

## LAS HABILIDADES Y HÁBITOS QUE LOS FUTUROS CEOS DEBEN DESARROLLAR

Vasundhara Sawhney

Distribuido por: The New York Times Syndicate



**N**o es ningún secreto que el entorno empresarial actual es volátil e impredecible. Desde la pandemia de COVID-19 hasta los aranceles cambiantes y el auge de la IA generativa, los CEOs enfrentan una nueva serie de desafíos para los que el manual de gestión estándar no está preparado.

¿Estamos en un punto de inflexión respecto a lo que los futuros CEOs necesitan para tener éxito? ¿Se está haciendo lo suficiente para equipar a los próximos CEOs para navegar por estas dinámicas cambiantes? ¿Cómo pueden las empresas asegurarse de que los futuros líderes estén preparados para tomar decisio-

## LAS HABILIDADES Y HÁBITOS QUE LOS FUTUROS CEOS DEBEN DESARROLLAR

Las relaciones correctas ofrecen perspectiva, ayudándonos a entender qué es lo que realmente importa, o a ver las cosas desde un ángulo más amplio.

nes difíciles en tiempos caóticos y liderar equipos diversos, tecnológicos y globales?

Para responder a estas preguntas, consultamos a tres expertos:

— **Ginni Rometty**, fue presidenta, directora ejecutiva y CEO de IBM. Forma parte de múltiples juntas directivas y copreside OneTen, una organización que promueve la contratación basada en habilidades.

— **Nitin Nohria** es profesor universitario con el nombramiento George F. Baker Jr. y de Servicio Distinguido, y fue decano de la Harvard Business School (HBS). Además, es cofundador del New CEO Workshop de HBS.

— **Gary Burnison** es el CEO de Korn Ferry, una empresa de consultoría en gestión.

Les preguntamos específicamente: ¿Qué habilidades y comportamientos deberían priorizar hoy quienes aspiran a convertirse en CEOs para prosperar en un mundo cada vez más complejo? ¿Y cómo pueden las organizaciones apoyarlos en el desarrollo de estas habilidades?

Estas son sus respuestas, editadas para mayor claridad.

### GINNI ROMETTY: **PRIORICE LOS COMPORTAMIENTOS, NO SOLO LAS HABILIDADES TÉCNICAS**

Quienes aspiran a convertirse en CEOs deben priorizar los comportamientos (no solo las habilidades “técnicas”) para navegar en este entorno de cambio constante. Existen tres áreas clave en las que usted debe enfocarse.

#### 1 **SEA UN APRENDIZ OLÍMPICO.**

Cuando asumí el cargo de CEO en IBM, nos enfrentábamos a un panorama tecnológico en rápida evolución, y a un modelo de negocio que necesitaba cambiar. Abordé ese momento como lo haría un atleta olímpico en su entrenamiento: iterando constantemente, esforzándome y buscando opiniones. No necesitaba tener todas las respuestas. Necesitaba hacer las preguntas correctas y crear una cultura donde otros también se sintieran seguros para hacer lo mismo.

#### 2 **SEA GUARDIÁN DE LA BUENA TECNOLOGÍA.**

A medida que crece la influencia de la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes, los futuros CEOs deberán hacer más que adoptar la innovación: deberán gestionarla de forma responsable. Esto implica tomar decisiones basadas en valores a largo plazo, no impulsadas únicamente por métricas de corto plazo.

Los futuros líderes serán juzgados por su capacidad de equilibrar la innovación con la responsabilidad, y para lograrlo, las organizaciones deben integrar la ética y el pensamiento de las partes interesadas en el núcleo del desarrollo del liderazgo.

#### 3 **CONSTRUYA RESILIENCIA A TRAVÉS DE LAS RELACIONES Y LA ACTITUD.**

No trate las relaciones como transacciones. Invierta en las personas con autenticidad, mucho antes de que las necesite.

Durante momentos de crisis, como responder a un evento global o enfrentar un intenso escrutinio público, no fue solo mi preparación o mentalidad lo que me sostuvo. Fue el equipo, y el amplio círculo de personas a mi alrededor. Personas con quienes construí confianza durante años.

Las relaciones correctas ofrecen perspectiva, ayudándonos a entender qué es lo que realmente importa, o a ver las cosas desde un ángulo más amplio.

La actitud es la forma en que elegimos enfrentar los desafíos. Cuando me enfrenté a las críticas sobre la estrategia de IBM, me recordé a mí misma que sabía la verdad sobre nuestro progreso. También aprendí a compartimentar: lidiar con una crisis a la vez, ponerla en una caja mental y seguir adelante.

La resiliencia me permitió avanzar frente a contratiempos, conflictos, crisis y críti-

## LAS HABILIDADES Y HÁBITOS QUE LOS FUTUROS CEOS DEBEN DESARROLLAR

cas. Las organizaciones pueden ayudar a los líderes a desarrollar esta capacidad fomentando activamente redes de apoyo, promoviendo la mentoría y elevando la conciencia emocional como un elemento esencial del éxito.

La próxima generación de CEOs no tendrá éxito únicamente por sus credenciales, sino por su capacidad de seguir aprendiendo, liderar con integridad y responder a la complejidad.

Una de las preguntas más valiosas que usted puede hacerse al evaluar un problema es: ¿Cuánto puedo demorarme en reaccionar para reunir más información? En estadística, el enfoque bayesiano ofrece una guía útil: comience con un supuesto informado, actualícelo a medida que se acumule evidencia y revise sus creencias en consecuencia.

Por supuesto, hay momentos en los que la demora no es una opción. Un incendio debe extinguirse, no analizarse. Pero el

pre es el consenso. A menudo, el mejor análisis proviene de una perspectiva contraria o fuera de lo común. Por eso, las empresas deben crear una cultura donde el diálogo riguroso, honesto y con mente abierta no solo se tolere, sino que se fomente activamente.

Eso es lo que intentamos cultivar en una gran aula de casos y lo que las organizaciones deben aprender a incorporar en sus propias culturas: un espacio donde los líderes pongan constantemente a



Hoy en día, tres rasgos de liderazgo clave destacan sobre el resto: agilidad, resiliencia y pensamiento integrador. Estos rasgos, que antes se consideraban “deseables”, ahora son esenciales.

### **NITIN NOHRIA: DOMINE EL ARTE DE LA PROPORCIONALIDAD**

Una habilidad que los aspirantes a CEOs deben dominar en este momento es la capacidad de evaluar los problemas con un sentido de proporcionalidad. En un mundo donde los líderes se ven inundados diariamente por una avalancha de asuntos, el primer y más esencial acto de liderazgo es el triaje.

sello distintivo de un buen juicio es saber la diferencia: cuándo esperar, cuándo actuar y cuándo redoblar la apuesta. Ese es el verdadero arte de la proporcionalidad, y se está convirtiendo en una habilidad de liderazgo decisiva.

Una de las fortalezas más duraderas del método de casos de la Harvard Business School es que obliga a las personas a observar los mismos hechos y llegar a conclusiones diferentes. El objetivo no siem-

pre es el consenso. A menudo, el mejor análisis proviene de una perspectiva contraria o fuera de lo común. Por eso, las empresas deben crear una cultura donde el diálogo riguroso, honesto y con mente abierta no solo se tolere, sino que se fomente activamente.

### **GARY BURNISON: ENFÓQUESE EN LAS HABILIDADES QUE ANTES ERAN “DESEABLES”**

Aunque el rol de CEO hoy es más complejo que nunca, con algunos ejecutivos reconsiderando las exigencias del cargo, el puesto sigue siendo competitivo y codiciado, con muchos líderes aspirantes

## LAS HABILIDADES Y HÁBITOS QUE LOS FUTUROS CEOS DEBEN DESARROLLAR



Para los líderes que prioricen esta habilidad, el pensamiento integrador les ayudará a guiar a sus organizaciones en un mundo cada vez más complejo. El pensamiento integrador consiste en considerar ideas y perspectivas múltiples (e incluso opuestas), y sintetizarlas en una nueva solución.

deseosos de asumir los desafíos. Su éxito dependerá en gran medida de desarrollar nuevas habilidades y adaptar su mentalidad para estar a la altura del momento actual.

Hoy en día, tres rasgos de liderazgo clave destacan sobre el resto: agilidad, resiliencia y pensamiento integrador. Estos rasgos, que antes se consideraban “deseables”, ahora son esenciales.

**1. AGILIDAD:** Liderar en este entorno implica anticiparse a lo que está por venir, percibiendo con precisión la realidad actual. Luego, se trata de corregir el rumbo en tiempo real, navegando en la ambigüedad con agilidad. Aunque parezca contradictorio con el instinto natural de un líder, la agilidad, en su esencia, consiste en estar dispuesto a actuar sin conocer todos los resultados posibles. Eso requiere pensar en grande, asumir riesgos calculados y aceptar las incógnitas del mundo actual.

**2. RESILIENCIA:** Ante cada desafío y circunstancia, los futuros CEOs deben demostrar su resiliencia. Una forma en que esto sucede, sorprendentemente quizás, es con el fracaso. Después de todo, no es el momento del fracaso lo que cuenta, sino lo que los líderes hacen después. La resiliencia tiene que ver con la respuesta, no con el aislamiento. Eso significa mantenerse visible y comunicativo, modelar la compostura y la confianza, y empoderar a los demás.

**3. PENSAMIENTO INTEGRADOR:** Aunque el pensamiento crítico es esencial, el pensamiento integrador es aún más importante para quienes aspiran a liderar. Es una forma de procesar ideas que pueden abrir más posibilidades.

Para los líderes que prioricen esta habilidad, el pensamiento integrador les ayudará a guiar a sus organizaciones en un mundo cada vez más complejo. El pensamiento integrador consiste en considerar ideas y perspectivas múltiples (e incluso opuestas), y sintetizarlas en una nueva solución.

Más allá de cualquier habilidad, rasgo o comportamiento específico, lo que el liderazgo verdaderamente requiere es conciencia de uno mismo. Antes de enfocarse hacia afuera, es importante mirar hacia adentro. Así es como la próxima generación de líderes avanzará, e incluso llegará al puesto de CEO.