

Factores que contribuyen al éxito de un CEO

JORGE TALAVERA

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESAN



La dirección de empresas no solo implica considerar a los accionistas y clientes, sino también a todos los colaboradores. De igual modo, más allá de las cualidades que pudiera tener un CEO para liderar su organización, existen cuatro pilares que contribuirán para que su labor sea exitosa: buen gobierno corporativo, énfasis en políticas ambientales, promoción de políticas para el manejo de personal y un enfoque de trabajo que promueva la transformación digital.

A controlar los riesgos

El éxito del CEO se refleja en un buen gobierno corporativo que, a su vez, implica fortalecer la relación entre estrategias y tolerancia al riesgo. Estudios globales de auditoras como Deloitte¹ nos dan cuenta que los datos de riesgo de las organizaciones mejo-

ran en el ámbito global, pero los riesgos y desafíos se multiplican y evolucionan. En este contexto, el CEO requiere dirigir su atención al cumplimiento de estrategias centradas en los objetivos de su organización.

Una forma de mejorar las políticas de control de riesgo es controlar los umbrales de riesgo en las estrategias. Los directores comienzan a darse cuenta de la estrecha relación entre la tolerancia al riesgo y los objetivos de la empresa. Así, se vinculan ambos factores para ayudar a los directivos y al consejo de administración a reconocer los riesgos y las oportunidades que enfrenta la organización al consolidar su estrategia.

La gestión de riesgos y las decisiones estratégicas tienen impacto directo en la reputación corporativa. Si el consejo confía en que los riesgos son bien administrados y van en línea con la estrategia empresarial, implica que la reputación está bien protegida. En un contexto donde es clave tomar riesgos para generar valor, el control de la estrategia y la tolerancia al riesgo son responsabilidad principal del CEO.

Uso de nuevas tecnologías

La innovación digital impacta en la cultura organizacional y la reputación, pero muchas empresas todavía siguen ancladas en herramientas poco innova-

¹ Deloitte (2018). *Estudio de Gobierno Corporativo 2018: claves de éxito*. En: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/gobierno-corporativo-claves-exito.html>

doras. Ante el aumento de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial (IA) y la descentralización de procesos, el CEO debe ser capaz de afrontar este escenario digital y aprovechar mejor estas tecnologías, sin descuidar los sentimientos del mercado objetivo.

Una transformación digital es posible si el CEO es ágil para aprender mucho y ser curioso respecto a las nuevas tecnologías. Su pensamiento analítico y conceptual le debe ayudar a detectar tendencias que puedan ser ventajosas para la compañía. Si a estos factores le añadimos un autoconocimiento (identificación de fortalezas y debilidades) y un equipo de trabajo sólido, el cambio será más sencillo.

Las empresas peruanas apenas dan sus primeros pasos para la transformación digital. Según la Embajada de España² en Perú, el 76% de ellas usa Internet solo para comunicarse por correo electrónico o *chat*, y el 24%, para vender productos o servicios. Sin embargo, los testimonios reunidos en el especial *La hora de la transformación*³ de SEMANAeconómica reflejan que este es un proceso que se da tanto en el sector público como en el privado.

De la mano con el medioambiente

En los últimos años, hemos visto a marcas como Ford, Toyota o Ikea reducir su huella ambiental. Este compromiso con el desarrollo sostenible no abarca solo a grandes corporaciones. Empresas de todos los tamaños y sectores son cada vez más presionadas para aplicar políticas y procesos de fabricación más respetuosos con el medio ambiente.

Estudios como el de Pascual Berro-ne y Judith Walls, docentes del IESE Business School, encuentran que el compromiso con la sostenibilidad depende, sobre todo, del CEO de la organización. En un país vulnerable, como el nuestro, es aún más urgente que las organizaciones adquieran este compromiso. Es allí donde el rol del CEO es fundamental para que los diferentes procesos de una organización puedan alinearse.

Uno de los ejemplos más destacados es Backus, que posee un proyecto para mejorar la gestión del agua en su planta ubicada en San Mateo, Huarochirí. A la vez que optimiza el uso de recursos en la planta, se ha propuesto recuperar y manejar de manera sostenible →

Ante el aumento de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial (IA) y la descentralización de procesos, el CEO debe ser capaz de afrontar este escenario digital y aprovechar mejor estas tecnologías

² *Gestión* (17 de junio de 2018). "En Perú está todo por hacer en materia de transformación digital". En: <https://gestion.pe/tecnologia/peru-materia-transformacion-digital-236184>.

³ *Semana Económica* (6 de marzo de 2018). *La hora de la transformación*. En: <https://semanaeconomica.com/lahoradelatransformacion/>

la pradera de pastos naturales llamada Cancha Moya. La iniciativa se definió tras un diálogo con la comunidad de San Antonio, vecina a la planta.

Otro caso que destaca en el sector alimentos es Alicorp, cuyas políticas buscan reducir el plástico PET usado en botellas de aceite o similares, así como el rediseño de cajas para un mejor uso de materiales, entre otras iniciativas. En el rubro minería también se observan ejemplos de gigantes como Ferreyros, cuyas políticas de gestión ambiental se basan en la norma ISO 14001, a la vez que buscan combatir la minería ilegal en el país.

Formación de equipos efectivos

Respecto a la gestión del talento humano, el CEO debe tener una visión clara del camino a seguir y formar equipos o redes para alcanzar sus objetivos, lo cual implica entrenar y motivar a los profesionales que tiene a cargo. Es él quien mejor puede comunicar las metas de la organización y los colaboradores buscan de manera natural alguien a quien emular y considerar como ejemplo.

Para lograr este objetivo, uno de los retos fundamentales de un CEO será estrechar la relación con los *stake-*

holders, es decir, aquellas personas con intereses directos e indirectos en la empresa y que pueden afectar el logro de los objetivos, ya sea por acciones, decisiones políticas o prácticas empresariales. No debe olvidarse ni pasar por alto a ninguno de ellos, además de saber con exactitud qué desea cada uno.

En el Perú podemos encontrar casos de sucesión que nos revelan la necesidad de las organizaciones por contar con CEO más experimentados en el rubro de negocio, de preferencia con algún tiempo trabajando para la misma marca. Un ejemplo es el ingreso de Eduardo Fairen como CEO de la filial de Viva Air en Perú, quien trabajó durante cuatro años en Colombia como vicepresidente de esta línea de vuelos *low cost*.

El desarrollo de políticas de igualdad de género es uno de los retos pendientes para las empresas peruanas. Según Grade, solo 14 de las 249 compañías que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) son lideradas por una CEO mujer. Es necesario impulsar más iniciativas para que las mujeres ocupen cargos que les permitan desarrollar su línea de carrera y desterrar estereotipos que las hagan menos elegibles para ocupar altos mandos en una compañía. ■

Según Grade,
solo 14 de las
249 compañías
que cotizan en la
Bolsa de Valores
de Lima (BVL)
son lideradas por
una CEO mujer

² *Gestión* (17 de junio de 2018). "En Perú está todo por hacer en materia de transformación digital". En: <https://gestion.pe/tecnologia/peru-materia-transformacion-digital-236184>.

³ *Semana Económica* (6 de marzo de 2018). *La hora de la transformación*. En: <https://semanaeconomica.com/lahoradelatransformacion/>