

El rol del CEO en ciclo de evolución

Por **Diego Cubas**

Managing Director de Cornerstone Perú & México y Global Board Director de Cornerstone International Group

C

ornerstone tiene más de 30 años de trayectoria seleccionando y capacitando —en el sentido de la orientación de conocimiento y el desarrollo de habilidades y competencias— a CEO para las principales organizaciones del mundo. Sin embargo, es en estos últimos años que hemos visto cómo el perfil y el rol de los principales ejecutivos ha pasado por un proceso evolutivo. Ya no es suficiente que tenga una visión integral de la organización y sus mercados. Para seguir el ritmo de la evolución, los nuevos líderes no solo necesitan comprender completamente el negocio, sino también tener la capacidad de enfocarse, anticiparse y liderar el cambio en un contexto dinámico y complejo.

En esta constante evolución, algunos de los principales retos que el CEO debe tener presente son:

1) La tecnología está reescribiendo fronteras, la digitalización y globalización están forzando un cambio organizativo. Esta es la fuerza principal externa a la que los CEO le han puesto foco.

2) Las decisiones se están acercando cada vez más al cliente. Por ello, las organizaciones se están reformando en estructuras más ágiles y pequeñas para estar más cerca a ellos.

3) La sostenibilidad lidera un cambio cultural. Las organizaciones deben comprender e incorporar la responsabilidad social y ambiental en la agenda,

contribuyendo al progreso de los países donde operan.

4) La transformación no solo es tecnológica, también es normativa, organizativa y competitiva, lo que conlleva a nuevos modelos de negocio.

5) La transformación digital es una transformación de *mindset*, cultura y estilo de liderazgo. El CEO es el principal gestor del cambio en este proceso evolutivo.

El cambio es la única constante en la ecuación y se requiere mucha habilidad para liderar organizaciones bajo este contexto, por lo que felicitamos a los *top 25 CEO más rentables del Perú*, quienes a través de su liderazgo y buenas prácticas en un mercado dinámico, han conseguido un crecimiento sostenido en ventas y rentabilidad.

Los *top 25* ejecutivos enmarcan una lista memorable de reconocimiento, admiración y determinación. Aquellos ejecutivos de alta dirección son y seguirán siendo el gran ejemplo para los futuros líderes del Perú.

Cornerstone CXO Survey 2019

Todos los años, desde el año 2005, Cornerstone realiza una encuesta global que tiene como objetivo entender el rol de los ejecutivos de alta dirección en las organizaciones, así como también los factores que afectarán sus negocios en los próximos diez años.

A continuación, comparto algunos de los resultados de nuestra encuesta anual 2019 dirigida a 550 CEO de las principales organizaciones del mundo. Nuestra muestra representa una amplia variedad de negocios, culturas y regiones. En el Perú, entrevistamos a 26 directores generales.

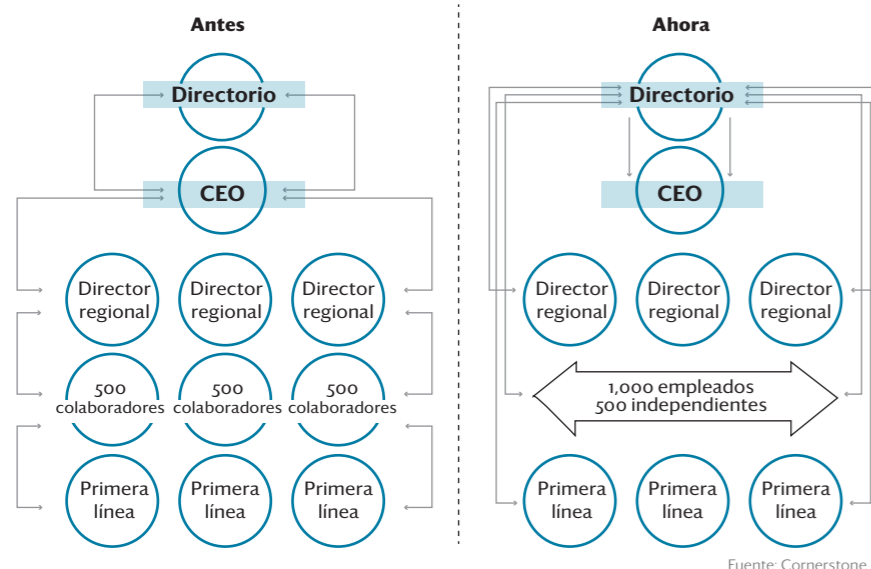
1. El impacto en la organización

Ante el cambio y la necesidad de rapidez y flexibilidad, las organizaciones están acercando la toma de decisiones al cliente.

En estos últimos años que hemos visto cómo el perfil y el rol de los principales ejecutivos ha pasado por un proceso evolutivo

Flujo de información

Cómo fluye la información en las organizaciones



Si bien las grandes organizaciones pueden seguir funcionando como una organización matricial múltiple, las decisiones se toman lo más cercanamente posible al cliente. Esto se manifiesta en dos cambios organizativos.

En primer lugar, las compañías tienden a crear unidades más pequeñas y flexibles dentro de la organización. Los ejecutivos están divididos en estas unidades para que puedan moverse a donde más se necesiten.

En segundo lugar, el directorio y la alta dirección están buscando formas de obtener información valiosa sobre los clientes, el mercado y la competencia tan pronto como esté disponible.

El efecto que estos dos cambios pueden tener en la gerencia es enorme. Un gerente tendrá que cambiar su estilo de gestión para dirigir a personas que podrían dejar de ser reportes directos. Además, la información del mercado le llegará a él o ella al mismo tiempo que tal información, sin filtrar, llegue a la alta dirección. Como consecuencia se reduce el tiempo de planificación y se pone énfasis en la acción.

Los principales desafíos provienen de la alteración causada por nuestro entorno digital.

Los riesgos aumentan con la velocidad

Un entorno más rápido exige una mayor toma de riesgos. Este es un reto para la alta dirección. La velocidad es ahora un factor fundamental y para ganar participación de mercado, la alta dirección debe tomar más riesgos que nunca.

La velocidad también dictará las prioridades locales y globales. Será más difícil para las regiones presentar contratos globales de manera rentable. Las empresas están buscando soluciones a medida, no solo con respecto a la especificación del producto sino también al tiempo de comercialización, los términos y condiciones, los requisitos legales locales y la sostenibilidad y demandas relacionadas con la responsabilidad social empresarial (RSE).

2. El impacto en el talento

Las nuevas tecnologías y técnicas han ocasionado un cambio en los roles funcionales y las responsabilidades en los colaboradores. Encontrar al candidato adecuado, con los antecedentes, la experiencia, las habilidades necesarias y el potencial se considera uno de los principales desafíos para alcanzar objetivos establecidos.

Foco en los colaboradores jóvenes

Los colaboradores de las nuevas generaciones necesitan compartir los valores

La velocidad es ahora un factor fundamental y para ganar participación de mercado, la alta dirección debe tomar más riesgos que nunca

y la misión de la empresa para la que desean trabajar. Las empresas se enfrentan a un fuerte empuje por parte de los movimientos de sostenibilidad social y ambiental, y necesitan llevar el tema de RSE a un nivel más alto, no solo en la agenda, sino también en la organización, incluso en el directorio.

La nueva línea de carrera

Puede que la era 'generalista' no haya terminado, pero nuestra encuesta muestra una clara tendencia hacia la especialización de alguna forma. Las empresas están buscando candidatos que tengan competencias genéricas necesarias para liderar proyectos en diferentes situaciones. Por otro lado, también buscan que tengan la capacidad de especializarse en algún tema en específico.

La ruta legendaria de joven mensajero a CEO parece ser historia. Los ejecutivos que aspiran al liderazgo lo hacen llegando a la cima de una operación funcional y procuran cada vez más agregar una segunda.

3. El impacto en el mundo del CEO

Un CEO se comunica mediante lo que dice y hace. Un ejecutivo de ese nivel debe ser auténtico y vivir los valores. A menudo, la empresa está impulsada por valores, actitudes y una cultura en particular, más que por hechos y cifras. Para lograr motivar, animar y capacitar a los empleados, el CEO debe ser un líder visible en la creación del entorno adecuado.

Los encuestados señalan que ya no es suficiente que un CEO tenga una "vista panorámica" de la organización y sus mercados. Para seguir el ritmo del cambio, el líder necesita anticiparse, enfocarse y liderar en el cambio.

Competencia y bolas de cristal

La capacidad del CEO para anticipar la amenaza competitiva también ha cambiado notablemente. Hoy en día existe la misma probabilidad que la competencia en algunos sectores provenga de fuera del segmento empresarial del negocio, como de dentro.

Esto es particularmente notable en los negocios de telecomunicaciones, TI o

servicios financieros, pero de ninguna manera está restringido a ellos. La poderosa industria automotriz, con todos sus recursos, no fue lo suficientemente rápida como para desarrollar un automóvil eléctrico; Elon Musk y Tesla tomaron la posición de liderazgo.

El radar del CEO hoy en día tiene que escanear constantemente un campo mucho más amplio.

La relación del CEO y el directorio

Finalmente, la relación entre el CEO y el directorio también está experimentando un cambio. No hace mucho, el CEO era el filtro entre el directorio y el equipo de gerentes con toda la organización. Nuestro estudio muestra que el directorio y el equipo de gerentes se están acercando mucho más.



El directorio de hoy necesita estar más cerca del negocio. Tiene sentido que el directorio y el equipo de gerentes se reúnan regularmente para compartir información oportuna.

Por último, como resultado de nuestra experiencia, las dos competencias claves indispensables del CEO del futuro serán el liderazgo transformacional, que se orienta a la capacidad de arriesgar, cambiar, influenciar, anticiparse y adaptarse rápidamente a los cambios, y la resiliencia, es decir, la habilidad de afrontar los problemas, ver soluciones donde los demás no, así como ver las crisis como oportunidades de negocio. El futuro es hoy, y los líderes del mañana necesitan anticiparse y comenzar a desarrollar estas competencias. ■