

Cómo pensar como un CEO

Hay una lista muy larga de cualidades y hábitos mentales necesarios para tener éxito como CEO: aguante, resiliencia, inteligencia emocional, alto coeficiente intelectual, confianza, ambición, humildad, presencia, visión, integridad... La lista podría incluir más de cien términos y todos ellos serían verdad. Pero, ¿qué tal si probamos algo más difícil e intentemos determinar cuál de estas cualidades debería ocupar el primer puesto de la lista?

En los últimos diez años, he realizado **entrevistas en profundidad con más de 500 CEOs. Quería entender qué les hace funcionar como seres humanos más que como directivos** y les pregunté sobre sus experiencias formativas, sus influencias y las lecciones clave de liderazgo que habían aprendido a lo largo de sus vidas.

Para elegir a qué líderes entrevistar, busqué la diversidad en todos los aspectos: de raza, género, nacionalidad, tamaño de la compañía, industria y de objetivos. La mayoría de ellos apenas se ajustan al típico estereotipo de CEO que parece estar predestinado desde joven para el puesto. Uno de ellos, Abbe Raven, empezó su carrera como profesor en el colegio y, más tarde, lideró a *A+E Networks*, una compañía americana de medios de comunicación con sede en Nueva York. Otra, Carla Cooper, la ex CEO de la compañía de publicidad y marketing de Connecticut *Daymon Worldwide*, tocaba el órgano de pequeña y su primer trabajo consistía en vender instrumentos musicales.

A medida que iba entrevistando a más líderes, mis datos cualitativos se iban convirtiendo en cuantitativos, hasta reunir una masa crítica suficiente como para responder a la pregunta que seguía persiguiéndome: **¿Qué hay en todas estas personas que explique que hayan alcanzado esa posición top antes que cualquier otra? ¿Qué es lo que marca la diferencia?**

Recientemente, he creado un hábito mental al que he llamado «*curiosidad aplicada*». Sí, la curiosidad es una buena herramienta para el éxito, pero tiene muchas formas. A bastantes personas la curiosidad les lleva simplemente a ser buenos haciendo crucigramas o a ganar el célebre concurso de televisión *Jeopardy*. Sin embargo, la curiosidad aplicada es algo más específico.

La gente que tiene curiosidad aplicada es capaz de cuestionarlo todo rigurosamente hasta entender cómo funcionan las cosas para, después, intentar hacer que lo hagan mejor. Se aproximan a todo con una mentalidad curiosa: desde entender los cambios en los hábitos de consumo a las últimas tendencias macroeconómicas que afectan a sus sectores de actividad.

La «curiosidad aplicada» es para estos ejecutivos tan natural como respirar y no podrían pararla aunque quisieran. He escuchado muchas historias de CEOs que empiezan haciéndose preguntas mientras compran en una tienda, y acaban analizando los posibles ingresos y gastos del negocio. De repente se encuentran charlando con el encargado y proponiéndole diferentes formas de aumentar los ingresos.

Reid Hoffman, el multimillonario inversor que cofundó **LinkedIn** y apostó, en un primer momento, por compañías como Airbnb o Facebook, explica en una entrevista lo que más valora de los ejecutivos. Él

utiliza una expresión distinta pero, en el fondo, el concepto que describe es similar al de la «curiosidad aplicada»: “Una de las cualidades más especiales que intento buscar es una línea de aprendizaje infinita porque, la mayoría del tiempo, los negocios en los que invierto son ámbitos de nueva creación. Tienes que tener la mentalidad de cómo aprender en esa nueva área, por eso, lo que busco es la capacidad de poder aprender de manera constante y rápida”, explica.

Lo que separa a los CEOs más top de los demás es lo mucho que preguntan, lo mucho que prueban y, luego, cómo procesan esa experiencia para conseguir ideas y patrones de comportamiento. En un mundo tan complicado como el actual, el cuestionamiento tiene que ser tanto hacia el futuro como retrospectivo. Si la vieja definición de sabiduría es una sensación parecida a “he visto esta peli y sé cómo va a acabar”, la sabiduría para los líderes de hoy significa, cada vez más, desaprender lo que ya saben para explorar posibles escenarios en un futuro incierto.

Los CEOs están permanentemente conectando ideas y construyendo marcos mentales, un *músculo* que trabajan y desarrollan para poder afrontar las tareas más importantes de su trabajo: plantarse delante de su equipo y decirles: “Aquí tenemos el plan con el que vamos a liderar nuestro sector y el mercado durante los próximos tres a cinco años”.

He escrito anteriormente sobre ‘[Los cuatro factores X para líderes excepcionales](#)’ y en lo más alto de la lista estaba la capacidad para “hacer simple lo complejo y hacerlo operativo”. Esa capacidad es la manifestación de la **curiosidad aplicada**.

Es inevitable que cualquier debate sobre liderazgo llegue a la pregunta de si el líder nace o se hace. **¿Nacen los CEOs con una propensión a la curiosidad o la desarrollan con el tiempo?** Veo la curiosidad aplicada como una disciplina, algo que se puede construir con la práctica, del mismo modo que ir al gimnasio nos hace estar más en forma. Todo empieza con un “por qué”, eso que tanto preguntábamos de pequeños.

En [esta época de disrupción](#), los líderes son cada vez más deseados y mejor pagados para que sean capaces de hacerse las preguntas adecuadas y no, necesariamente, para tener las respuestas correctas. **La capacidad reside no solamente en comprender el mundo competitivo de hoy, sino también en tener sentido para ver las posibilidades que esconde detrás.**

Desarrollar esa curiosidad aplicada no te garantiza convertirte en un CEO, después de todo hay muchos otros factores que se escapan de nuestro control. Pero pensar como un CEO te ayudará a acelerar.

Artículo escrito por [Adam Bryant](#), managing director de Merryck y ex periodista del New York Times, creador de la serie de entrevistas con altos directivos Corner Office, y publicado originalmente en [strategy+business](#), la revista de [Strategy&](#), la consultora estratégica [PwC](#), con el título de [How to think like a CEO](#).