

Escuela de negocios



sorpresas del nuevo cargo

POR MICHAEL E. PORTER, JAY W. LORSCH Y NITIN NOHRIA / HARVARD BUSINESS SCHOOL

Aprenda a reconocer y solucionar las siete situaciones críticas más comunes a las que se enfrenta un CEO al llegar a una empresa.

Cuando un nuevo director ejecutivo llega a una compañía, generalmente, se encuentra con sorpresas que limitan su campo de acción. Entre ellas, algunas limitaciones de información y relaciones profesionales que están alteradas.

Existen siete situaciones comunes a las que se enfrenta un nuevo CEO al ocupar su cargo. Aquí le presentamos una guía con las señales de advertencia que le permitirán detectar si está frente a una y cómo actuar ante ella.

L

- *El tiempo no le alcanza para dirigir la empresa. Tiene muchas juntas y participa en demasiadas reuniones tácticas.*
- *Hay muchos días en los que siente como si hubiera perdido el control de su propio tiempo.*

2

- *Sus órdenes tienen un precio muy alto. Se ha transformado en el 'cuello de botella' de la organización.*
- *Los empleados tienen una tendencia excesiva a consultarle todo antes de actuar.*
- *La gente empieza a usar su nombre para lograr la aprobación de sus argumentos, por ejemplo, "Frank dice que..."*.

3

- *Desconoce lo que está sucediendo.*
- *Todo el tiempo se entera de cosas que lo sorprenden.*
- *Sabe que algo pasó después de que sucedió.*
- *Se entera por un tercero sobre los puntos de vista del equipo, en vez de que le lleguen de manera directa.*

4

- *Envía mensajes equivocados con su conducta.*
- *Los empleados cuentan historias sobre su comportamiento que exageran o distorsionan la realidad.*
- *La gente que lo rodea actúa como si trataran de anticipar sus gustos y preferencias.*

5

- *Parece que usted no es el jefe.*
- *No sabe dónde está parado ante los miembros de la junta directiva.*
- *No están claras las funciones y las responsabilidades de los miembros de la junta directiva y los gerentes.*
- *Las discusiones en las reuniones de la junta directiva se limitan casi siempre a informar sobre los resultados y a las decisiones de los gerentes.*



- El foco está en satisfacer a los accionistas.
- Los ejecutivos y los miembros del consejo juzgan los resultados según el efecto que tengan en el precio de las acciones.
- Los analistas no entienden que la industria presiona para que se tomen decisiones que ponen en riesgo la empresa.
- Los incentivos están muy ligados al precio de la acción.
- Usted sigue siendo simplemente humano.
- Cuando lo entrevistan, es más lo que se habla de usted que de la empresa.
- Su estilo de vida es más privilegiado o admirable que el de otros altos ejecutivos de su compañía.
- Usted tiene pocas actividades –o ninguna– que no esté relacionada con su empresa.

SOLUCIONES

Un CEO debe aprender a dirigir el contexto organizacional en vez de enfocarse a las operaciones cotidianas; ya que al ofrecer un liderazgo con estas características y al no profundizar en los detalles, la transición puede convertirse en un proceso incómodo.

Un CEO decía que al comienzo se sentía como el “ejecutivo más inútil de la empresa”, a pesar del poder que implicaba su cargo. Evitar esta sensación requiere aprender cómo actuar de manera indirecta al establecer y comunicar una estrategia, al poner en marcha los procesos importantes, así como al seleccionar y formar a personas clave.

De esta manera, el director ayudará a que se generen las condiciones que permitan a otros tomar las decisiones adecuadas. Como CEO, también debe imprimir el tono, definir la cultura y los valores de la organización a través de sus palabras y acciones. Es decir, debe predicar con el ejemplo.

Además debe reconocer que ocupar el cargo de CEO no le da el derecho de liderar, ni tampoco le garantiza la lealtad de la organización. Constantemente, debe ganarse y mantener el mandato moral.

Los CEO pueden perder su legitimidad fácilmente si sus acciones no son coherentes con los valores que adoptan o predicán o si su interés personal parece superar el bienestar de la organización. El éxito depende de su habilidad para obtener el compromiso voluntario de su gente y no de la obediencia forzada. Si bien el dominio de las herramientas de gestión es quizás lo que le permitió al CEO llegar a su posición, éstas por sí solas no lo van a mantener en su cargo.

Finalmente, el rol de CEO no debe absorberlo completamente. Aunque los demás piensen que es omnipotente, debe mostrarse simplemente como un ser humano. Si no consigue reconocer esto, el resultado será la arrogancia, el agotamiento y un tiempo menor en su cargo.

El CEO logrará la perspectiva requerida para tomar las mejores decisiones en la empresa si mantiene el equilibrio personal y tiene los pies sobre la tierra. **CEO**

*Economist Intelligence Unit
Executive Briefing.*

En asociación con:



Infoestratégica