

# TENER LO QUE HACE FALTA PARA SER UN CEO

## FICHA TÉCNICA

· Autor:

Fede Martrat

Compagina su actividad profesional como socio director de ActitudPro con la de colaborador académico de ESADE, de varias asignaturas sobre excelencia comercial y en distintos programas de ESADE relacionados con la dirección de equipos comerciales y la efectividad en ventas.

· Título:

Tener lo que hay que tener para ser un CEO

· Descriptores:

Dirección de equipos, liderazgo, estrategia, organización.

Aquellos que son o aspiran a ser directores generales tienen que afrontar inmensas presiones. No todo el mundo está hecho para este trabajo y tampoco todo el mundo quiere ser el jefe.

La lista de los atributos más importantes varía en función de la cultura del país, las propias circunstancias de la compañía o la cultura de la propia empresa pero sí podemos identificar algunos rasgos sobre tu como alto directivo debes reflexionar.

## El equipo con el que debes rodearte

Debes de formar un equipo seleccionado por el talento en primer lugar y en segundo por la confianza. Talento sin confianza es una

apuesta arriesgada y confianza sin talento no permite ir muy lejos. En segundo lugar, debes convencer a los integrantes de que todos ellos forman parte del primer equipo de la compañía.

Además no debes tener la actitud de que el equipo es “lo que es”, y que su talento no puede mejorarse. Si te conformas con eso y dejas que el equipo se estanque significará conformarte con mucho menos de lo que el equipo es capaz de dar de sí.

## Tu forma de entregar confianza

El CEO debe hacer entrega de un enorme cubo de confianza (en sentido metafórico, claro) a cada directivo o integrante de ese primer equipo. Cada receptor de confianza, irá entregando dosis de confianza hacia el director general, de forma que se generará una alquimia que es la que hace que las cosas sucedan. No disponer de confianza hace que cada integrante del equipo malgaste más energías en cubrirse sus espaldas que en añadir valor al proyecto empresarial.



## ¿Cómo te relacionas con el error?

“Mira a tu alrededor, identifica aquello que no funciona, busca la raíz de los problemas y resuélvelos”, es lo que dice Marjan Bolmeijer, uno de los coautores de 1000CEOS. Y eso es especialmente necesario durante las épocas difíciles, pero lo cierto es que el Director General no debe dormirse en los laureles y debe mantener en todo momento los estándares altos, y erradicar aquellas anomalías en cuanto surjan, también en los buenos tiempos. Pero hay algo más. Es necesario que seas duro con el error pero no con las personas que lo han causado. Cuando un error se produce, si al quererlo erradicar penalizas con excesiva severidad a quien o quienes han fallado, es posible que las personas de nuestro equipo se muestren excesivamente reacias a tomar riesgos, lo que irá en detrimento otra vez, de la generación de valor.

## ¿En qué está basado tu liderazgo?

Existen 5 aproximaciones básicas sobre las que tu liderazgo se puede basar. ¿te has preguntado cual es la tuya? Estratégico, cambio, personas, conocimiento y procesos. Por ejemplo, si la empresa requiere una profunda transformación y tu estilo está basado en la mejora de los procesos y los sistemas informáticos, va a existir una profunda dificultad para hacer pivotar la empresa hacia la transformación que necesita.

## ¿Cómo alineas al equipo respecto a ese liderazgo?

En la línea de lo anterior, si tu equipo de dirección no se alinea con el estilo que tu imprimes, aflorarán permanentemente obstáculos y situaciones de conflicto que no permitirán avanzar a la compañía. Continuando con el ejemplo anterior de la necesidad de cambio, si tú además de enfocarte en los procesos, tu equipo está enfocado solamente a las personas y el desarrollo del talento. En este caso tendremos a equipos desalineados con un CEO desconectado de la necesidad de la compañía.

## ¿Sabes gestionar el propio tono emocional y el del equipo?

Un equipo de dirección es como cualquier otro equipo de trabajo, pero con la característica de que se trata de profesionales pluri funcionales y que se encuentran con una cierta periodicidad, interactúan con diversa frecuencia entre ellos por separado. Pero también es un grupo que experimenta alti-

bajos emocionales en función de la situación de la empresa o de las dificultades de cada departamento. Por ello es preciso conocer el estado emocional en que se encuentra cada persona y saber estar a su lado en los momentos más críticos. Pero ello no es posible si tienes tú mismo una buena percepción de las propias emociones. El equilibrio personal hacia los demás, se logra a partir del propio equilibrio interior. Por ello es importante que te sepas auto regular.

## ¿Cuál es tu capacidad de comunicar y alinear?

Es fundamental también que te preguntes si dedicas el suficiente tiempo a comunicarte con tu equipo y con el resto de la organización. Debes cuidar el marketing hacia tu persona y hacia tu equipo. Por ello pregúntate como la organización os tiene posicionados a ambos. ¿piensan ellos que os ganáis verdaderamente el salario? o por el contrario consideran que sois unas vacas sagradas que mes a mes ven como su cuenta se hace cada día más grande. ¿qué haces y qué explicas que haces para que piensen lo primero?



## ¿Te involucras suficientemente en la gestión del talento?

La estrategia la definen los CEOs pero de ella deben emanarse las competencias necesarias para llevarla a cabo. Por ello debes asegurarte de que tu equipo aprende a hacer lo necesario para implementarla. Dejar la gestión y creación del talento exclusivamente en manos de recursos humanos suele pasar factura a medio o largo plazo, ya que los equipos no dan entonces suficiente importancia a la formación y la adquisición del talento.

## ¿Te sabes auto regular?

En demasiadas ocasiones debes haber visto como personas brillantes hacen grandes sacrificios familiares, personales o del propio tiempo para llegar a donde están. Muchos acaban dejándose la salud. Tu cuerpo tiene un límite, y tus horas de calidad laboral también. Una cosa es estar dispuesto a sacrificios puntuales cuando la situación lo requiere, pero otra es la inmolación sistemática. No ser consciente de ello implica que el destino te baje de golpe de la montaña rusa.

¿Tienes lo que hay que tener para ser un buen director general? ¿has identificado alguna cosa que te falta?



## SOBRE EL GRUPO ACTITUDPRO

El Grupo ActitudPro está formado por ActitudPro y Actitud Comercial. Fundada en el 2005, ActitudPro es la firma que apoya a las empresas en la excelencia comercial mediante consultoría, formación y coaching. Su filial, Actitud Comercial, selecciona a vendedores y dispone de task force propia (equipos de vendedores y tele concertadores) para que los clientes con los que trabaja vendan más. El Grupo está presente en España, Francia, Portugal, Alemania y México y estas son algunas de sus credenciales:

