

La búsqueda de altos directivos se hace cada vez más difícil, por eso las empresas comenzaron a tomar conciencia de que

# Hay que tener semilleros de jefes

Un estudio destaca la conveniencia de instrumentar dentro de la misma organización un plan definido de sucesión

Por Carlos Manzoni

De la Redacción de LA NACION

Hoy no es fácil para las empresas encontrar a su número uno. La renovación de los directores ejecutivos de las grandes compañías causa más de un dolor de cabeza dentro de las organizaciones, ya que la demanda de talentos supera ampliamente a la oferta y cada vez se torna más imperioso contar con un plan interno de sucesión. No se trata de un puesto cualquiera y el mínimo error puede costar millones de dólares.

El inminente retiro de la generación de *baby boomers*, el crecimiento de la economía mundial y las cada vez más complejas habilidades que requiere la posición explican este desfase en el mercado de los CEOs (principal oficial ejecutivo, según sus siglas en inglés).

Según un estudio de Korn/Ferry International las compañías no se preparan adecuadamente para la sucesión interna de sus directores ejecutivos. "Se vive una crisis en los principales cargos de las empresas", afirmó Francisco Moreno, director regional en Sudamérica de Leadership Development Solucion, la división de consultoría de Korn/Ferry. "Por eso, es muy importante contar con un plan interno de renovación", agregó.

Pero son pocos los casos en que existe esa previsión. En el mismo trabajo se menciona una encuesta de la National Association of Corporate Directors, que reveló que el 50% de las firmas que facturan más de 500 millones de dólares no tiene un proceso de sucesión planificado. Asimismo, PricewaterhouseCoopers en su última encuesta a CEOs que incluyó a las 364 empresas de más rápido crecimiento encontró que el 42% dijo que dejaría su cargo en los siguientes cinco años, sólo el 22% había dedicado un tiempo importante para pensar sobre su sucesor.

Al no contar con una estrategia interna adecuada, las compañías salen a buscar en el mercado a los ejecutivos que luego sentarán en el sillón principal. Pero esta metodología habitualmente las conduce a resultados mediocres: dos de cada cinco CEOs fracasan en los primeros 18 meses de gestión. "Formar un director dentro de la empresa lleva unos 25 años, pero es redituable hacerlo, porque si se trae uno de afuera se termina pagando el costo extra de adaptación", destacó Moreno.

Gustavo Bertolini, socio a cargo de la práctica de Human Performance de Accenture en la Argentina, explicó que conducir una organización sin tener el conocimiento de todos los valores y de las características que ésta tiene es un riesgo más para una función ya de por sí muy compleja. "Hay que tomar en cuenta que conocer cuáles son las necesidades de su gente y su estrategia es primordial, y que integrar una persona de afuera lleva un largo tiempo. Por eso es importante poder formar a alguien de adentro", comentó.

Por su parte, Enrique Babis, socio a cargo de la práctica de recursos humanos de PricewaterhouseCoopers en la Argentina, opinó que, si bien es cierto que muchas firmas reclutan a sus altos ejecutivos fuera de sus oficinas, ya empieza a formarse una conciencia de que no es lo mejor y por eso se busca revertir la tendencia. "Las compañías, conscientes de esta guerra de talentos, trabajan cada vez más en retenerlos y prepararlos para la sucesión", señaló.



Formar a los directores ejecutivos dentro de la misma empresa ayuda a disminuir el riesgo de fracaso

Pero, ¿cómo debe ser ese plan interno de sucesión? El estudio de Korn/Ferry indica que se debe comenzar temprano, porque es fundamental identificar el talento potencial desde la base. La organización tiene que contar con un proceso disciplinado de manejo de carreras de los jóvenes ejecutivos.

Este trabajo destaca desde su título ("Hay siete CEOs trabajando en su empresa ¿sabe quiénes son y qué hacer con ellos?"),

**Al no contar con una estrategia interna adecuada, las compañías salen a buscar en el mercado a los ejecutivos que luego sentarán en su sillón principal**

que, además del que ocupa el puesto en la actualidad hay seis más, en los distintos segmentos de edad, con el potencial como para llegar a ese lugar en su momento. "Uno está en los 50; otro, en los 42; otro, en los 35; otro, en los 28; otro, en los 23, y por último el joven de 18 que entra recién, pero que tiene un alto potencial y ya está identificado", puntualizó Moreno.

A estos candidatos se los visualiza por su habilidad para desempeñarse en desafíos múltiples (una característica que distingue a los managers latinoamericanos), por su

potencial para aprender nuevas habilidades y perspectivas, por mostrar un interés especial en ocupar posiciones de liderazgo y por su disponibilidad para moverse en el exterior.

Babis coincidió en que lo más importante es trabajar con mucha anticipación. "Se deben concebir proyectos desde el momento en que la persona ingresa a la empresa, se debe trabajar con planes de *coach* y de carrera", indicó. Y acotó: "También es indispensable darles a los candidatos exposición internacional y hacerlos participar en diferentes áreas".

Moreno subrayó que lo primero es tener alguna metodología de evaluación de desempeño y de potencial estandarizada, sistemática y objetiva. "La mayoría de las empresas confunde alto desempeño con alto potencial; para llegar a CEO se deben tener las dos condiciones", señaló.

Según este especialista, mientras que el alto desempeño es medido dentro de la misma organización, el alto potencial es medido por alguna consultora externa. "Alto potencial tiene aquel ejecutivo que posee agilidad de aprendizaje, tanto mental como interpersonal, y la aplica para adaptarse a los cambios y para lograr buenos resultados en cualquier área", especificó.

Para Bertolini, el punto principal del plan de sucesión es la formación integral de la persona que después ocupará el puesto de número uno. "Lo esencial es tener un esquema de recambio en cada posición clave y hacer pasar al candidato por el área co-

mercial, de finanzas, de recursos humanos; es decir, que tenga una formación amplia dentro de la organización", explicó.

## Qué pasa en la Argentina

En los Estados Unidos, las firmas son más conscientes de la utilidad de este plan de renovación y hasta existe un artículo de la ley Sarvanes Oxley, que exige contar con una estrategia definida de sucesión para poder cotizar en bolsa. Pero, ¿qué pasa en la Argentina? "Aquí, esta necesidad se entiende parcialmente. Está más presente en la multinacionales extranjeras", respondió Bertolini.

Moreno coincidió en parte con este diagnóstico. "Es cierto que todavía son pocas las empresas locales que instrumentan proyectos de renovación sistemáticos, pero cada vez hay mayor convencimiento de que es muy importante preparar un sucesor interno."

De acuerdo con la experiencia de Korn/Ferry en el país, la decisión de reclutar o promover depende sobre todo del perfil de la compañía. Las empresas con estrategias de gestión de talento más sofisticadas cuentan con planes de sucesión, es decir, candidatos evaluados, elegidos y preparados; en general, éste es el caso de las grandes multinacionales. En tanto que, en las empresas nacionales o familiares, los procesos de rotación formales no son tan comunes, y por eso, en muchos casos, resuelven la sucesión del director ejecutivo con candidatos externos.

## Cómo se "fabrica" un CEO

La tarea demanda en promedio 25 años

Aunque las compañías chinas preparan a sus directores ejecutivos en ocho años, la tendencia mundial indica que la tarea de instruir a la persona que manejará los hilos de una empresa no es sencilla y suele demandar en promedio unos 25 años.

Pero ¿cómo se "fabrica" un CEO? Según Francisco Moreno, miembro de Korn/Ferry y profesor desde hace 10 años en el programa que prepara altos ejecutivos en Wharton School, Filadelfia, la pirámide de desarrollo de estas personas se invirtió en los últimos años.

"Hace un tiempo, el 70% de la instrucción se hacía mediante cursos; el 20%, a través de un mentor o *coach*, y el 10% restante, a partir de proyectos específicos que se les asignaban. Pero ahora, esta última metodología pasó al primer lugar; la práctica del mentor mantiene su importancia y los cursos quedaron relegados al último lugar", explicó el especialista.

"Hay que pensar cómo se lo va a mover, exponerlo en distintas posiciones, probar su flexibilidad ante diversas situaciones y entrenarlo en el trato con los clientes, los sindicatos, el gobierno y la prensa", detalló Moreno.

Guillermo Perkins, profesor del Programa para Altos Ejecutivos del IAE, hizo hincapié en la importancia de enseñarles a estos potenciales número uno cuál será la agenda que deberán manejar cuando lleguen al máximo escalón de su carrera. "El secreto para ayudarlos es mostrarles la agenda que tendrán que utilizar", señaló el académico.

Según explicó, lo fundamental de esta agenda es que debe procurar agregar valor en tres dimensiones: en el proceso de negocios, en la conducción de los demás integrantes de la compañía y en la vinculación con el exterior de la empresa.

En la primera dimensión, el directivo se desempeñará como un estratega; en la segunda, como un hombre de conducción que "hace hacer a los demás", y en la tercera, como encargado de relaciones públicas.

Gustavo Bertolini, socio a cargo de la práctica de Human Performance de Accenture en la Argentina, ofreció una visión complementaria. "Para un CEO es fundamental tener una visión estratégica del mercado, de los clientes y de la organización interna", afirmó. Y agregó: "También es importante tener un buen manejo del factor humano".

Pero si hay algo que todos los especialistas destacaron fue la necesidad de dedicarle un largo tiempo a la preparación del candidato. Moreno puso como ejemplo el caso de la sucesión de Jack Wells en General Electric. "Ese proceso empezó mucho antes de que Wells se fuera del cargo, se hizo en varias etapas y él mismo tomó la tarea de preparar a su sucesor", resaltó.