que su quehacer es el modelo para el resto de directivos y colaboradores. En resumen, un buen CEO es un arquitecto del propósito y la estrategia; es un líder de la organización y un líder personal (Andrews, 1971).



Estas tres responsabilidades debe combinarlas con la capacidad de resolver problemas y con la habilidad para tomar decisiones. Ambas requieren que el CEO cuente con los atributos necesarios para el desempeño de su cargo como la experiencia, el criterio y la humildad. Más allá de la retórica del liderazgo, el aprendizaje directivo proviene de las experiencias adversas, del ensayo y el error y de la reflexión en el quehacer diario (Hill, 2007).

Es un error creer que se aprende a dirigir leyendo muchos libros o participando en muchas conferencias. Por el contrario, a dirigir se aprende dirigiendo.

Es un error creer que se aprende a dirigir leyendo muchos libros o participando en muchas conferencias. Por el contrario, a dirigir se aprende dirigiendo.

El criterio del directivo se basa en la capacidad de discernir cada decisión. La deliberación, el dialogo y las preguntas son fundamentales para determinar la mejor

decisión en cada momento. La mayor trampa para un CEO es creerse un sabelotodo y no tener la humildad para apoyarse en los demás.

De igual modo, es fundamental su visión de conjunto de la organización. Es un error nombrar a un CEO que sea especialista funcional porque es un experto en finanzas o marketing. Por el contrario, el mayor atributo que debe tener es su capacidad para integrar las áreas y los conocimientos con una mirada generalista y no especializada de las realidades de la empresa.

En este sentido, el buen CEO actúa como una bisagra que articula las expectativas, intereses y propósitos de los propietarios y los miembros de la junta directiva con las expectativas de su equipo directivo y demás colaboradores. Este rol integrador obedece a una visión amplia de la organización y de los diferentes *stakeholders*.

Además, es un buen político porque es capaz de reconocer la existencia de intereses, rivalidades y luchas de poder propias de toda organización. Su habilidad política se expresa en su capacidad para lograr la unidad y el consenso mediante una autoridad ganada en la confianza y el respeto.

Este atributo requiere de la observación a las personas en la organización, especialmente, sus motivaciones e intereses. Igualmente, debe reconocer a quienes están alineados con la cultura y los valores de la organización y quiénes no; cuáles son los mercenarios que están por un salario o por poder y cuáles han logrado una identidad entre sus propósitos y los de la compañía.

El mejor CEO es aquel capaz de renunciar a su propio egoísmo; quizás es la tarea más difícil porque el olimpo de la dirección general encumbra el ego.

El mayor problema que afronta un CEO radica en descubrir que su conocimiento e información sobre la realidad de la empresa y la organización es muy limitada.

tura de la empresa (Bartlett, 1999).

En síntesis, el mejor CEO es aquel capaz de renunciar a su propio egoísmo; quizás es la tarea más difícil porque el olímpo de la dirección general encumbra el ego. Y esta renuncia consiste en la capacidad de desarrollar a su equipo directivo con miras a su sucesión y, en segundo término, mediante el compromiso de contribuir al país por medio de su responsabilidad social, la cual se expresa en la preocupación por los más necesitados, el medio ambiente y la comunidad en la que vive. En última instancia, es alguien que entiende que la empresa no es solo una realidad económica sino que se constituye como un agente de transformación de la sociedad.

### LOS PROBLEMAS QUE SE DEBEN ENFRENTAR

El mayor problema que afronta un CEO radica en descubrir que su conocimiento e información sobre la realidad de la empresa y la organización es muy limitada, porque la información que recibe muchas veces está filtrada y tampoco dispone del tiempo suficiente para atender todos los asuntos.

A raíz de esto, nos hicimos la siguiente pregunta:

Muchos de los profesionales que conocemos en nuestra práctica directiva pierden ascensos importantes porque son muy “técnicos” o “muy especializados” en un área funcional.

El legendario CEO de GE, Jack Welch, prefería despedir a los mercenarios, así sus resultados económicos fueran sobresalientes, porque primero estaba la alineación con los valores y la cultura

de la empresa (Bartlett, 1999).

¿qué impide que la gestión sea más efectiva?, y luego de consultar algunos CEO y de investigar distintos autores descubrimos unos hallazgos, que denominaremos barreras.

### BARRERA 1

#### Carecer de una visión estratégica

Un buen CEO debe ser capaz de monitorear permanentemente el entorno y detectar las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden llegar a afectar o favorecer los resultados de la empresa; combinar las capacidades de la organización con las oportunidades del entorno. De igual modo, es necesario que entienda las dinámicas y reglas de la industria en la que su empresa funciona y, especialmente, sepa leer los movimientos de la competencia. Sumado a lo anterior, su principal papel es descubrir y ejecutar la propuesta de valor a sus clientes mediante un modelo de negocio. Por esta razón, quien aspire a ser CEO debe adquirir una visión generalista de la organización. Muchos de los profesionales que conocemos en nuestra práctica directiva pierden ascensos importantes porque son muy “técnicos” o “muy especializados” en un área funcional y, de forma constante, muestran su incapacidad para integrar a todas las áreas de la empresa. Es muy común su incompetencia a la hora de tener una visión de conjunto y esta problemática demuestra el por qué son tan populares los Programas de Desarrollo Directivo o los MBA.

### BARRERA 2

#### Desconocer la política en las organizaciones

Muchos CEO consideran la política como una anomalía, cuando en realidad la revisión de autores y nuestros estudios nos demuestran que no hay nada más natural que la política en las organizaciones. La razón se debe a que toda empresa tiene áreas, relaciones de dependencia y recursos escasos que producen interacciones que, a su vez, generan conflictos. Por esta razón, un buen CEO debe aprender a gestionar el conflicto y a reconocer las diferencias y motivaciones entre las personas de las diversas áreas. El problema es que las universidades no enseñan las facetas políticas de la dirección, que se soportan en la experiencia al dirigir, en la capacidad de conocer la naturaleza humana y en el entender qué motiva a las personas que están a cargo del CEO.

Muchos CEO consideran la política como una anomalía, cuando en realidad la revisión de autores y nuestros estudios nos demuestran que no hay nada más natural que la política en las organizaciones.

nas en la organización.

Un directivo con criterio político no es quien pretende quedar bien con todo el mundo. Por el contrario, es aquel capaz de tomar las decisiones que conllevan la responsabilidad del cargo que asume y su eficacia se mide por el grado de influencia y credibilidad que posee en la organización.

Lo principal para un CEO es asegurar el apoyo, la legitimidad y la gobernabilidad porque no basta con que la autoridad descansa en el poder que le otorga su posición.

Por este hecho, gestionar la política significa convivir con las presiones, la adversidad y el conflicto. Una vez se reconocen y se aceptan, hay que lidiar con las motivaciones e intereses tanto altruistas como egoístas de las perso-

nas en la organización. Quien pretenda ser CEO debe generar la confianza y la seguridad que demuestren el por qué ocupa este cargo.

El mejor remedio consiste en promover un ambiente de colaboración que evite los silos de poder y la concentración de la información para que se genere una cultura de la confianza y del diálogo. Por otro lado, son fundamentales las estructuras menos funcionales y más enfocadas a proyectos que impulsen fuerzas de tarea e integración entre las diversas áreas de la organización.

Sin embargo, lo principal para un CEO es asegurar el apoyo, la legitimidad y la gobernabilidad porque no basta con que la autoridad descansa en el poder que le otorga su posición. Por el contrario, la legitimidad se alcanza con el buen ejemplo, la coherencia y, sobre todo, asegurando el concurso de todos los colaboradores en propósitos comunes.

### **BARRERA 3**

#### **No desarrollar un equipo de colaboradores**

Es innegable que un buen CEO no depende de su trabajo personal para obtener los resultados. Por el contrario, sus logros están en cabeza de sus equipos

Un CEO poderoso es aquel capaz de compartir el poder y las responsabilidades con su equipo de colaboradores.



Un CEO que aprende a delegar es capaz de ser más reflexivo, más estratégico y, sobre todo, consigue ver la realidad de su empresa desde “el balcón”, es decir, desde una perspectiva más amplia.

responsabilidades con su equipo de colaboradores. La realidad de esta afirmación está dada por el simple hecho de que un CEO tiene tantas demandas internas y externas que son muy pocas las cosas que puede hacer por sí solo y, por ello, debe aprender a confiar en su equipo y darle más responsabilidades. Esto se resume en la expresión propia del gobierno colegial de la Universidad de La Sabana: hacer hacer, dejar hacer y dar qué hacer. En este sentido, la liberación del tiempo del CEO es para trabajar en la estrategia, en el modelo de negocio, en el diseño de la organización o en el desarrollo de la gente y —en términos específicos— para la comunicación con la junta directiva, con el gobierno, con los gremios, con otras organizaciones y, en general, para cumplir con todas las actividades externas que exige el cargo.

#### BARRERA 4

##### No desarrollarse a sí mismo

Un buen CEO debe dedicar mucho tiempo a la tarea de su propio me-

Muchos CEO pecan por tener una visión muy funcional de la organización; les cuesta mucho desprenderse de su anterior cargo o función y, como consecuencia, quieren interpretar los retos y solucionar los problemas desde una perspectiva muy funcional.

porque sus competencias no están en el hacer sino en el hacer hacer: hacer que otros hagan.

Por tal motivo, un CEO poderoso es aquel capaz de compartir el poder y las

responsabilidades con su equipo de colaboradores. La realidad de esta afirmación está dada por el simple hecho de que un CEO tiene tantas demandas internas y externas que son muy pocas las cosas que puede hacer por sí solo y, por ello, debe aprender a confiar en su equipo y darle más responsabilidades. Esto se resume en la expresión propia del gobierno colegial de la Universidad de La Sabana: hacer hacer, dejar hacer y dar qué hacer. En este sentido, la liberación del tiempo del CEO es para trabajar en la estrategia, en el modelo de negocio, en el diseño de la organización o en el desarrollo de la gente y —en términos específicos— para la comunicación con la junta directiva, con el gobierno, con los gremios, con otras organizaciones y, en general, para cumplir con todas las actividades externas que exige el cargo.

ser capaz de disminuir su dedicación a muchas actividades que roban su tiempo y energía y, por el contrario, dedicar sus fuerzas a propiciar más la reflexión sobre lo que está haciendo bien, mal y lo que podría mejorar.

Una de las mayores debilidades de los CEO es su activismo y la gran cantidad de energía que desperdician en el día a día. Nuestra experiencia directiva y de consultoría en INALDE nos muestra que un CEO que aprende a delegar es capaz de ser más reflexivo, más estratégico y, sobre todo, consigue ver la realidad de su empresa desde “el balcón”, es decir, desde una perspectiva más amplia. Asimismo, a medida que un CEO asciende en autoridad y posición se encuentra con que pierde la posibilidad de recibir buen *feedback* de los colaboradores y, por el contrario, recibe adulación y lisonjeo que le impiden tener un conocimiento adecuado de la realidad de la empresa y de las debilidades propias de las decisiones que toma en su gestión.

Una buena manera de superar esta barrera es mediante el estudio, las reuniones de capacitación fuera de la oficina, un buen *coaching* externo que lo apoye en su proceso de desarrollo como directivo y, fundamentalmente, en el ejercicio diario de reflexión sobre su propio liderazgo. Lo anterior debe llevarlo a evaluarse sobre las reuniones que dirige, las comunicaciones que realiza y la manera como interactúa con sus colaboradores, de tal forma que monitoree sus aciertos y yerros para así trabajar en su propio mejoramiento.

#### BARRERA 5

##### Tener una visión estrecha y reducida de la empresa y la organización

Esta barrera consiste en gobernar la empresa, únicamente, a partir de los resultados financieros trimestrales y, de esta manera, estar enfocado en el corto plazo. Un buen CEO procura dirigir a la organización con una mirada de largo plazo que asegure la continuidad para las generaciones futuras. Para ello es necesario enfocarse en factores como el desarrollo de las personas, la generación

Muchos directivos, con el ímpetu que otorga un MBA, creen que los conocimientos bastan a la hora de tomar decisiones y la realidad demuestra que no es así, porque las buenas decisiones requieren del criterio, el juicio y la evaluación de las circunstancias de cada momento.

de su anterior cargo o función, bien sea como vicepresidente de finanzas o de marketing y, como consecuencia, quieren interpretar los retos y solucionar los problemas desde una perspectiva muy funcional. En realidad, el mayor activo de cualquier CEO experimentado es su mirada generalista e integradora de las funciones y áreas de la empresa como un todo.

Asimismo, la visión estrecha se percibe cuando el CEO actúa como un agente de los accionistas y abandona la tarea de velar por los intereses de toda la empresa, con un agravante y es que el CEO maltrata los intereses de los empleados, proveedores y clientes, quienes garantizan el éxito o fracaso de la organización en el largo plazo. Por esta razón, debe ser capaz de tomar decisiones con una mirada de largo plazo, ser conciliador y, en ocasiones, no permitir que los intereses de corto plazo

Alguien que quiera ser CEO debe aprender a gobernar, a conducir y a guiar a otras personas. El problema es que este no es un asunto mecánico de entradas y salidas y mucho menos es un sistema conductista de estímulos y respuestas.

de confianza e integridad y el desarrollo de proyectos visionarios de largo plazo, así el CEO no vea los resultados en su periodo de gobierno.

De igual forma, muchos CEO pecan por tener una visión muy funcional de la organización; les cuesta mucho desprenderse

de su anterior cargo o función, bien sea como vicepresidente de finanzas o de marketing y, como consecuencia, quieren interpretar los retos y solucionar los problemas desde una perspectiva muy funcional. En realidad, el mayor activo de cualquier CEO experimentado es su mirada generalista e integradora de las funciones y áreas de la empresa como un todo.

de accionistas e inversionistas especuladores prevalezcan por encima del interés general.

#### **BARRERA 6** **No aprender de la experiencia**

Aristóteles decía que quienes debían gobernar una sociedad

eran las personas con experiencia; es una acción que requiere pausa, moderación y prudencia. Muchos directivos, con el ímpetu que otorga un MBA, creen que los conocimientos bastan a la hora de tomar decisiones y la realidad demuestra que no es así, porque las buenas decisiones requieren del criterio, el juicio y la evaluación de las circunstancias de cada momento. Los pensadores clásicos denominaron a estas condiciones como prudencia política.

Todo CEO se debe a sus antecesores. “Si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes” decía Newton con humildad al explicar la razón de sus descubrimientos y hallazgos.



Un CEO efectivo es el capaz de vencer las barreras cuando comprende que dirigir es un acto donde prevalece la humildad, el sentido común y, sobre todo, el respeto por las personas.

La prudencia se alimenta de la reflexión, de la discusión y del consejo. Una persona prudente asimila las palabras de Aldous Huxley, quien decía que la experiencia no es lo que nos pasa sino lo que hacemos con lo que nos pasa.

Por esta razón, la experiencia no viene solo con los años sino con los aprendizajes que se derivan de esos años. El directivo debe aprender de sus fracasos y errores para convertirlos en una fuente de aprendizaje para la organización. John Browne, el CEO de BP, en los años noventa, decía que si alguien iba a hacer algo una vez más debía cerciorarse de hacerlo mejor que la primera vez.

Alguien que quiera ser CEO debe aprender a gobernar, a conducir y a guiar a otras personas. El problema es que este no es un asunto mecánico de entradas y salidas y mucho menos es un sistema conductista de estímulos y respuestas. Por el contrario, es un arte que consiste en ganarse la autoridad ante las personas; es un proceso en el cual el directivo obtiene su prestigio mediante la experiencia, la competencia profesional y, especialmente, la coherencia. El camino de aprender a gobernar, más que un proceso teórico, es un asunto práctico que requiere asumir de manera permanente tres actividades fundamentales en su crecimiento directivo: trabajar en sí mismo, gestionar sus redes y gestionar su equipo (Hill, 2011).

## BARRERA 7

### Buscar el reconocimiento

Muchos CEO hacen tránsito de líderes de sus organizaciones a celebridades sociales. Con ello pierden de vista que sus logros se deben a su equipo y no solamente a sus condiciones personales. Muchos olvidan su papel en la organización y se enfocan en lo externo. La vanidad los lleva a pensar en el nuevo salto a otra compañía y su carrera se convierte

en un juego de escalera, lo cual impide el desarrollo de procesos consistentes de largo plazo. En este punto, un buen CEO es aquel que entiende a su organización como una misión que genera bienestar para él, para muchas familias y, en términos generales, para la sociedad.

Todo CEO se debe a sus antecesores. "Si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes" decía Newton con humildad al explicar la razón de sus descubrimientos y hallazgos. En este sentido, uno de los peores males de un directivo es creerse Adán en el día de la creación, pensar y creer que todo nace con él. La realidad muchas veces nos muestra que todo es un proceso en el que interviene el entorno, la suerte, la incertidumbre y la impredecibilidad de la conducta humana.

En conclusión, un CEO efectivo es el capaz de vencer las barreras cuando comprende que dirigir es un acto donde prevalece la humildad, el sentido común y, sobre todo, el respeto por las personas. Un buen propósito para mejorar nuestra tarea directiva consiste en evaluar los momentos de verdad que tenemos con nuestros colaboradores en reuniones y comités y preguntarnos: ¿qué hicimos bien?, ¿qué hicimos mal?, y ¿qué podemos mejorar? Quien quiera ser CEO debe ampliar su estrechez de miras, así como superar el egoísmo de pensar en su propia vanidad y lucimiento. Esto se traduce en que el directivo piense en términos amplios en la empresa, suscite una verdadera responsabilidad con la sociedad y también descubra que para gobernar y gozar de autoridad debe promover el crecimiento y el desarrollo de sus colaboradores. Por esta razón, la palabra autoridad remite al verbo latino *augere*, que significa "hacer crecer": desarrollar (Ratzinger, 2008). ●