

CEO  
profile  
2024

# Liderar el mañana

**Gestionar la coyuntura y las transformaciones constantes, no solo dependen de las herramientas gerenciales. El nuevo mundo del trabajo y los requerimientos de los talentos también marcan el rumbo.**

Por Lorena Guarino

**E**n la Argentina de hoy, y de siempre, los líderes empresariales afrontaron constantes desafíos relacionados a la coyuntura del momento. Sus estrategias, conocimientos y habilidades son puestos a prueba en todo momento, en medio de entornos cambiantes.

Estos entornos demandan, no solo una adaptabilidad excepcional, sino también habilidades específicas para liderar eficazmente en tiempos de incertidumbre.

Uno de los principales retos radica en la volatilidad económica y cambiaria, que dificulta la planificación estratégica a largo plazo y el manejo eficiente de costos. A su vez, las regulaciones y políticas gubernamentales cambiantes añaden una capa adicional de complejidad.

La persistente inflación también afecta directamente a las empresas, generando presiones en los costos operativos.

A esto se suma la intensa competencia local y global, requiriendo estrategias innovadoras para diferenciarse y mantenerse relevantes en el mercado.

"En la Argentina, por la realidad político-económica, se vive en un contexto de incertidumbre en donde lo que cuesta es proyectar. Pero esto es algo que el ejecutivo argentino siempre vivió, e inclusive esto mismo podría ser aplicable

## La visión

En un contexto como el actual, las habilidades principales que los CEOs argentinos deben poseer no solo incluyen una alta capacidad de adaptabilidad, sino también un liderazgo resiliente, que les permita guiar a sus equipos y mantener la motivación de los mismos.

Alejandro Servide, director de Professionals, RPO & Technologies de Randstad, da cuenta que más allá de que el rol del CEO es clave en toda organización, "en tiempos de incertidumbre y turbulencias, es donde sus habilidades de liderazgo toman mayor relevancia. Para ello, también tiene que contar con un equipo sólido de dirección y delegación efectiva en una estructura eficiente, fomentando la autonomía en la toma de decisiones y apoyándose fuertemente en la tecnología en todas sus dimensiones de ejecución", remarca el ejecutivo.

Es así que, como aditamento a sus capacidades, la gestión en base de datos, con información en línea e inmediata, hoy es necesaria para poder responder con agilidad a las condiciones cambiantes del mercado.

Aquí, es donde se combina el estilo de liderazgo y de gestión, el cual según indica Servide "es fundamental; y en la Argentina es un plus, a la hora de dirigir una empresa, contar con la capacidad de alternar entre diferentes estilos, ajustando a los distintos desafíos, para alcanzar los objetivos de negocio".

"La flexibilidad es también aceptar que no todo sale como se planeó o esperó. Pero también saber que eso no impide llegar al objetivo final. A veces se requiere de persistencia. Preparándose para lo peor, pero esperando que suceda lo mejor para todos", explica María Inés Del Gener, CEO de Deloitte Marketplace Cono Sur.

Para Fernando Fucci, CEO de Grant Thornton, resulta indispensable "dedicarle buena parte de la jornada a trabajar y solucionar cuestiones del día a día con el equipo interno de apoyo al CEO y, a la vez, contar con el Comité Ejecutivo o Directorio para discutir el rumbo y la orientación a largo plazo de la compañía".

Por ello, más que nunca hoy es importante separar los ámbitos de discusión y diferenciar entre iniciativas coyunturales y las estrategias de largo plazo.

"La tarea no es sencilla y cuando la coyuntura es tan demandante, el diablo está en los detalles y es necesario el involucramiento del CEO, no sólo en la determinación de la estrategia, sino a menudo también en su instrumentación", enfatiza Fucci.

El otro aspecto importante es el de escuchar todas las opiniones antes de decidir y no dar por inaplicable ninguna de las alternativas que los colaboradores planteen. En tiempos

también al mercado latinoamericano, con algunas excepciones", explica Martín Gerding, director de Page Executive en PageGroup Argentina. "En este sentido, es clave la flexibilidad, el poder adaptar ágilmente los planes a las nuevas reglas de juego".

disruptivos muchas veces las soluciones también lo son.

### La transformación

Tras la pandemia, el cambio de paradigma en el mundo del trabajo trajo aparejado un sinfín de cambios, que se suman a los

meramente coyunturales, y que siguen produciéndose aún hoy.

Desde la consultora Korn Ferry indican que, "los cambios en el paradigma del trabajo requieren que los CEOs desarrollen mucha flexibilidad, habilidades tecnológicas -incluyendo entendimiento del impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en el negocio-, capacidad inclusiva para potenciar lo mejor de cada uno, incluso en modalidades de trabajo híbrido, y de gestión del cambio para adaptarse a un entorno laboral en constante evolución".

El conocimiento tecnológico no puede pasarse por alto, dado el imperativo de la transformación digital en las empresas modernas.

Los CEOs deben comprender cómo la tecnología puede impactar positivamente en la eficiencia y competitividad de sus organizaciones.

Josefina Maluf, head de Integralis Consulting remarca que "un liderazgo Innovador, no solo implica adaptarse a las avanzadas tecnologías y metodologías ágiles, sino reinventarlas para propulsar la competitividad local".

Hoy, los líderes están recalibrando sus arsenales con herramientas como la inteligencia artificial para gestionar equipos remotos, plataformas de gestión ágil para maximizar la productividad y análisis predictivo para tomar decisiones proactivas que anticipan y moldean las tendencias del mercado actual.

Néstor García, presidente y CEO de KPMG indica que para poder implementar estas nuevas tecnologías hay que optimizar al personal, para que puedan aportar todo el valor que tienen y que provienen de sus experiencias. "Es muy importante la capacitación de la gente. Hoy, los nuevos conocimientos para desarrollar aplicaciones tecnológicas ayudan, y mucho, a la hora consolidar liderazgos y conseguir resultados", sostiene.

"Muchos de los negocios exigen menos presencialidad, pero es muy importante poder medir el pulso del equipo, entender cuáles son sus drivers motivacionales, mostrar cercanía, sentido de pertenencia y cultura organizacional", dice Gerding. "Entonces, los CEOs necesitan habilidades más humanas como la empatía, escuchar situaciones personales, para entender cómo eso afecta a su negocio, en definitiva. Inferir que todos están bien porque están cargando todo en un sistema es el principal error en el que puede caer un CEO que se sobre adapta a un avance tecnológico", concluye.

### Gestión humana

Entre las necesidades que hoy imperan en el rol del CEO, el manejo del capital humano también está en el centro del negocio, si se quiere que éste prospere.

"La incorporación del trabajo remoto en diferentes activi-

dades ha cambiado, no solamente las relaciones entre los miembros de la organización, sino también las herramientas y la forma en que la performance de los colaboradores es evaluada", destaca Fucci.

En algunos sectores el liderazgo remoto necesita nutrirse de diferentes estrategias por parte de los líderes para medir eficiencia, controlar la calidad y transmitir los valores y cultura de las organizaciones.

Para cumplir con estos objetivos se requiere de nuevas herramientas para generar y medir el efecto de los cambios en las compañías, sobre todo en aspectos de administración y gestión de los colaboradores.

"Hoy, ante un escenario de recursos humanos calificados escasos, las organizaciones que se muestran empáticas con sus colaboradores, que los ayudan en su desarrollo personal extraprofesional y, en definitiva, a lograr sus objetivos personales más allá del trabajo, serán mejor valoradas y tendrán mayor tasa de retención del talento", destaca el ejecutivo de Gran Thornton, en un escenario donde el talento escasea.

"Para contagiar optimismo y su visión a los colaboradores en tiempos inciertos, los CEOs pueden utilizar estrategias como la comunicación transparente, el reconocimiento, la cercanía, el fomento de un ambiente de trabajo positivo y el establecimiento de metas claras y alcanzables", dicen desde

Korn Ferry.

Maluf va un paso más allá e indica que para infundir estos valores y articular una visión contagiosa, los CEOs deben emplear estrategias de comunicación que narren una historia convincente sobre el futuro, mostrando cómo cada iniciativa y rol en la empresa es crucial para ese futuro deseado.

Según el más reciente estudio de Integralis Consulting Think Tank,

"es vital implementar rituales de reconocimiento que celebren tanto los logros grandes como los pequeños y fomentar una mentalidad de crecimiento que vea los retos como oportunidades. Adoptar una postura de transparencia y vulnerabilidad puede fortalecer la confianza y promover un sentido de pertenencia y propósito compartido".

A ello se suma, una mirada de triple impacto, la cual es un atributo muy valorado hoy en día por los colaboradores. "El cuidado del medio ambiente, la sostenibilidad, el propósito, la equidad y la diversidad son factores que las nuevas generaciones de consumidores, colaboradores y clientes demandan cada vez más de las organizaciones. Estas miradas le permiten a los CEOs, innovar, motivar a sus equipos y navegar con éxito a través de cambios constantes y desafiantes", remarca Servide.

Según Page Group Argentina, el rol del CEO también evolucionó. "Antes era mucho más directivo y verticalista. Exigía y monitoreaba el resultado. Ahora, en cambio, es un perfil

**Adoptar una postura  
transparente y vulnerable  
puede fortalecer la  
confianza y promover un  
propósito compartido.**

que lidera con el ejemplo. Se involucra en la operación, con una participación activa junto al equipo, baja a todas las áreas de negocio y ejecuta las mismas tareas que los demás. Hoy es más bien un 'capitán de equipo en un campo de juego', que un 'director técnico'.

### Los elegidos

Dados los problemas cíclicos de la economía y de la sociedad argentina, existe hoy una suerte de revalorización de los profesionales de la generación Baby Boomers, que en definitiva ya sobrevivieron a crisis como la actual, según cuentan desde Gran Thornton.

"El desafío para ellos es combinar la experiencia como pilotos de tormenta con la innovación que el crecimiento de determinadas herramientas tecnológicas demandadas. El escenario actual combina una tormenta financiera y económica de coyuntura dentro de un huracán global de cambios que las nuevas tecnologías traen en muchas industrias", destaca Fucci.

Desde el punto de vista organizacional, el tipo de CEO jerarca que toma las decisiones de manera vertical está siendo reemplazado por un enfoque más horizontal del liderazgo,

donde el CEO conserva su rol de responsabilidad, pero ahora cuenta con un equipo de asesores y líderes de área que participan e informan sus decisiones:

**El líder de hoy, y del futuro ya no puede quedarse en su oficina debe saber escuchar, observar y estar abierto al cambio en general.**

"Los nuevos líderes empresarios tienen perfiles muy distintos a los de una década atrás. Deben trabajar cross, con diversidad de representatividad en los espacios de con-

ducción de la organización, y equipos que sean multidisciplinarios y flexibles", enfatiza García. "Deben estar cerca de la gente, involucrarse directamente en los principales temas de la organización como, por ejemplo, todos los relacionados a la innovación y desarrollo tecnológico. Los líderes tienen que ser empáticos y capaces de involucrarse con sus equipos, conocer a cada integrante, que sepan mostrar interés por la experiencia que cada persona está teniendo en la organización y con su trabajo, recordar que la experiencia del empleado impacta en la del cliente interno y externo", sostiene.

Es por ello, que el líder de hoy y el del futuro, ya no puede quedarse en su oficina puertas adentro, hoy quien comanda una organización debe saber escuchar, observar y estar abierto al cambio en general.

En resumen, los desafíos actuales exigen que una nueva figura de CEOs, muy diferente al de años anteriores, que combinen estas habilidades y competencias para enfrentar con éxito la complejidad del entorno empresarial en Argentina y conducir a sus organizaciones hacia el crecimiento y la sostenibilidad en tiempos de cambio. <AP>

[...] o impide llegar al objetivo final. A veces se requiere de persistencia. Preparándose para lo peor, pero esperando que suceda lo mejor para todos`, explica María Inés Del Gener, CEO de Deloitte Marketplace Cono Sur.

Para Fernando Fucci, CEO de Grant Thornton, resulta indispensable `dedicarle buena parte de la jornada a trabajar y solucionar cuestiones del día a día con el equipo interno de apoyo al CEO y, a la vez, contar con el Comité Ejecutivo o Directorio para discutir el rumbo y la ori [...]

Gestionar la coyuntura y las transformaciones constantes, no solo dependen de las herramientas gerenciales. El nuevo mundo del trabajo y los requerimientos de los talentos también marcan el rumbo.

En la Argentina de hoy, y de siempre, los líderes empresariales afrontaron constantes desafíos relacionados a

la coyuntura del momento. Sus estrategias, conocimientos y habilidades son puestos a prueba en todo momento, en medio de entornos cambiantes.

Estos entornos demandan, no solo una adaptabilidad excepcional, sino también habilidades específicas para liderar eficazmente en tiempos de incertidumbre.

Uno de los principales retos radica en la volatilidad económica y cambiaria, que dificulta la planificación estratégica a largo plazo y el manejo eficiente de costos. A su vez, las regulaciones y políticas gubernamentales cambiantes añaden una capa adicional de complejidad.

La persistente inflación también afecta directamente a las empresas, generando presiones en los costos operativos.

A esto se suma la intensa competencia local y global, requiriendo estrategias innovadoras para diferenciarse y mantenerse relevantes en el mercado.

`En la Argentina, por la realidad político-económica, se vive en un contexto de incertidumbre en donde lo que cuesta es proyectar. Pero esto es algo que el ejecutivo argentino siempre vivió, e inclusive esto mismo podría ser aplicable también al mercado latinoamericano, con algunas excepciones`, explica Martín Gerding, director de Page Executive en PageGroup Argentina. `En este sentido, es clave la flexibilidad, el poder adaptar ágilmente los planes a las nuevas reglas de juego`. La visión En un contexto como el actual, las habilidades principales que los CEOs argentinos deben poseer no solo incluyen una alta capacidad de adaptabilidad, sino también un liderazgo resiliente, que les permita guiar a sus equipos y mantener la motivación de los mismos.

Alejandro Servide, director de Professionals, RPO & Technologies de Randstad, da cuenta que más allá de que el rol del CEO es clave en toda organización, `en tiempos de incertidumbre y turbulencias, es donde sus habilidades de liderazgo toman mayor relevancia. Para ello, también tiene que contar con un equipo sólido de dirección y delegación efectiva en una estructura eficiente, fomentando la autonomía en la toma de decisiones y apoyándose fuertemente en la tecnología en todas sus dimensiones de ejecución`, remarca el ejecutivo.

Es así que, como aditamento a sus capacidades, la gestión en base de datos, con información en línea e inmediata, hoy es necesaria para poder responder con agilidad a las condiciones cambiantes del mercado.

Aquí, es donde se combina el estilo de liderazgo y de gestión, el cual según indica Servide `es fundamental; y en la Argentina es un plus, a la hora de dirigir una empresa, contar con la capacidad de alternar entre diferentes estilos, ajustando a los distintos desafíos, para alcanzar los objetivos de negocio`.

`La flexibilidad es también aceptar que no todo sale como se planeó o esperó. Pero también saber que eso no impide llegar al objetivo final. A veces se requiere de persistencia. Preparándose para lo peor, pero esperando que suceda lo mejor para todos`, explica María Inés Del Gener, CEO de Deloitte Marketplace Cono Sur.

Para Fernando Fucci, CEO de Grant Thornton, resulta indispensable `dedicarle buena parte de la jornada a trabajar y solucionar cuestiones del día a día con el equipo interno de apoyo al CEO y, a la vez, contar con el Comité Ejecutivo o Directorio para discutir el rumbo y la orientación a largo plazo de la compañía`.

Por ello, más que nunca hoy es importante separar los ámbitos de discusión y diferenciar entre iniciativas coyunturales y las estrategias de largo plazo.

`La tarea no es sencilla y cuando la coyuntura es tan demandante, el diablo está en los detalles y es necesario el involucramiento del CEO, no sólo en la determinación de la estrategia, sino a menudo también en su instrumentación`, enfatiza Fucci.

El otro aspecto importante es el de escuchar todas las opiniones antes de decidir y no dar por inaplicable ninguna de las alternativas que los colaboradores planteen. En tiempos disruptivos muchas veces las soluciones también lo son. La transformación Tras la pandemia, el cambio de paradigma en el mundo del trabajo trajo aparejado un sinfín de cambios, que se suman a los Por Lorena Guarino meramente coyunturales, y que siguen produciéndose aún hoy.

Desde la consultora Korn Ferry indican que, `los cambios en el paradigma del trabajo requieren que los CEOs desarrollen mucha flexibilidad, habilidades tecnológicas -incluyendo entendimiento del impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en el negocio-, capacidad inclusiva para potenciar lo mejor de cada uno, incluso en modalidades de trabajo híbrido, y de gestión del cambio para adaptarse a un entorno laboral en constante evolución`.

El conocimiento tecnológico no puede pasarse por alto, dado el imperativo de la transformación digital en las empresas modernas.

Los CEOs deben comprender cómo la tecnología puede impactar positivamente en la eficiencia y competitividad de sus organizaciones. Josefina Maluf, head de Integralis Consulting remarca que `un liderazgo Innovador, no solo implica adaptarse a las avanzadas tecnologías y metodologías ágiles, sino reinventarlas para propulsar la competitividad local`.

Hoy, los líderes están recalibrando sus arsenales con herramientas como la inteligencia artificial para gestionar equipos remotos, plataformas de gestión ágil para maximizar la productividad y análisis predictivo para tomar decisiones proactivas que anticipan y moldean las tendencias del mercado actual.

Néstor García, presidente y CEO de KPMG indica que para poder implementar estas nuevas tecnologías hay que optimizar al personal, para que puedan aportar todo el valor que tienen y que provienen de sus experiencias. `Es muy importante la capacitación de la gente. Hoy, los nuevos conocimientos para desarrollar aplicaciones tecnológicas ayudan, y mucho, a la hora consolidar liderazgos y conseguir resultados`, sostiene.

`Muchos de los negocios exigen menos presencialidad, pero es muy importante poder medir el pulso del equipo, entender cuáles son sus drivers motivacionales, mostrar cercanía, sentido de pertenencia y cultura organizacional`, dice Gerding. `Entonces, los CEOs necesitan habilidades más humanas como la empatía, escuchar situaciones personales, para entender cómo eso afecta a su negocio, en definitiva. Inferir que todos están bien porque están cargando todo en un sistema es el principal error en el que puede caer un CEO que se sobre adapta a un avance tecnológico`, concluye. Gestión humana Entre las necesidades que hoy imperan en el rol del CEO, el manejo del capital humano también está en el centro del negocio, si se quiere que éste prospere. `La incorporación del trabajo remoto en diferentes actividades ha cambiado, no solamente las relaciones entre los miembros de la organización, sino también las herramientas y la forma en que la performance de los colaboradores es evaluada`, destaca Fucci.

En algunos sectores el liderazgo remoto necesita nutrirse de diferentes estrategias por parte de los líderes para medir eficiencia, controlar la calidad y transmitir los valores y cultura de las organizaciones.

Para cumplir con estos objetivos se requiere de nuevas herramientas para generar y medir el efecto de los cambios en las compañías, sobre todo en aspectos de administración y gestión de los colaboradores.

`Hoy, ante un escenario de recursos humanos calificados escasos, las organizaciones que se muestran empáticas con sus colaboradores, que los ayudan en su desarrollo personal extraprofesional y, en definitiva, a lograr sus objetivos personales más allá del trabajo, serán mejor valoradas y tendrán mayor tasa de retención del talento`, destaca el ejecutivo de Gran Thornton, en un escenario donde el talento escasea.

`Para contagiar optimismo y su visión a los colaboradores en tiempos inciertos, los CEOs pueden utilizar estrategias como la comunicación transparente, el reconocimiento, la cercanía, el fomento de un ambiente de trabajo positivo y el establecimiento de metas claras y alcanzables`, dicen desde Korn Ferry.

Maluf va un paso más allá e indica que para infundir estos valores y articular una visión contagiosa, los CEOs deben emplear estrategias de comunicación que narren una historia convincente sobre el futuro, mostrando cómo cada iniciativa y rol en la empresa es crucial para ese futuro deseado.

Según el más reciente estudio de

Integralis Consulting Think Tank, `es vital implementar rituales de reconocimiento que celebren tanto los logros grandes como los pequeños y fomentar una mentalidad de crecimiento que vea los retos como oportunidades. Adoptar una postura de transparencia y vulnerabilidad puede fortalecer la confianza y promover un sentido de pertenencia y propósito compartido`.

A ello se suma, una mirada de triple impacto, la cual es un atributo muy valorado hoy en día por los colaboradores. `El cuidado del medio ambiente, la sostenibilidad, el propósito, la equidad y la diversidad son factores que las nuevas generaciones de consumidores, colaboradores y clientes demandan cada vez más de las organizaciones. Estas miradas le permiten a los CEOs, innovar, motivar a sus equipos y navegar con éxito a través de cambios constantes y desafiantes`, remarca Serveide.

Según Page Group Argentina, el rol del CEO también evolucionó. `Antes era mucho más directivo y verticalista. Exigía y monitoreaba el resultado. Ahora, en cambio, es un perfil

Adoptar una postura transparente y vulnerable

puede fortalecer la confianza y promover un propósito compartido. que lidera con el ejemplo. Se involucra en la operación, con una participación activa junto al equipo, baja a todas las áreas de negocio y ejecuta las mismas tareas que los demás. Hoy es más bien un `capitán de equipo en un campo de juego`, que un `director técnico``. Los elegidos

Dados los problemas cíclicos de la economía y de la sociedad argentina, existe hoy una suerte de revalorización de los profesionales de la generación Baby Boomers, que en definitiva ya sobrevivieron a crisis como la actual, según cuentan desde Gran Thornton.

`El desafío para ellos es combinar la experiencia como pilotos de tormenta con la innovación que el crecimiento de determinadas herramientas tecnológicas demandadas. El escenario actual combina una tormenta financiera y económica de coyuntura dentro de un huracán global de cambios que las nuevas tecnologías traen en muchas industrias`, destaca Fucci.

Desde el punto de vista organizacional, el tipo de CEO jerarca que toma las decisiones de manera vertical está siendo reemplazado por un enfoque más horizontal del liderazgo, donde el CEO conserva su rol de responsabilidad, pero ahora cuenta con un equipo de asesores y líderes de área que participan e informan sus decisiones.

Los nuevos líderes empresarios tienen perfiles muy distintos a los de una década atrás. Deben trabajar cross, con diversidad de representatividad en los espacios de conducción de la organización, y equipos que sean multidisciplinarios y flexibles, enfatiza García. Deben estar cerca de la gente, involucrarse directamente en los principales temas de la organización como, por ejemplo, todos los relacionados a la innovación y desarrollo tecnológico. Los líderes tienen que ser empáticos y capaces de involucrarse con sus equipos, conocer a cada integrante, que sepan mostrar interés por la experiencia que cada persona está teniendo en la organización y con su trabajo, recordar que la experiencia del empleado impacta en la del cliente interno y externo, sostiene.

Es por ello, que el líder de hoy y el del futuro, ya no puede quedarse en su oficina puertas adentro, hoy quien comanda una organización debe saber escuchar, observar y estar abierto al cambio en general.

En resumen, los desafíos actuales exigen que una nueva figura de CEOs, muy diferente al de años anteriores, que combinen estas habilidades y competencias para enfrentar con éxito la complejidad del entorno empresarial en Argentina y conducir a sus organizaciones hacia el crecimiento y la sostenibilidad en tiempos de cambio. El líder de hoy, y del futuro ya no puede quedarse en su oficina debe saber escuchar, observar y estar abierto al cambio en general.