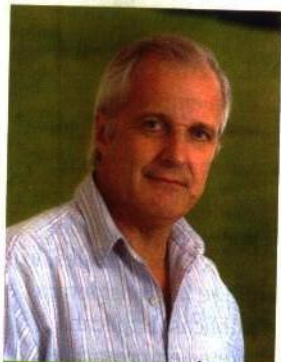


Si fueras CEO, ¿a qué te dedicarías?

ESCRIBEN



ALEJANDRO
CARRERA*



JUAN
QUIROGA*

Gerente general, Chief Executive Officer (CEO), número uno, persona de vértice. Nadie duda acerca de la importancia que tiene quien ocupa esa posición en el desempeño de las empresas. Según estudios de Harvard, la tarea del CEO explica el 15% del diferencial de desempeño entre empresas. En este sentido, tampoco extraña que, junto a artistas y a deportistas de alto nivel, el del CEO se encuentre entre los trabajos mejor remunerados.

Sin embargo, ¿de qué forma es que agrega valor el CEO en las organizaciones? Hace unos años nos propusimos contestar esta pregunta. Al hacerlo, nos vimos obligados a abordar un interrogante más básico aún: ¿cuál es concretamente el trabajo del número uno de una empresa? A partir de 1999, a través de entrevistas en profundidad con CEO estudiamos su tarea diaria y elaboramos un modelo que describe el contenido de su trabajo. Según dicho modelo, el trabajo del CEO se centra en la responsabilidad de conducir tres procesos relacionados con el gobierno de la empresa. Tiene que conducir estos procesos hacia el cumplimiento de la misión de la empresa, teniendo como marco los fines de ésta y como responsabilidad principal proveer y promover la continuidad organizacional.

El primero de esos procesos es el de Negocio. A través de él, el CEO busca tutelar la eficacia de la empresa y así sostener la subsistencia organizacional. Para llevarlo adelante, debe ocuparse de actividades que hacen a definir los negocios en los que la empresa se enfocará, tener un claro entendimiento de la cadena de valor y las competencias y recursos necesarios para ese negocio, proveer una visión para la empresa y desarrollar el

pensamiento estratégico en quienes la integran y promover nuevos negocios.

El segundo es el Proceso de Dirección, que apunta a impulsar la ejecución, el aprendizaje, la adaptación y la renovación de la organización. A través de él, el CEO tutela la capacidad de acción de la organización, fijando objetivos e identificando medios y conduciendo las acciones necesarias para alcanzarlos. Llevar este proceso a la práctica implica que el CEO se ocupe de actividades vinculadas con seleccionar colaboradores y delegarles encargos y tareas, desarrollar las capacidades de aprendizaje de la organización y liderar la definición de la estrategia y su implementación.

El tercer proceso es el de Configuración Institucional. Con él, el CEO tutela la gobernabilidad de la organización. Su objetivo es generar un marco de condiciones para el armónico desarrollo de la actividad. Y para ello se aboca a tareas que hacen a organizar la convivencia entre los distintos *stakeholders* y a distribuir equitativamente la riqueza, armonizando la coexistencia e interacción. También cuida y desarrolla aspectos críticos de la continuidad de la organización.

Llevar a la práctica la tarea de CEO parece complejo. Su labor combina una diversidad de actividades que hacen tanto a los negocios de la empresa como al gobierno de la organización. Hacen a un todo (que es la empresa) y a las partes (todos los *stakeholders*). Hacen tanto al corto plazo (la supervivencia de la empresa) como al largo plazo (la continuidad y sustentabilidad organizacional). Ciertamente, es una realidad compleja. No es extraño que, de acuerdo a recientes estudios de Harris Interactive, es cada vez menor la proporción de ejecutivos que desean acceder a la posición de CEO. Pero es también una realidad fascinante.

*Profesores de Política de Empresa
IAE - Universidad Austral