



El Camino al Liderazgo de CFO a CEO – Mirada de un Headhunter (Julio 2018 (*))

Por Eduardo Suárez Battán

Como headhunters experimentados, estamos acostumbrados a detectar el talento en poco tiempo, vemos los aspectos que podemos denominar más “duros” como las experiencias en la carrera, el expertise adquirido, los resultados logrados y pasos en la carrera que un ejecutivo realizó para llegar a su actual posición. Sin embargo, lo más importante es que identificamos el grado de desarrollo de las competencias “blandas y sociales”. Estas son más difíciles de detectar, medir y evaluar, pero son clave para asumir una posición y adaptarse a una determinada cultura organizacional.

Cuando **evalúo un candidato que es actualmente un CFO y que podría ser presentado para ser un CEO**, hago un repaso de su trayectoria profesional, sus logros y formación, pero me concentro más en conocer y evaluar estas competencias blandas y sociales. ¿Y por qué hago eso? En general los **CFO tradicionales** son percibidos de la siguiente manera:

- Están bien preparados de lo académico (contador es una de las profesiones más completas)
- Son numéricos y por lo tanto se inclinan más por ser “task oriented que people oriented”
- Son más tácticos que estratégicos (mira más la contabilidad que al planeamiento y la gestión)
- En general son serios, poco empáticos, introvertidos, y poco desarrolladores de equipos. A veces callados, disciplinados y poco sociables
- ¡Son leales, cuidan a la empresa, tienen valores éticos, pero pueden ser vistos como “el Sr. NO”!

Sin embargo, estas características probablemente no sean las más adecuadas para llegar a ser un CEO porque se requiere:

- Ambición y animarse a tomar desafíos más allá de su zona de confort
- Tener un buen manejo de equipos, liderazgo y vocación por desarrollar a la gente
- Comunicar bien, tener cierta capacidad de oratoria, empatía y poder de influencia
- Tener una visión estratégica de más largo plazo, conocimiento del negocio en su conjunto, tener cierto perfil comercial, ser sociable, ser tech-friendly, flexible y abierto a la innovación
- Tener contactos y un buen networking (interno y externo) y buscar tener experiencias laborales fuera del país

Entonces, **analicemos qué desafíos deberían enfrentar y qué competencias deberían desarrollar aquellos CFOs con potencial** para ser considerados candidatos a una posición de CEO.

Primero, hay que ser **valiente, estar dispuesto a asumir riesgos y tener ambición** por crecer en su carrera. Muchos CFOs han tenido una carrera más bien conservadora y no “levantan” la mano para pedir una oportunidad de mayor responsabilidad. Son poco proactivos en tomar el control de su carrera y esperan ser reconocidos. Por el contrario, hay que tomar riesgos, preocuparse por el **aprendizaje continuo**, ser **technology friendly**, e interesarse por tener una **visión integral del negocio y no sólo ver los “números”** (que es tan típico de los contadores).

Segundo, no sólo debe **tener experiencia en gerenciar personas** sino también **ser capaz de ejercer el liderazgo** de su equipo. Son dos aspectos distintos. Gerenciar gente es más operativo y, si bien no es algo fácil porque nadie nace sabiendo ser jefe, ser líder es aún mucho más difícil y a veces se tiene esa competencia y a veces no se la tiene.

Actualmente no basta con ser un buen gerente teniendo un estilo de gerenciamiento participativo, human touch, preocupado por desarrollar a su gente y en armar buenos equipos (con gente incluso mejor que uno). **Esto es necesario, pero no suficiente para llegar a ser un líder respetado y admirado.** Liderazgo es algo que está dentro del ADN de cada profesional que puede desarrollarse, pero hasta cierto punto cuando no se trata de una habilidad innata. Siempre es recomendable hacerse una evaluación (“management assessment”) para conocerse mejor, tener un buen feedback, determinar acciones de desarrollo y buscar un buen mentor (mejor interno que externo).

Tercero, hay que **conocer el negocio en forma integral** y, en particular, su parte más compleja que es la comercial y tratar de hacerlo en el campo visitando clientes, buscando cerrar negocios y entendiendo lo que significa una buena experiencia del cliente. Encuentro muchos CFOs que son más de decir “no se puede” que tratar de ver como se hace para “ayudar” a esos “insensatos comerciales”. Hay que ser **un generalista y salir del silo de la función** (¡salir de la oficina!), entender las redes políticas y de poder de las empresas y hacer mucho networking interno y externo. Esto permitirá facilitar el desempeño del día a día (y tener oportunidades de carrera), desarrollar las competencias de influencia y colaboración y también trabajar de modo inter-funcional.

Cuarto, hay características de la personalidad que ayudan a crecer como ser **humilde, comunicativo, dar la cara y tener disposición hacia los nuevos desafíos**. Por otro lado, se debería intentar trabajar fuera del país, ya sea asignado o por proyectos, ya que la **experiencia multicultural** contribuye a “abrir la mente”, entender otras idiosincrasias, ser más flexible y adaptable a nuevas estructuras organizacionales. Además, se cultivan relaciones (**network**) que muchas veces son clave en las carreras de los ejecutivos.

Por último, un buen CEO tiene que “**no sólo saber qué hacer sino cómo hacerlo**”. Y aquí, en el “cómo” pesan los valores, las competencias blandas y sociales que serán todavía más importantes en este nuevo mundo digital, volátil, incierto, complejo y ambiguo, donde habrá que transitar muchos cambios. Habrá que adaptarse, entender cómo se trabaja por proyectos **en organizaciones “lean”, más horizontales y transparentes**, donde habrá que **manejar equipos diversos y de varias generaciones, y con mucha tecnología**. Será una nueva coyuntura **VICA** que obligará a aquellos CFO ambiciosos y capaces a estar alerta, preparados, y dispuestos a enfrentarla para llegar a ser un CEO exitoso.

() Evento organizado por BDO Argentina junto a IAEF, dirigido a CFOs, en julio 2018.*

Eduardo Suárez Battán

Headhunter y founder

SUAREZ BATTAN & ASOCIADOS