



Acertar en la sucesión. del consejero delegado

Terry Leap

Catedrático de Gestión en la Clemson University y autor de *Dishonest Dollars: The Dynamics of White-Collar Crime*.

Si saben reconocer los primeros síntomas, los miembros del consejo de administración o del comité de selección podrán identificar más fácilmente a un mal consejero delegado.

Existen diversas revistas de negocios que publican cada año sus listas de los peores consejeros delegados. Los directivos que se hacen con este dudoso galardón a menudo han sido responsables de desastres financieros en sus empresas, fusiones incompatibles, estrategias de marketing totalmente desacertadas, líneas de producto fracasadas o graves escándalos de corrupción. Algunos de estos consejeros delegados fueron víctimas de fuerzas económicas o de mercado que escapaban a su control. Otros se esforzaron por trabajar bien pero no fueron capaces de estar a la altura de las exigencias del puesto.

Resulta sorprendente que, a menudo, directivos con una formación y un currículum impresionantes se conviertan de forma misteriosa en monstruos corruptos y tiránicos tras ser nombrados consejeros delegados. Lo cierto es que algunos de estos directivos de fulgurantes

carreras tienen algún tipo de defecto de personalidad que ha permanecido oculto o del que nadie se ha percatado durante años. Una vez que se hacen con el mando de la empresa, se ven desenmascarados al quedar patente su avaricia, ambición o incapacidad para tratar con las personas de modo efectivo. En su libro *The Myth of the Out of Character Crime*, el psicólogo forense Stanton Samenow analizó el comportamiento criminal de ciudadanos aparentemente respetables. Descubrió que estos individuos a menudo habían intentado ocultar en público los defectos de su personalidad y sus prácticas aberrantes. Este mismo fenómeno de ocultación de personalidad puede darse en los malos directivos.

Es difícil que los consejos de las empresas o los equipos de selección detecten los problemas de personalidad de los brillantes candidatos a consejero delegado

sólo a partir de un currículum o una entrevista de trabajo convencional. Mis investigaciones en el área de los “crímenes” corporativos y mi análisis de las carreras de directivos como Kenneth Lay, de Enron, Bernard Ebbers, de WorldCom, o Dennis Kozlowski, de Tyco, no aportaron ninguna pista sobre los enormes problemas legales y económicos que ocasionarían más tarde. También existen directivos menos sobresalientes que se las han ingeniado para llegar a las más altas esferas de las organizaciones y que después han causado estragos al hacer fracasar los planes estratégicos, desgastar las ventajas competitivas, crear problemas de relaciones públicas y destruir las relaciones profesionales.

Esta paradoja del éxito plantea la cuestión de cómo los consejos de administración o los comités de selección de consejeros delegados pueden desenmascarar al directivo brillante que es, en realidad, un lobo con piel de cordero. ¿Qué signos de peligro se pueden observar en estos individuos y qué medidas se pueden tomar para reducir las probabilidades de contratar a un consejero disfuncional?

¿Qué es un mal consejero delegado?

Los malos consejeros delegados se caracterizan por dos rasgos principales. En primer lugar, antepone sus necesidades económicas y psicológicas a sus obligaciones profesionales. En segundo lugar, a ese egocentrismo se le unen unas pésimas habilidades interpersonales. Algunos gobiernan sus empresas con mano de hierro y se llevan por delante a todo el que se interponga en su camino. Asumen riesgos equivocados y rechazan la

Es difícil que los consejos de las empresas o los equipos de selección detecten los problemas de personalidad de los brillantes candidatos a consejero delegado sólo a partir de un currículum o una entrevista de trabajo convencional

ayuda de los miembros del consejo y de los grupos de interesados de la empresa. En el extremo opuesto están los consejeros delegados que eluden sus responsabilidades y evitan los asuntos difíciles delegando las cuestiones importantes en los altos directivos y abusando de consultores o grupos de trabajo mal organi-

zados. Estos consejeros delegados pronto asumen como suyas las buenas ideas de los demás, así como los éxitos que, de hecho, son más fruto de la ilusión que de la realidad. Sus engaños pueden quedar camuflados por su uso de las relaciones públicas y los ataques a los medios de comunicación.

Los malos consejeros delegados poseen la ética de trabajo y la capacidad intelectual necesaria para tener éxito, pero su personalidad y su falta de madurez emocional arruinan su trabajo, sus empresas y sus carreras profesionales. Algunos provocan altercados con compañeros, inversores, clientes y miembros del consejo. En algunas empresas, los casos de algunos individuos ineptos y abusivos han hecho historia. Estos consejeros suelen ser despiadados, sin remordimientos de conciencia, y hacen alarde de su poder con ataques personales y sarcasmo, interrogatorios agresivos sobre misteriosos asuntos, sonrisas rapaces y miradas despectivas. También los hay manipuladores que controlan o distorsionan la información que se envía a los inversores, a los miembros del consejo y a los principales directivos. Los peores son los que pasan por alto fraudes flagrantes y apropiaciones indebidas.

¿Por qué se contrata a un mal consejero delegado?

Hay directivos intransigentes que pueden llegar a consejeros delegados porque son fundadores o inversores de toda la vida y llevan muchos años vinculados a la empresa. Los antiguos compañeros del directivo problemático son reacios a comentar en público los trastornos de su colega por miedo a represalias. Algunos directivos con carreras ascendentes se han labrado una reputación basada en sus habilidades técnicas y no en sus dotes interpersonales. Esta carencia es difícil de ocultar una vez que llegan al puesto de más alta responsabilidad. También están los directivos que han ido ascendiendo haciendo uso de técnicas destinadas a causar buena impresión. Estos directivos no se pierden ningún evento público o corporativo, en los que hacen gala de sus grandes dosis de encanto, carisma o aparente sofisticación, y así intentan ocultar problemas psicológicos más profundos.

Los éxitos profesionales que un consejero delegado con ambición consigue al principio de su carrera o las genialidades que pueda mostrar de manera ocasional

pueden esconder graves problemas que más tarde resultarán desastrosos. El ascenso meteórico de un directivo dentro de una organización puede obstaculizar su desarrollo emocional. Pasar por alto un comportamiento zafio e intentar poner de relieve sus elevados talentos e inteligencia, como si pudieran compensar los defectos, no es sino una forma de negar la realidad y puede traer graves consecuencias más adelante.

Estos problemas de personalidad deberían provocar la alarma de los miembros del consejo si no fuera porque el llamado fenómeno de “fijación en los méritos del pasado” los ofusca y les impide ver los defectos insuperables de su gran fichaje. A los miembros del consejo les es difícil reconocer a los directivos ambiciosos, pero trastornados, ya que puede ser que los vean con poca frecuencia o no los conozcan personalmente. Este problema se agrava cuando se contrata a un consejero delegado de fuera de la empresa. Es más, puede que los malos directivos sean capaces de controlar sus problemas de personalidad cuando trabajan en puestos de baja responsabilidad, pero sus desequilibrios enseguida afloran cuando el estrés y la responsabilidad de un alto puesto empiezan a pasar factura.

Cuando un consejero delegado inepto, corrupto o abusivo se va a la calle, casi todo el mundo respira aliviado, mientras que los consejeros que lo eligieron se preguntan atónitos cómo han podido estar tan ciegos como para no darse cuenta de las señales de peligro que ahora parecen tan obvias.

¿Cuáles son las señales de peligro?

Si saben reconocer los primeros síntomas, los miembros del consejo podrán identificar más fácilmente a un mal consejero delegado. He aquí algunos posibles indicios de peligro.

Obsesión por conseguir prestigio, poder y riqueza

Los directivos que parecen demasiado preocupados por el poder y las dimensiones de sus paquetes retributivos a menudo se descubren a sí mismos mucho antes de estar preparados para ocupar un alto cargo en una empresa. Esta actitud –unida a su incapacidad para postergar la gratificación– es un signo de que el consejero delegado podría anteponer sus intereses personales y financieros a los intereses profesionales de la organización.

Fama de autobombo descarado y de otros comportamientos que buscan el autoenaltecimiento

Los individuos narcisistas no tienen reparos en congratarse con todo aquél que pueda ayudarles y en poner la zancadilla a quien se interponga en su camino. Los directivos que están siempre en el candelero gra-

Los malos consejeros delegados poseen la ética de trabajo y la capacidad intelectual necesarias para tener éxito, pero su personalidad y su falta de madurez emocional arruinan su trabajo, sus empresas y sus carreras profesionales

cias a que manipulan las informaciones y los medios publicitarios, que están buscando constantemente un trabajo mejor o que anuncian a los cuatro vientos sus éxitos (pero enseguida se lavan las manos ante los fracasos) están dando muestras inequívocas de que sus comportamientos egoístas pueden provocar graves problemas en el futuro.

Tendencia a desarrollar grandes estrategias sin prestar demasiada atención a su puesta en práctica

Es más fácil diseñar estrategias que ponerlas en marcha. Los directivos que tienen fama de hablar de forma general y de verlo todo de color de rosa, mientras no piensan en los aspectos clave de la puesta en práctica, no son buenos candidatos para ocupar el sillón del máximo responsable de la organización. Los consejeros delegados cuya visión excede su comprensión de la realidad dan por hecho que los directivos y gestores de niveles inferiores son capaces de convertir la estrategia en realidad por arte de magia.

Preferencia por un estilo de gestión basado en los datos sin buscar una visión más amplia

Este problema es la otra cara de la moneda. Hay malos directivos que se sienten reconfortados por las normativas, los procesos, las actividades de evaluación y los datos, sobre todo si pueden utilizar estos elementos para ocultar o evitar problemas, o acorralar y humillar a sus colaboradores. Las empresas necesitan consejeros delegados que hagan algo más que vigilar y controlar los procesos como si fueran policías. A los

directivos que se centran demasiado en las reglas y los números normalmente les queda poco tiempo para desarrollar visiones más amplias y hojas de ruta estratégicas.

Estilo de gestión basado en el poder y no en las creencias, el compromiso y la integridad

Un estilo de gestión basado en el “orden y mando” puede estar indicado cuando es necesario tomar medidas decisivas para evitar una gran catástrofe. Sin embargo, los consejeros delegados deben promover el consenso. Quien tenga fama de imponer cambios estratégicos fun-

Algunos directivos con carreras ascendentes se han labrado una reputación basada en sus habilidades técnicas y no en sus dotes interpersonales, una carencia difícil de ocultar cuando llegan al puesto de más alta responsabilidad

damentales de modo unilateral o de obligar a los directivos a aceptar programas está abocado el fracaso.

Antecedentes de un estilo de toma de decisiones impulsivo y frívolo

Los problemas de negocio complejos se deben a causas complejas. Los grandes problemas de una empresa rara vez se explican o se resuelven con soluciones rápidas y unidimensionales. Los consejeros delegados que abordan la toma de decisiones con soluciones rápidas e ingeniosas en lugar de con análisis equilibrados, reflexivos e informados, se exponen a toparse con dificultades.

Habilidad especial para tratar a los demás sin consideración

En los últimos años el mundo académico ha prestado notable atención a la cuestión de los comportamientos cívicos dentro de las organizaciones. Los malos consejeros delegados suelen sacar muy buena nota en tres ámbitos –diligencia en el trabajo, virtud cívica y posición de control–, pero suspenden en lo referente a altruismo, cortesía y camaradería. Las personas que hacen gala de comportamientos groseros, como pueden ser no dar las gracias, hacer caso omiso de los proble-

mas de quienes nos rodean o utilizar palabras malsonantes ante personas desconocidas, están dando a entender que tienen muy poca consideración por la sensibilidad de los que están a su alrededor.

Pasión por los monólogos, unida a la incapacidad de escuchar

Las personas con pocas habilidades interpersonales no suelen saber escuchar. Con esta actitud, dan a entender que tienen muy poco respeto por las ideas y las opiniones de los demás. Los malos consejeros delegados suelen interrumpir constantemente; sus monólogos suelen ser abrumadores, lo cual hace imposible que los demás tengan la oportunidad de poner sus ideas sobre la mesa. Los directivos que no saben escuchar rara vez saben sacar provecho de la sabiduría de sus compañeros.

Tendencia a despreciar y cuestionar las ideas de los demás

Algunos malos consejeros delegados saltan como un resorte para rechazar cualquier idea que no sea suya. Desechan sin contemplaciones las propuestas que se les presentan y dan por

hecho que nadie puede igualar su brillantez o creatividad. Estos consejeros delegados son expertos en criticar las decisiones de sus colaboradores (a posteriori), pero casi nunca están dispuestos a dar consejos significativos (a priori). Paradójicamente, los directivos hipercríticos (al igual que los aficionados a algún deporte que son hipercríticos), no suelen contar con muchos logros brillantes de su propia cosecha.

Preferencia por la actividad en lugar de por los logros

La energía sin un objetivo claro normalmente no mejora los resultados de una empresa. Tenga cuidado con los candidatos a consejero delegado que miden la calidad de la gestión en función de las horas que se trabajan, las actividades que se realizan o el número de reuniones a las que se asiste. Estos directivos no están bien preparados para dirigir empresas cuya competitividad se basa en dar una respuesta rápida a los cambios del mercado y cuyo éxito se mide en función de la buena productividad y los parámetros financieros y de ventas.

Carrera plagada de “malentendidos”

Los directivos con carreras salpicadas de conflictos y *vendettas* acostumbran a calificar sus encontronazos con la gente como malentendidos. Como suele ocurrir en las

disputas domésticas, la historia cambia según quién la cuente. No obstante, se puede afirmar casi con toda seguridad que las personas con carreras llenas de conflictos interpersonales no serán buenos consejeros delegados.

Enorme capacidad de compartimentar y racionalizar

Las personas desequilibradas, como es el caso de los malos consejeros delegados (y los delincuentes), tienen una habilidad especial para compartimentar y racionalizar. En una ocasión oí a los compañeros de un profesional de renombre describirlo como “una persona que podía sacarte los higadillos y a continuación sonreír y darte los buenos días”. Estas personas han aprendido a separar muy bien su encanto personal y sus buenos actos de su habilidad despiadada para destruir a los demás. También están los malos consejeros delegados que son especialistas en racionalizar. Niegan su culpabilidad o sostienen que sus acciones se integran dentro de un plan ambicioso que los demás no pueden entender. Cuando las cosas se tuercen, los aspirantes a consejero delegado pueden negar que ellos hayan sido los causantes del daño o pueden invocar algún elevado propósito social para justificar sus malas decisiones.

¿Qué se puede hacer?

Incluso los mejores consejeros delegados pueden presentar de forma ocasional algunos de los síntomas descritos. Los que son malos en potencia, sin embargo, normalmente muestran varias de estas características, y lo hacen repetidamente.

No existe un método ideal para elegir un consejero delegado y probablemente no haya ningún puesto ejecutivo que ponga verdaderamente a prueba la capacidad de una persona para llegar al cargo más alto. Los consejos suelen ser cautos a la hora de estudiar la candidatura de una persona de fuera de la organización. Sin embargo, cuando consideran a los candidatos de la casa corren el riesgo de dejarse llevar por la complacencia. A continuación se dan algunas pistas para seleccionar a los futuros consejeros delegados, tanto internos como externos.

Olvide la regla según la cual los éxitos del pasado apuntan a éxitos en el futuro

Casi todos los consejeros delegados son elegidos precisamente por sus brillantes carreras y logros. Sin em-

bargo, la labor y el éxito posteriores de muchos de estos individuos son desastrosos. Los líderes de empresa deben cultivar las relaciones con un abanico de *stakeholders* (o grupos de interesados) en constante expansión y también deben gestionar presiones de plazos excesivas y a veces contrapuestas; deben saber descubrir las malas noticias ocultas y hacer frente a los inevitables ataques a su personalidad y sus aptitudes co-

Las personas desequilibradas, como es el caso de los malos consejeros delegados, tienen una habilidad especial para compartimentar y racionalizar

mo dirigentes. Más allá de estos rasgos principales, sin embargo, cada consejero delegado se enfrenta a un conjunto diferente de personalidades y condiciones en su nuevo puesto. Hacer pronósticos sobre el rendimien-



to de un directivo en una empresa B en función de su rendimiento en una empresa A es, cuando menos, peligroso.

Lleve a cabo una inspección exhaustiva de la integridad y las habilidades interpersonales del candidato

La inspección de la trayectoria del candidato debe constar de dos partes: la verificación de los hechos (incluidas la experiencia laboral y las calificaciones académicas, así como posibles antecedentes criminales, fiscales o judiciales) y la investigación de las habilidades interpersonales. Esta última debe incluir entrevistas exhaustivas y confidenciales con antiguos compañeros del candidato.

Ponga a prueba a los candidatos preseleccionados con entrevistas basadas en su experiencia previa

Las entrevistas basadas en la experiencia ahondan en el modo en que el directivo solucionó problemas en el pasado. El consejo, o el comité encargado de la selección, debe contratar los servicios de un psicólogo laboral acreditado que ayude a elaborar una lista de preguntas pensadas específicamente para ese puesto concreto (y no simplemente una lista de preguntas genéricas que puedan ser aplicadas a cualquier alto puesto de gestión).

El consejo o comité de selección debe prestar atención al rendimiento de los candidatos cuando se vieron contra las cuerdas en momentos de depresión del sector, de controversias o de toma de decisiones difíciles

Asegúrese de informar a los candidatos finalistas de que el comité de selección investigará la veracidad de las respuestas dadas por el candidato en la entrevista basada en la experiencia.

Analice la progresión profesional del candidato

Averigüe la rapidez con la que un candidato ha sido ascendido y las circunstancias que rodearon esos ascensos. ¿Tuvo que enfrentarse a muchos competidores para hacerse con los ascensos? ¿Se integraban los ascensos dentro de una carrera bien definida o seguían un curso irregular y eran más bien una sucesión de

puestos sin relación entre sí? ¿El candidato sentó las bases de su progresión profesional aceptando tareas que suponían un nuevo desafío, con la obtención de un título académico avanzado o con la obtención de certificaciones profesionales? Consiga información sobre las evaluaciones del rendimiento del candidato. Preste atención a la reacción que tuvo el candidato cuando se le encomendaron nuevas responsabilidades que aumentaron significativamente su poder.

Investigue el éxito profesional

Averigüe si el éxito profesional del candidato se debió principalmente a condiciones favorables de su sector y de la economía y al apoyo recibido de los colegas o si se debió mayoritariamente al esfuerzo personal. Es más fácil tener éxito cuando uno tiene la suerte de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. Si se cuenta con unas condiciones económicas favorables, un mercado fuerte y un equipo capaz y que apoya al directivo, se están creando las condiciones necesarias para el éxito personal. La mayoría de los candidatos a consejero delegado, sin embargo, tienen carreras profesionales que han pasado por buenos y malos momentos. El consejo o comité de selección debe prestar atención al rendimiento de los candidatos cuando se vieron contra las cuerdas en momentos de depresión del sector, de controversias o de toma de decisiones difíciles.

Explique a los candidatos de forma realista cuáles son las características del puesto al que optan

Una vez que ha hecho una buena criba de candidatos, el consejo o el comité de selección debería ofrecer a cada finalista una descripción detallada de las tareas que conlleva el cargo de consejero delegado. Las exigencias del cargo varían notablemente de una empresa a otra. Se suele dar por hecho, sobre todo cuando se piensa en candidatos internos o que ya han ocupado el cargo en otra empresa, que el candidato ya es consciente de las dificultades y los desafíos que conlleva su puesto. Un buen consejero delegado tiene que saber andar sobre la cuerda floja sin red de seguridad, y no es recomendable dar por hecho que el candidato posea una idea realista de la especificidad de las tareas y responsabilidades que conlleva el cargo de consejero delegado en una organización determinada. Por este motivo, la descripción del puesto debe hacer hincapié en las diferencias entre el cargo que ocupa el candidato

en ese momento y el puesto de consejero delegado al que aspira.

Sea claro sobre la ética y lo que se espera del candidato seleccionado

Los miembros del consejo deben dejar bien claro desde el principio lo que esperan del consejero delegado en lo que se refiere al comportamiento ético. Ofrezca a los candidatos finalistas cuanta información sea posible acerca de lo que espera el consejo en cuanto al trato con accionistas, futuros inversores, clientes, empleados, instituciones financieras, auditores, reguladores gubernamentales, figuras políticas y otras partes interesadas. Si se dejan bien claras estas cuestiones en las últimas fases del proceso de selección, se pueden prevenir abusos éticos posteriores.

Evite los paquetes retributivos de alto riesgo

Ofrezca al nuevo consejero delegado un paquete de retribución razonable, pero no extravagante. Además, intente retrasar todo lo posible la utilización de retribuciones basadas en acciones, ofrecer un presupuesto para viajes y entretenimiento amplio, pero controlado, y controlar los incentivos. Los desorbitados paquetes de retribuciones de los últimos tiempos han provocado que se dé por hecho que el consejero delegado es enormemente competente, a menos que se demuestre lo contrario. Quizá haya llegado el momento de exigir que el consejero demuestre que vale tanto como dicen. Una vez que ha demostrado un alto grado de competencia e integridad, se puede mejorar y diversificar su paquete de retribuciones.


Los consejeros delegados llevan a cabo la mayor parte de su trabajo a puerta cerrada, por lo que, desde fuera, es casi imposible ser testigo directo de la personalidad desequilibrada de un mal directivo. Sin embargo, es posible adivinar que algo no va bien fijándose en los casos bien conocidos de altos directivos que han sido responsables de grandes escándalos corporativos en los últimos tiempos. Todos los individuos clave en estos casos antepusieron sus necesidades personales a sus obligaciones profesionales. Estaban interesados en su propio ascenso dentro de la empresa, eran despiadados e insensibles ante los intereses de los grupos de interesados de la empresa y no sentían el más mínimo remordimiento por el daño provocado. Cuando se les pidieron cuentas de sus malas prácticas, estos directivos se indignaban, echaban la culpa a los demás e inten-

taban ofrecer la mejor imagen posible de ellos mismos y sus actuaciones.

La moraleja es muy sencilla: en las últimas etapas del proceso de selección, no escatime esfuerzos en investigar a fondo los antecedentes del candidato final. Aunque no existe un método para prever todos los comportamientos desequilibrados de los directivos, los consejos de administración pueden reducir las probabilidades de contratar a un mal consejero delegado y aumentar las posibilidades de contratar a uno bueno si siguen las indicaciones propuestas en este artículo.

En los últimos años se ha criticado mucho a los consejos de administración de las empresas por su falta de

La inspección de la trayectoria del candidato debe constar de dos partes: la verificación de los hechos y la investigación de las habilidades interpersonales

diligencia y su incapacidad para detectar actos de corrupción en las empresas que debían supervisar. A los miembros del consejo también se les ha hecho personalmente responsables de los delitos cometidos por los consejeros delegados. Dado que el máximo responsable marca el tono ético y dicta los comportamientos de directivos y responsables de área en toda la empresa, la diligencia y el rigor de los consejos de administración en el proceso de selección del consejero delegado son siempre una buena inversión. 

«Acertar en la sucesión del consejero delegado». © Massachusetts Institute of Technology. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *MIT Sloan Management Review* con el título "When Bad People Rise to the Top". Referencia n.º 3164.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 19741 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial