



Harvard Business Review

América Latina

No pierda el mejor puesto

por Marshall Goldsmith

Enero 2009

Reimpresión R0901F-E

Las recomendaciones de un experimentado coach de ejecutivos sobre cómo construir relaciones y desactivar las trampas en su camino hacia las altas esferas.

No pierda el mejor puesto

por Marshall Goldsmith

Su ceo acaba de decírselo. La decisión está tomada y usted es el elegido: ¡Será el próximo CEO de la empresa! Le explica que, por ahora, nada será rubricado por escrito. Un anuncio público prematuro podría sorprender a otros ejecutivos que andan detrás del puesto e impulsar algunas renuncias dentro de la empresa. Más importante aun, si el anuncio se produce con demasiada antelación, podría hacer que el CEO pierda autoridad durante el tiempo que le queda en el puesto y generaría confusión sobre quién está realmente a cargo.

El CEO sonrío y le asegura: “Tengo confianza en que si haces bien tu trabajo, todo saldrá bien. ¡Vamos a tener una gran transición!”. Usted abandona la reunión sintiéndose de excelente ánimo. Su sucesión, cree, es sólo cuestión de tiempo.

En mis 31 años haciendo coaching a ejecutivos, me ha asombrado el número de “CEO futuros” que informaron haber tenido una conversación como ésta, pero que sin embargo no obtuvieron el cargo. En una de las empresas que asesoro, tres ejecutivos diferentes creyeron que habían reci-

bido esta garantía por parte del CEO, y cada uno de ellos estaba seguro de que iba a ser el siguiente líder de la empresa. ¡Imagínese la sorpresa! Más tarde, este mismo CEO me dijo que estaba *impactado* de que todos estos candidatos pensarán que el puesto ya era de ellos.

En la gran mayoría de los casos donde ocurre esta clase de malentendido, nadie está mintiendo. El CEO quiere comunicar un mensaje inspirador a los posibles herederos, pero sinceramente cree que ninguna promesa fue hecha. Los posibles herederos tienden a escuchar lo que quieren escuchar y honestamente creen que su nombramiento está firmado.

El hecho es que ninguna sucesión es algo seguro, incluso cuando un ejecutivo efectivamente tiene el apoyo entusiasta del CEO. La última etapa del camino hacia las altas esferas contiene peligros inesperados, y quienes aspiran a ser CEO pueden encontrarse repentinamente fuera de la competencia o, derechamente, fuera de la empresa. En la mayoría de los casos que he visto, esto sucede porque algo ha salido mal entre el posible sucesor y uno o más mandantes importantes.

Entienda a sus stakeholders

Mucho de lo que se ha escrito sobre la sucesión de los CEO ignora el drama personal que se despliega cuando llega el momento de tener que traspasar la antorcha del liderazgo. La sucesión no es un proceso completamente racional. Los CEO, los herederos y sus stakeholders clave son humanos. Sin embargo, muy pocos de los artículos y libros que se centran en este tema abordan asuntos personales blandos como las relaciones, los egos o (¡peor aún!) los sentimientos.

En la práctica, las decisiones sobre las sucesiones estarán influenciadas tanto por la intuición y emociones de los stakeholders como lo están por la lógica de los negocios. Pueden surgir tensiones en las relaciones entre los stakeholders y los presuntos herederos que rápidamente pueden echar por tierra los planes de sucesión, mientras que los supuestos errados pueden causar que quienes toman las decisiones cambien repentinamente de opinión sobre quién debería liderar la empresa próximamente.

Existen seis stakeholders –o grupos de stakeholders– clave, cuyas percepciones pueden cambiar la decisión de la sucesión: el CEO actual, los pares del posible sucesor, sus subordinados directos, los clientes, los analistas y los accionistas y, por supuesto, el consejo de administración. Las siguientes recomendaciones le ayudarán a fortalecer estas relaciones clave con los stakeholders y obtener el mejor puesto.

El CEO

En 1978, muchos observadores consideraron que el presidente de Ford Motor, Lee Iacocca, era el candidato obvio para el cargo de CEO que Henry Ford II pronto dejaría vacante. Iacocca no sólo no obtuvo el cargo, sino que fue despedido. Al explicar por qué despidió a Iacocca, Ford pronunció la célebre frase: “Algunas veces simplemente alguien no es del agrado de uno”.

En mi trabajo he visto esta dinámica una y otra vez. Si usted no le agrada al CEO actual o éste no quiere que usted obtenga el cargo, lo más probable es que usted no lo consiga.

Es esencial que los candidatos a CEO mantengan la confianza y el apoyo total de su CEO actual. Si usted no puede hacer esto, quizás debería buscar otro trabajo. Esto parecerá simple y obvio, pero he visto a varios ejecutivos descarrilar sus carreras por cometer errores evitables con sus CEO. Uno del cual fui testigo involucraba una serie de e-mails entre un posible CEO y un amigo dentro de la empresa. El primer e-mail enviado al amigo contenía una descripción detallada de “por qué el CEO actual es un idiota”. El amigo envió una respuesta. Siguieron varias rondas de e-mails. Luego, el amigo le envió un e-mail que contenía un chiste divertido. El posible CEO decidió que al CEO actual le encantaría el chiste y se lo reenvió. Usted puede imaginar lo que sucedió después. El CEO se desplazó hacia abajo en el e-mail y encontró el mensaje que lo describía como un “idiota”. El presunto heredero se había ido en una semana.

Incluso los comentarios sutiles que el CEO actual interpreta

como hostiles o simplemente inapropiados pueden tener el mismo efecto. Un presunto heredero conversó un tanto demasiado abiertamente sobre “cómo será la empresa cuando yo esté a cargo” y fue eliminado de la carrera porque el CEO pensó que estaba siendo “engreído” y “actuando como si tuviera el puesto antes de ser nombrado”. Como heredero, usted debe encontrar el justo equilibrio entre proyectar su preparación para ser CEO y comunicar su lealtad y apoyo hacia el régimen actual. Hay una línea fina entre un líder asertivo y un candidato engreído.

Un candidato a CEO también puede hacer todo correctamente, pero no obtener el puesto porque el CEO nunca tuvo la intención de ascenderlo en primer lugar. Yo vi una situación de este tipo cuando me pidieron que le hiciera coaching a un director de finanzas para el alto cargo. El CEO le había dicho al director de finanzas que él se convertiría en el nuevo CEO si mejoraba sus habilidades interpersonales. El director de finanzas estaba seguro de que todas sus habilidades técnicas y funcionales –incluyendo aquéllas de marketing– estaban bien. Yo le hice coaching al director de finanzas durante un año y al final, un informe de 15 de sus colegas registró una fuerte mejora en sus habilidades sociales. No obstante, el CEO no aceptó que fuera ascendido porque, dijo, el director de finanzas “carecía de las habilidades de marketing necesarias para ejercer el cargo”. Eran exactamente las mismas habilidades que el CEO le había dicho que poseía un año antes.

¿Dónde estuvo el error? Resulta que al CEO no le agradaba mucho el director de finanzas, pero lo necesitaba en el cargo actual y había usado el incentivo del ascenso –y el requerimiento del coaching– para mantenerlo en la empresa. Cuando el director de finanzas efectivamente mejoró sus habilidades interpersonales, el CEO tuvo que inventar otra razón para bloquear su progreso.

A veces el CEO sinceramente tiene la intención de ascender al sucesor, pero cuando llega el momento de actuar, simplemente no puede dejar que las cosas sigan su curso y renunciar al cargo. Alejarse del dinero, estatus, influencia y fama del alto cargo resulta difícil. Los CEO no sólo son reacios a renunciar a los beneficios del trabajo, sino que estarán ansiosos respecto de la posibilidad de perder su identidad y verse obligados a enfrentar un futuro menos emocionante. Además, el desempeño de los herederos puede ser visto como un reflejo del CEO que se retira. Si el sucesor falla, el CEO anterior tendrá que lidiar con la culpa de haber recomendado a un mal reemplazante y el dolor de ver una disminución en el valor de las acciones de la empresa. Si el heredero tiene éxito y mejora el desempeño de la empresa, el CEO tendrá que enfrentar comentarios embarazosos como: “A la empresa le ha ido realmente bien desde que tú te fuiste”. ¡El CEO anterior puede salir perdiendo en cualquiera de los casos!

Para ayudar a conseguir el apoyo del CEO:

- Cuando el CEO lo designa como heredero, tenga una conversación franca para confirmar que lo que el CEO está di-

ciendo y lo que usted está escuchando son lo mismo. Diplomáticamente, repita lo que ha escuchado y diga lo que usted cree que significa. A menudo la promesa implícita de un ascenso es menos sólida de lo que parece.

- Analice si realmente cuenta o no con la confianza del CEO. Evalúe si los conflictos anteriores, los insultos percibidos u otros tropiezos en las relaciones con el CEO pudieran minar su candidatura.

- Determine si usted necesita hacer cambios en su estilo personal o en la manera en que construye sus relaciones para obtener el apoyo completo del CEO, y luego hágalos. No trate de fingir estos cambios; su jefe no es estúpido. Más importante aun, manejar sus debilidades es lo correcto tanto para usted como para la empresa. Una de las frustraciones más grandes que escucho de los CEO al conversar sobre los sucesores es: “Si sólo hiciera este único cambio en su estilo, sería mucho más eficaz. Se lo he dicho una y otra vez. ¿Por qué simplemente no lo hace?”.

- Haga todo lo posible para mantener una relación auténticamente positiva con el CEO. Muchos stakeholders que tienen el poder para cuestionar su candidatura a CEO están mirando cómo se relacionan usted y el CEO. Sea sensible frente a la experiencia emocional del CEO de dejar el cargo, pero no sea un adulator ni lo elogie artificialmente. Si está preocupado por las decisiones del CEO, compártalas con el CEO en privado. Nunca hable acerca de él a sus espaldas. No sólo es probable que dañe su relación con el CEO, sino que causará que otros pierdan la confianza en él, y en cualquiera de los dos casos podría verse socavado el éxito futuro de su empresa.

- Asegúrese de que usted y el CEO estén de acuerdo en cómo gestionar el desempeño de sus subordinados directos. He visto a CEO criticar a candidatos tanto por no “saber enfrentar” a quienes se desempeñan mal, como por despedir “injustamente” a empleados leales.

Sus pares

Será extremadamente difícil obtener el alto puesto sin el apoyo de sus pares. El CEO, el consejo de administración y otros stakeholders estarán mirando de cerca por si hay cualquier indicio de que sus colegas no están de su lado. Un CEO le dijo categóricamente a uno de sus posibles sucesores (quien era mi cliente): “Si no puedes construir relaciones positivas con tus pares actuales, no puedes convertirte en nuestro próximo CEO. Necesitarás el compromiso de ellos si quieres que la empresa prospere después que yo me vaya”.

En otro caso, me solicitaron que ayudara a desarrollar las

LA IDEA EN SÍNTESIS

- » Los ejecutivos que podrían heredar el puesto de CEO a menudo no son ascendidos debido a una mala gestión de sus relaciones con stakeholders clave.

- » El heredero aparente debe evaluar y abordar en forma sistemática las necesidades y preocupaciones de seis tipos de stakeholders: el CEO actual, sus pares, los subordinados directos, los clientes, los analistas y los accionistas, y el consejo de administración.

- » Gestionar bien estas relaciones maximiza las posibilidades del heredero de ser ascendido, mejora sus destrezas de liderazgo y beneficia a la empresa en general.

destrezas de liderazgo del sucesor, un proceso que depende de evaluaciones de los stakeholders. Rápidamente se hizo evidente que sus pares no estaban interesados en ayudar a que este posible CEO mejorara (de hecho, querían que fuera despedido). Finalmente, el CEO actual y el consejo se dieron cuenta de que los pares de este candidato lo habían descartado y nunca le iban a dar una justa oportunidad, sin importar lo que hiciera. Poco tiempo después, reconoció que era poco probable que alguna vez se convirtiera en el CEO.

Manejar las relaciones con los pares cuando usted es el heredero aparente es un acto de equilibrio peligroso. Si usted es demasiado enérgico, podrían percibirlo como prepotente o arrogante. Si no es lo suficientemente enérgico, podrían percibirlo como alguien que carece de las habilidades de liderazgo necesarias para dirigir la empresa. Cualquiera de estas dos percepciones puede minar sus

posibilidades de éxito. Recuerde que mientras debe comportarse *como* un gran CEO al demostrar profesionalismo, liderazgo y conocimiento del negocio, usted no debe actuar como si *fuera* el CEO, por ejemplo dando órdenes a sus pares. Esto también parecerá obvio, pero se sorprendería con la frecuencia que he visto a herederos cometer este error.

Un factor que complica la relación con sus pares es que muchos de ellos creerán que también tienen una oportunidad para ese alto puesto. En casos extremos, pueden llegar a hacer cualquier cosa con tal de sabotear sus oportunidades para ser el sucesor. Si usted cree que esto está sucediendo, no se baje a su nivel. Tome las cosas con altura de miras y sólo concéntrese en hacer lo correcto para la empresa. A la larga, su reputación como una persona íntegra aumentará su eficacia en la empresa mientras que la conducta de los saboteadores finalmente se hará evidente y minará la eficacia de ellos.

Para ayudar a conseguir el apoyo de pares clave:

- Preste especial atención a la construcción o el reforzamiento de las relaciones personales con sus pares, en particular con aquéllos que usted quiere que sigan en la empresa. Por ejemplo, si el jefe de una determinada división tiene relaciones con clientes que son clave para la empresa, los competidores intentarán llevárselo a trabajar con ellos una vez que usted sea ascendido. Descubra qué es importante para él y cómo mantenerlo a bordo, antes de que la decisión de la sucesión sea anunciada. Consiga la ayuda del CEO actual para encontrar el equilibrio correcto entre ser demasiado ambicioso y no mostrar el liderazgo suficiente. Es inevitable que tenga conflictos con algunos de sus pares durante su carrera hacia el alto

puesto; asegúrese de ganar las batallas importantes y abandone aquéllas que no vale la pena ganar.

- Pida ideas a sus pares de cómo usted puede ser un gran jugador de equipo. Acepte sus sugerencias y luego haga un seguimiento con sus pares respecto de cómo ha progresado en la implementación de sus recomendaciones.

- Evite hacer comentarios competitivos o destructivos sobre sus pares, aun cuando ellos hagan este tipo de comentarios sobre usted. A la larga, conductas disfuncionales como esas hacen más daño que bien al autor.

Sus subordinados directos

El feedback de liderazgo que usted (y su CEO) recibe de sus subordinados directos puede ser un excelente indicador de su habilidad para liderar la empresa. Un feedback negativo de un subordinado directo saboteará a un heredero aparente, tal como puede hacerlo el feedback negativo de los pares.

Considere el caso de un presidente de una división y posible CEO a quien se me solicitó hacer coaching. Sus subordinados directos habían concluido que él era incapaz de tomar decisiones claras y de establecer una línea estratégica para su división. El CEO actual había ejercido el cargo de presidente de división antes que él y aún mantenía relaciones cercanas con los subordinados directos del posible sucesor. Ellos sostenían diálogos frecuentes con el CEO y expresaban su insatisfacción con el liderazgo del presidente. A pesar de mis esfuerzos como coach –y los esfuerzos del presidente para cambiar su conducta– yo fui despedido y él fue bajado de categoría. El que los subordinados tuvieran o no la razón carece de toda importancia. El CEO respetaba a estas personas y el presidente no los convenció de que podría ser un líder eficaz.

Mi buen amigo y mentor, el experto en liderazgo Paul Hersey, me enseñó que “el liderazgo no es un concurso de popularidad”. A veces, como posible CEO, se le solicitará que tome decisiones difíciles que el CEO actual no quiere abordar: controlar los presupuestos, despedir a personal o poner fin a proyectos, por ejemplo. En última instancia, usted necesita hacer lo que es correcto para la empresa y sus clientes, incluso si eso significa que algunas personas

SUS SUBORDINADOS PUEDEN obstaculizar su intento por convertirse en CEO de igual forma que lo pueden hacer sus pares o CEO actual. Como heredero aparente, usted debe ganarse el apoyo de estos y otros stakeholders clave que influirán en sus posibilidades de ser ascendido, dice el experimentado coach de ejecutivos Marshall Goldsmith.

PARA CONSTRUIR UNA BUENA RELACIÓN...

- » **Con el CEO:** directamente confirme su intención de ascenderle. A menudo, lo que un CEO dice acerca de un posible ascenso y lo que un posible sucesor escucha son dos cosas distintas. Determine si el CEO quiere que usted cambie su estilo personal o su enfoque de gestión, y haga los cambios necesarios. Sea auténtico.

- » **Con sus pares:** no sea demasiado agresivo ni demasiado pasivo en sus relaciones. Usted debe actuar como un gran CEO profesionalmente, pero no debe actuar como si ya fuera el CEO, por ejemplo, dando órdenes a sus pares. Pregúnteles cómo usted puede ser un gran jugador de equipo, implemente sus sugerencias y luego evalúe con ellos su progreso.

- » **Con sus subordinados directos:** obtenga feedback de 360 grados que incluya su aporte.

Aproveche sus fortalezas, identifique las oportunidades para mejorar, y obtenga un feedback de seguimiento para asegurarse de que está haciendo progreso. Trabaje con el CEO actual para hallar un equilibrio entre ser exigente y respetar a sus subordinados.

- » **Con los clientes:** trabaje con el CEO para identificar las relaciones clave con importantes clientes que incluyan a ejecutivos de alto nivel. Conozca a estos ejecutivos personalmente.

- » **Con analistas y accionistas:** proporcione proyecciones honestas, e incluso conservadoras, del desempeño de la empresa. Una sola mala proyección importante arruinará todas sus posibilidades de ser CEO. Si no puede cumplir con los resultados prometidos, anuncie las modificaciones inmediatamente.

- » **Con el consejo de administración:** pídale al CEO que le ayude a determinar si hay áreas en las cuales el consejo desea que usted mejore su desempeño, y luego haga los cambios necesarios. Evalúe los vínculos que los miembros del consejo tienen con otros stakeholders, y asegúrese de establecer buenas relaciones con aquellos stakeholders. Finalmente, confirme que la visión estratégica que usted transmite esté alineada con las expectativas del consejo.

se enfaden (o peor). Por otro lado, mi buen amigo y colega Jim Kouzes, quien también es un experto en liderazgo, ha observado que “el liderazgo no es un concurso de impopularidad”. Si usted quiere ser CEO, debe demostrar que puede cumplir con el trabajo y aun construir y mantener buenas relaciones con sus subordinados. Una vez más, esto requiere un fino equilibrio: si usted se preocupa demasiado de agradar a sus subordinados, dará la impresión de poco coraje. Si se impone demasiado, parecerá autoritario e irrespetuoso. La clave está en ganarse el compromiso de sus subordinados al solicitarle ideas e involucrarlos en las decisiones cada vez que sea apropiado.

Para ayudar a conseguir el apoyo de sus subordinados directos:

- Obtenga feedback confidencial de 360 grados que incluya opiniones de los subordinados directos. Construya a partir de sus fortalezas percibidas, identifique oportunidades para mejorar y regularmente haga seguimientos con sus subordinados para asegurarse de que está haciendo progreso. En un estudio en el que participaron más de 86.000 empleados de ocho empresas, mi compañero de investigación Howard Morgan y yo concluimos que el feedback confidencial –cuando se combina con un seguimiento disciplinado– aumenta significativamente las percepciones que tienen los subordinados de la eficacia del liderazgo de un ejecutivo.

- Trabaje con el CEO actual para encontrar el equilibrio correcto entre ser exigente con sus subordinados directos y mostrarles respeto, especialmente en una situación de reestructuración. Esto puede fortalecer sus relaciones tanto con sus subordinados como con el CEO. Pídale a los miembros del equipo de RH que le ayuden compartiendo con usted lo que saben sobre las sensibilidades de los ejecutivos individuales.

- Es posible que algunos de sus subordinados directos mantengan relaciones personales con el CEO y discutan su desempeño con él. No se ponga a la defensiva ni trate de aislar al CEO de las críticas hacia usted. Hacer eso puede corroer su relación tanto con el subordinado como con el CEO. En vez de eso, haga todo lo posible para modificar el comportamiento respecto del cual sus subordinados están descontentos.

- Nunca haga comentarios destructivos o inapropiados acerca de sus stakeholders clave delante de sus subordinados directos. Éstos luego se preguntarán qué dirá usted acerca de ellos a sus espaldas, lo que finalmente debilita la confianza.

- Cuando usted y el CEO acuerdan llevar a cabo cualquier medida que pueda afectar negativamente a sus subordinados, muestre su apoyo hacia la decisión. Nunca diga: “El CEO nos está forzando a hacer esto”. Pasar la pelota transmite una carencia de destrezas de lealtad y de liderazgo. Si usted no está de acuerdo con la medida, converse sobre ello personalmente con el CEO y presénteles sus argumentos. Pero una vez que la decisión final está tomada, usted debe hacerse responsable de su ejecución y demostrar unidad con el CEO.

Cientes clave

Es posible contar con el apoyo del CEO, de sus pares y de sus subordinados directos, y aun así ser vetado por clientes clave, como me tocó ver en una empresa manufacturera que era un importante proveedor del sector de defensa. Años antes, cuando un posible sucesor al CEO era un joven vendedor, se había ganado la antipatía de un oficial subalterno. Ahora ese mismo oficial había alcanzado un alto rango y era un cliente importante. Este oficial fue claro con sus amigos del consejo en el sentido de que si el posible CEO alguna vez se convertía en el CEO, él lo pensaría dos veces antes de continuar haciendo negocios con la empresa. El candidato para la sucesión no obtuvo

Seis razones de por qué los candidatos a sucesión de CEO no obtienen el puesto, a pesar de sus mejores esfuerzos

1 Hay una falla de comunicación entre el posible sucesor y el CEO. El ejecutivo que cree que el CEO lo ha designado nunca realmente ha estado a punto de lograr el puesto. El ejecutivo escucha lo que quiere escuchar.

2 Hay una falla de comunicación entre el CEO y el consejo de administración. El CEO cree que tiene el apoyo del consejo para su elección de sucesor, pero el consejo nunca realmente aprueba la elección. El CEO escucha lo que quiere escuchar.

3 El CEO decide quedarse. Cuando llega el momento de irse, el CEO se da cuenta de que no quiere renunciar al trabajo y concluye que el sucesor no está listo, no obstante lo que haya hecho éste.

4 El consejo se enamora de una persona de fuera. Aun cuando el consejo piensa que el sucesor es una gran elección y su intención es ascenderlo, los miembros se enamoran de una estrella externa y le dan el puesto.

5 Un miembro del consejo toma el puesto. El posible sucesor es desbaratado por un miembro del consejo que obtiene el puesto gracias a su posición privilegiada.

6 El desempeño de la empresa se desploma. Eventos externos o errores internos (incluyendo escándalos) provocan una caída en picada de las utilidades o perjudican de otra manera a la empresa. Nadie dentro de la organización será ascendido bajo estas circunstancias.

No pierda el mejor puesto

el puesto. Aunque para este heredero aparente fue demasiado tarde para reparar la relación con el cliente, para otros ejecutivos a menudo hay suficiente tiempo durante el proceso de sucesión para hacer las paces.

Si los clientes de su empresa son principalmente transaccionales, y compran productos y servicios con poca preocupación por las relaciones en desarrollo, es poco probable que tengan mucha influencia en su carrera hacia el puesto de CEO. Sin embargo, si su empresa mantiene relaciones clave con clientes que generan una suma sustancial de ingresos, el feedback de los clientes puede ser un factor crítico en si usted es ascendido o no. Por ejemplo, muchos bancos y empresas de servicios financieros tienen clientes que son CEO que quieren tratar directamente con el CEO del banco. Debido a los círculos sociales y de negocios en los que se mueven, estos clientes a menudo se relacionan con los miembros del consejo del banco. Construir relaciones con ellos *antes* de convertirse en un candidato a CEO mejorará las oportunidades de un ejecutivo para obtener el puesto y de tener éxito en él.

Para ayudar a conseguir el apoyo de clientes clave:

- Trabaje con el CEO para identificar cuáles son las relaciones más importantes con los clientes que involucren a ejecutivos de alto nivel y conozca a esas personas tan pronto como sea posible. No se limite solamente a discutir sobre negocios inmediatos; haga un esfuerzo especial para construir relaciones personales con ellos.
- Determine cuáles de los clientes tienen relaciones personales cercanas con los miembros del consejo. Trabaje con el CEO para entender esas relaciones y el rol del CEO en ellas.
- Converse con el CEO sobre el equilibrio entre la satisfacción al cliente y las necesidades del negocio. En algunos casos (como la fijación de precios) usted quizás tenga que tomar decisiones difíciles que molesten a los clientes. Cuando usted tome una decisión que puede no estar en el mejor interés de los clientes pero que es necesaria para el bien de la empresa, explique las razones al cliente.

Analistas y accionistas

Si los analistas creen que un posible CEO los ha engañado, es probable que el CEO en cuestión nunca sea capaz de superar el estigma. Considere este caso: el CEO futuro de una empresa cliente era presidente de la división más grande de la firma. Había hecho compromisos desafiantes con el CEO actual en relación a la futura participación de mercado de su unidad. Coincidentemente, el competidor líder de la empresa había lanzado un producto más atractivo a un precio más económico que se comió vorazmente la participación de mercado de la empresa. En lugar de admitir un error en las proyecciones, el presidente le aseguró al CEO que su equipo lograría las metas financieras. El CEO le entregó las proyecciones a los analistas, quienes las compartieron con los medios de prensa de negocios. Cuando la unidad no logró la meta por un margen enorme, no sólo se esfumó la confianza que los analistas tenían en el presidente,

sino que la prensa destacó la discrepancia entre las proyecciones y los resultados reales. Tanto el CEO como el presidente fueron públicamente descritos como desconectados con la realidad. Con su reputación mancillada, el presidente dejó la empresa y finalmente el consejo despidió al CEO.

Si el presidente hubiese estado dispuesto a ser franco con el CEO sobre los problemas para lograr las metas financieras, los dos podrían haber trabajado juntos para comunicar los cambios en las proyecciones y las estrategias a los analistas. Probablemente habrían retenido la confianza y fe de los analistas, y quizás habrían permanecido en el equipo de liderazgo de la empresa.

Los accionistas importantes que participan activamente también pueden influir en los consejos sobre la elección del CEO. Esto es particularmente cierto si la empresa está enfrentando tiempos difíciles y el precio de la acción está cayendo. El fondo de pensiones CalPERS y otros grupos importantes de accionistas están siendo cada vez más activos en su rol de inversionistas y se sabe que han presionado a los consejos de administración respecto de las decisiones de liderazgo. CalPERS tuvo un papel decisivo en forzar la salida de Richard Grasso de New York Stock Exchange, por ejemplo.

Para ayudar a conseguir el apoyo de analistas y accionistas:

- No ignore a aquellos colegas respetados que le dicen que los resultados que usted está prometiendo no pueden ser cumplidos. Pregúntese a sí mismo si está completamente seguro de que usted puede alcanzar los pronósticos que le ha proporcionado a los analistas, a los accionistas o a la prensa.
- Proporcione proyecciones honestas, incluso conservadoras. Un solo error importante puede eliminar sus oportunidades para la sucesión. Si se hace evidente que los resultados no se lograrán, emita las modificaciones tan pronto como sea posible.
- Si su empresa tiene accionistas individuales que son dueños de un gran porcentaje de las acciones, conózcalos y trabaje para abordar sus preocupaciones.
- Trabaje con el CEO para prepararse y saber manejar lo inesperado en reuniones con los accionistas. Un ejecutivo fue descarrilado en parte debido a un accionista un tanto excéntrico y dueño de un porcentaje mínimo, quien lo hizo quedar como idiota en un importante evento de accionistas.

El consejo de administración

En definitiva, el voto final sobre la selección del CEO es del consejo de administración. Algunos posibles sucesores nunca entienden esto y no manejan sus relaciones con el consejo con el mismo cuidado que lo hacen respecto de otros stakeholders. ¡Qué gran error!

Los miembros del consejo no son ni más ni menos humanos que cualquiera otra persona. Un posible CEO que era cliente mío se involucró una sola vez en una acalorada discusión con un par de miembros del consejo y desde entonces fue percibido como terco e insensible. Aunque este ejecutivo trabajó

arduamente para mejorar su comportamiento interpersonal –y no tuvo más problemas con el consejo– un año después algunos miembros del consejo todavía recordaban este único desacuerdo como evidencia de que este líder quizás no estaba calificado para ser CEO. Finalmente, obtuvo el puesto, pero estuvo cerca de no lograrlo.

No obstante, aunque usted haya actuado torpemente con uno o dos miembros del consejo a lo largo de los años, es posible superar tales errores, así como lo hizo este ejecutivo. La clave está en saber cuál es la impresión que tiene el consejo de usted, qué preocupaciones tienen los miembros individuales del consejo sobre usted, e incluso cuáles son las preferencias de comunicación individual de los miembros del consejo. Una vez que disponga de este conocimiento, usted puede confeccionar sus interacciones con el consejo para transmitir eficientemente sus fortalezas. Un sucesor al CEO, por ejemplo, aprendió a entregarle a un director orientado a las finanzas explicaciones detalladas de las cifras antes de las reuniones del consejo, a la vez que le daba explicaciones detalladas a un director orientado a RH sobre la estrategia para desarrollar a las personas. Usted también puede reforzar las debilidades percibidas y, en caso de ser necesario, tratar de arreglar el daño generado por errores pasados.

Los posibles desacuerdos entre los stakeholders es quizás el peligro más grande en la relación que el heredero establece con los miembros del consejo. El consejo puede estar buscando un agente de cambio, por ejemplo, mientras que los pares y subordinados no quieren un CEO que vaya a modificar el statu quo. En mi experiencia, uno de los errores más grandes que puede cometer un posible sucesor es contar historias diferentes a stakeholders distintos. He aquí un ejemplo de un CEO electo que manejó una situación potencialmente difícil a nivel del consejo de una manera exitosa: había decidido que cambiar una cierta línea de producto era necesario para el futuro de la empresa, aun cuando este cambio sería muy costoso para un miembro actual del consejo, quien también había sido un cliente clave. El candidato sabía que presionar para que se aprobara su propuesta podría amenazar su sucesión, pero trabajó con el CEO actual para comunicar claramente las razones detrás de la decisión al miembro del consejo interesado, a pesar de que este director fue excusado de votar sobre la decisión debido al posible conflicto de intereses. El miembro del consejo tomó las cosas con altura de miras, reconociendo que el candidato había mostrado coraje al hacer lo que era correcto para la empresa, aunque aquello arriesgara su ascensión. El sucesor designado se convirtió en CEO.

Para ayudar a conseguir el apoyo de los miembros del consejo:

- Hable con el CEO sobre las percepciones que tienen de usted los miembros del consejo. Investigue si existen áreas en las cuales los directores creen que usted debe mejorar. Trabaje con el CEO para ayudar a cambiar su percepción en caso de ser necesario.

- Evalúe las conexiones que los miembros del consejo tienen con los demás stakeholders. Si cualquiera de estas partes tiene el peso suficiente con los miembros del consejo –y no quiere que usted obtenga el puesto– su ascensión puede verse frustrada. Si usted ha logrado mejorar aquellas relaciones con stakeholders que peligraban, trabaje con el CEO para asegurarse de que estos cambios positivos sean comunicados al consejo.

- Pídale al CEO que le ayude a prepararse para las presentaciones ante el consejo. Suponiendo que el CEO quiere que usted obtenga el puesto, éste puede darle las mejores recomendaciones sobre cómo satisfacer las expectativas del consejo.


- Averigüe si el consejo está buscando un agente de cambio en el CEO nuevo, un ejecutivo que ejecute la estrategia actual, o algo intermedio. Trabaje con el CEO actual para determinar la mejor forma de obtener esta información. Asegúrese de que la visión estratégica que usted transmite satisfaga las expectativas del consejo, pero sin desmerecer la visión del CEO actual.

Hacer lo que es correcto

Uno de los mejores CEO de *Fortune* 500 que he conocido –quien es ampliamente considerada la líder indiscutible en su sector– estaba discutiendo sobre la importancia de las relaciones con los stakeholders clave con su posible sucesor. Cuando le contó que había recibido cierto feedback negativo sobre su conducta, el sucesor se molestó un poco y refunfuñó: “¿Acaso este coaching significa que tengo que cuidar cada palabra que digo, en cada reunión, por el resto de mi carrera?”.

La CEO sonrió con cansancio y respondió: “Bienvenido a mi mundo. Si alguna vez quieres ser el CEO, acostúmbrate”.

Seguir las sugerencias presentadas en este artículo requiere mucho trabajo. Como lo expresó la sagaz líder en esta anécdota, si alguna vez usted quiere ser un CEO, acostúmbrase. Los mejores CEO son aquellos que continúan construyendo y manteniendo el apoyo entre sus stakeholders clave. Practicar este comportamiento *antes* de que obtenga el puesto le ayudará mucho después de haberlo obtenido.

Finalmente, usted debería hacer todo este trabajo no sólo porque lo ayudará en su carrera, sino porque es lo correcto. El tiempo y el esfuerzo que le dedica a la construcción de relaciones lo hará un mejor líder y una mejor persona, y eso es bueno para usted y bueno para la empresa, ya sea que se convierta o no en el CEO. 

Marshall Goldsmith (marshall@marshallgoldsmith.com) es un educador y coach ejecutivo que ha trabajado con más de 100 CEO y sus equipos de gestión. Es autor o coeditor de 22 libros, incluyendo *What Got You Here Won't Get You There* (*Hype-rión*, 2007). Su próximo libro, *Succession: Are You Ready?*, será publicado por Harvard Business Press en febrero de 2009.

Reimpresión R0901F-E