

“A más disrupción, más importante es el líder”

¿Cuál es el entorno en el que ahora se desenvuelven los CEO, empresarios y directores?

Es un entorno completamente disruptivo, porque en cualquier momento puede pasar algo que cambie las reglas del juego y haga variar la posición competitiva de la compañía. Nos podemos ir a dormir y despertarnos en otro mundo, pudiendo pasar nuestra empresa de estar en una muy buena posición a otra bastante peor. Todo ello obliga a tener que reaccionar muy rápidamente. Hemos tenido disrupciones tan potentes como el covid-19; algunas decisiones del Gobierno chino o del de Trump, la guerra entre Rusia y Ucrania; o en el Perú, el Gobierno de Pedro Castillo.

Recientemente, la pujante aparición de la inteligencia artificial (IA) va a ser una gran fuente de disrupciones. El último ejemplo de potencial disrupción lo tuvimos hace poco más de un mes con la rebelión del grupo Wagner en Rusia, la cual casi cambió el gobierno de ese país, lo que nos hubiera llevado a escenarios que podían ser radicalmente opuestos y que podrían haber cambiado el mundo. Este es el entorno de incertidumbre absoluta en el que las compañías deben vivir y decidir.

Frente a la inmediatez y la IA, ¿cómo debe ser una gestión?

Cuanta más incertidumbre, más necesaria es la gestión estratégica. Parece contradictorio, pues la estrategia es a largo plazo y, en estas circunstancias, casi no sabemos qué pasará mañana. Lo que varía es la visión de la estrategia como algo permanente, a dos, tres o diez años.

Una estrategia, aunque sea a diez años, puede caducar en un día, si se produce una disrupción que cambia por completo las hipótesis que la sustentaron. En consecuencia, una compañía debe tener estrategia, pues, en caso contrario, no tendrá dirección. Pero debe ser consciente de que hoy en día la estrategia es un proceso continuo. No porque continuamente hemos de tomar decisiones, sino porque en cualquier momento puede pasar algo en el entorno que me haga tomar decisiones.

De haber reflexionado y decidido la estrategia, el resultado obvio es un plan estratégico; pero lo más productivo es que el equipo directivo conoce perfectamente los aspectos clave para la empresa del entorno y del interno y, por ello, está capacitada para responder rápidamente, y cambiar la estrategia cuando se produzca una disrupción.

En cuanto a la IA , es evidente que es muy útil como herramienta y excelente soporte a la toma de decisiones estratégicas, obteniendo información, analizándola, elaborando escenarios, valorándolos, sugiriendo y evaluando diferentes potenciales estrategias. Sin embargo, la estrategia va a seguir siendo una decisión humana, por varias razones, entre ellas que nuestras decisiones se basan en valores (buenos y malos), cosa que una máquina no tiene. Como tampoco tiene ambición ni pasión, y sin pasión no se llega a la excelencia. No me imagino un mundo en que Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Tesla, Meta y todas y cada una de las compañías sean dirigidas por la IA.

¿Cuáles deben ser hoy las competencias de un CEO, de un director?

Cuanto más turbulento es el entorno, aún más importante es la figura del líder. Hoy se necesitan líderes honestos, porque los valores son la base de nuestras decisiones. Responsables,

un mínimo absoluto. Apasionados, pues sin pasión no se llega a la excelencia. Resilientes, en un mundo lleno de adversidades y con grandes tensiones, es obvio que hay que serlo. Con capacidad de diálogo, pues la dirección empresarial se hace con un equipo y en equipo, además de la necesidad de saber ver los puntos de vista de los diferentes stakeholders.

Con carisma, pues los colaboradores deben seguir al líder no por su poder, sino por su autoridad, por estar convencidos de que es lo que deben hacer. Con humildad, pues nadie está en posesión de la verdad y el mundo actual es tan complejo que necesitamos de un aprendizaje constante, además de que todos debemos admitir nuestras áreas de mejora.

Que sepan escuchar, con visión y con pensamiento estratégico, pues cada vez es más difícil decidir ante la complejidad. Que sepan comunicar, que motiven, que transmitan confianza, pues es seguro que habrá momentos muy difíciles, en los que la duda y el miedo invadirá a la organización. Ahí debe aparecer el líder para que toda la organización siga convencida y motivada.

Cuando se llegan a cargos tan altos se piensa que uno sabe todo. ¿Por qué capacitarse aun siendo CEO ?

En un mundo tan cambiante, con la aparición constante de tecnologías y conocimientos, que son capaces de crear nuevas profesiones, así como cambiar o crear sectores, pensar que uno ya lo sabe todo parece muy peligroso. Si el mundo está en una constante evolución, nosotros, como personas, como profesionales y como dirigentes, hemos de evolucionar. Cualquier persona de éxito, cuando mira hacia atrás ve que era diferente en cada estadio, evolucionó, se desarrolló, creció. Si se para de evolucionar, se va para atrás, porque los demás

siguen evolucionando. Reitero: en un líder, la humildad, la responsabilidad y la pasión son tres cualidades que hacen que una persona quiera constantemente aprender y ser mejor.

Otro tema es pensar en qué áreas un CEO necesita más capacitación. Ahí aparece la gran diferenciación entre las habilidades duras y las blandas, entre los conocimientos y las competencias. Aparecen nuevos conocimientos, pero sigue siendo cierto que las habilidades blandas son esenciales para ser un buen CEO y un buen ejecutivo.

¿Cómo son los CEO, directores o empresarios de América Latina y en especial del Perú?

En el Perú, como en América Latina, hay muy buenos CEO, directores y empresarios. No tienen nada que envidiar a los europeos o americanos, pues son de primerísimo nivel. Además, en mi experiencia, en general el peruano es emprendedor, diría que más que el español medio, además de tener un gran espíritu de superación.

Quizás la gran diferencia entre el Perú y América Latina, con Europa y los Estados Unidos, es que después de la muy excelente capa superior y media-alta de CEO, directores y empresarios, vienen otros niveles con menor capacitación. Esto tiene explicación, pues el nivel de educación de las escuelas y de las universidades en el Perú y en América Latina difiere mucho. Mientras en las de categoría superior es excelente, en las de mediana y baja categoría la diferencia es abismal, lo que no sucede en Europa o en Estados Unidos. El Perú y América Latina son jóvenes y con gran futuro, y su velocidad de desarrollo depende de su capacidad de solventar esta brecha en la educación.