

[Regresar](#)[Administración y Negocios](#)[Posgrado](#) / [Blog](#) / [Lo que muy pocos ejecutivos saben](#)

Lo que muy pocos ejecutivos saben

29 Mayo, 2026



Columna de Opinión – Universidad Norbert Wiener

Por Maria del Carmen Portocarrero Varela, CEO Inspira

Estar en directorios y acompañar CEOs como Trusted Advisor me da un lugar privilegiado de observación. Desde ahí veo algo fascinante: el momento en que un ejecutivo del C-Level empieza a ser considerado como el posible sucesor del CEO en curso, o cuando la conversación simplemente se cierra sin que él o ella lo sepan. Lo que más me llama la atención es que ese momento rara vez nos sorprende en el directorio: lo venimos evaluando en silencio, mucho antes de que el candidato siquiera lo sospeche.

Y esa evaluación silenciosa tiene más variables de las que imaginas.

La sucesión tiene más caminos de los que imaginas

Artículos Relacionados

[Administración y Negocios](#)

07 Julio 2026

**¿QUÉ ES EL PLANEAMIENTO
FINANCIERO EMPRESARIAL
Y COMO REALIZARLO?**[Administración y Negocios](#)

07 Julio 2026

**¿QUÉ ES EL PLANEAMIENTO
FINANCIERO EMPRESARIAL
Y COMO REALIZARLO?**[Administración y Negocios](#)

28 Mayo 2026

**GESTIÓN ESTRATÉGICA:
CÓMO
UN PRICING EFECTIVO
MAXIMIZA TU RETORNO DE
INVERSIÓN**

Cuando una organización necesita un nuevo CEO, el proceso rara vez es lo que parece desde afuera. En la mayoría de los casos, el sucesor ya está dentro de la compañía: está en el C-Level, ha demostrado resultados, conoce la cultura, lleva ideas a la mesa y comparte tendencias globales. Y probablemente no sabe que está siendo observado con esa lupa. Tener a ese sucesor identificado de antemano es una ventaja estratégica enorme para la organización. Me gusta hacer analogías con el deporte: en el fútbol de alto rendimiento, quien está en la banca ya está siendo evaluado para ser el titular en el partido clave. La sucesión ejecutiva no es tan diferente. Puedes estar «en la banca» sin saberlo.

Ahora bien, no siempre el sucesor está adentro. Cuando el CEO saliente no tiene un reemplazo listo, el directorio busca afuera, y ahí entran los headhunters especializados en C-Level, que rastrean perfiles con mucho criterio: experiencia, habilidades, trayectoria, valores y estilo de liderazgo.

Y en ese proceso de búsqueda, interno o externo, algo importante suele quedar fuera de la conversación: no todos los ejecutivos del C-Level quieren ni deben llegar a ser CEO. Muchos quieren seguir siendo un CFO brillante, un director de negocios estratégico o un Chief HR Officer que transforma cultura. Cada uno aporta algo extraordinario desde su rol, y eso es igualmente valioso.

Ser elegido no es lo mismo que estar listo

Un ejecutivo puede reunir todas las condiciones del candidato natural – la trayectoria, los números, la confianza del dueño – y, aun así, al asumir el rol, descubrir que el rendimiento de élite solo te lleva hasta la mitad del camino. La segunda mitad se construye de forma distinta, y una parte clave es el autoconocimiento: tus sesgos, tus miedos, tu visión y tu propósito.

Pero saber que estás siendo observado no es suficiente – lo que hagas con esa oportunidad es lo que marca la diferencia.

Cuando estás en el directorio, escucha todo

Lo que veo con frecuencia es que los futuros CEOs llegan al directorio enfocados en lo suyo: su presentación, su área, sus números. Y sin darse cuenta, pierden la oportunidad más grande que tienen. El directorio es un ecosistema de experiencias muy distintas – cada director llega con sus propias cicatrices y zonas de alerta. Escuchar todo – no solo la parte que te toca – es uno de los grandes diferenciadores del CEO que perdura.

Lo vivo de cerca con uno de mis mentoreados. Hace más de un año acompaño como mentora al director de estrategia corporativa de una empresa líder en su sector, y lo que trabajamos juntos es que comprenda las interconexiones del sistema completo: marketing, operaciones, experiencia del cliente, finanzas. Porque una estrategia que ignora cómo opera cada área raramente funciona en la práctica. Y un líder que solo conoce su parte del tablero no está listo para mover todas las piezas.

Pero el directorio no es el único que te evalúa.

Tus pares también te observan

Cuando eres promovido a CEO, quienes hasta ayer eran tus pares – algunos de los cuales también aspiraban al cargo – deben ahora trabajar bajo tu liderazgo. Ese momento puede volverse tenso si no se



gestiona bien. Mi recomendación es simple: entra con humildad genuina. Dales crédito, aprende de lo que hacen bien y construye con ellos desde el inicio. Los CEOs que entran con generosidad construyen equipos sólidos. Los que entran marcando territorio, lo pagan caro.

El directorio ya te está evaluando

Si aspiras a ser CEO, conviene que lo sepas: el proceso de selección no comienza cuando se abre formalmente la búsqueda. Empieza mucho antes, en cada reunión, en cada decisión, en cómo te relacionas con tus pares y cómo entiendes el negocio más allá de tu área. El directorio observa todo eso, en silencio y con memoria larga.

COMPARTIR EN  

Suscríbete

a nuestro blog

Te mantendremos informado con las noticias y columnas de opinión más relevantes de la EPG Wiener

Nombres y Apellidos*

Correo Electrónico*

* Campos obligatorios

☐ Al presionar el botón "Recibir información" usted acepta haber leído y aceptado las *políticas de privacidad*

ENVIAR

◆ POSGRADO ◆ U.WIENER.	◆ PROGRAMAS ◆	◆ UBICACIÓN ◆	◆ CONTACTO ◆	◆ ESCRÍBENOS ◆
Home	Maestrias	Jr. Larrabure y Unanue	(01) 706 5555	posgrado@uwiener
Nosotros	Segundas Especialidades	110, piso 1, Santa Beatriz, Lima	Anexos: 3218 / 3316 / 3115 / 3139	  
Convenios internacionales	Diplomados	Programas de Especialización	Horario de atención: Lunes a viernes de 9:00 a.m. a 7:00 p.m. Sábados de 9:00 a.m.	
Blog	Formación Continua	¿Cómo llegar?		
	Formación Corporativa			

a 12:00
p.m.

