



Cómo el

C O V I D

está cambiando el perfil y la agenda de los

C E O S

> Antonio Núñez & Luis Huete

Corrían los primeros días de marzo del 2020. Los vientos de la innovación y la transformación digital agitan las aguas en las que navegan las empresas de nuestro país. La maestría con la que navegan algunos equipos de dirección con esos vientos es innegable. De repente, a mitad de mes, un tsunami de nombre COVID 19 arrolla y desarbola la ya de por sí dificultosa navegación.

Bien se podría decir, parafraseando una frase escrita en una tapia de Quito que hizo famosa Mario Benedetti, “cuando sabíamos las respuestas nos cambiaron las preguntas”.

La tarea de formular nuevas preguntas y respuestas apremia a todos aquellos que creemos que las empresas son la institución más eficiente para crear progreso económico y para fomentar la movilidad social más justa; la que se asienta en la meritocracia y el talento.

Para contribuir a la formulación de las nuevas preguntas y respuestas hemos realizado una sencilla encuesta a más de 1.000 primeros ejecutivos¹. El cuestionario abordaba cinco temas todos ellos relacionados con el impacto del Covid-19 en la agenda y en las destrezas de nuestros máximos responsables empresariales.

Las preguntas y las respuestas se pueden resumir de la siguiente manera:

¹ La encuesta fue enviada a una muestra de 1020 CEOs que aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa. El 83% de las encuestas se hizo online y un 17% por teléfono. La fecha de realización fue del 22 de mayo al 5 de junio de 2020.



1. ¿Qué funciones han sido prioritarias durante la crisis?

Las funciones que han tenido que priorizar son garantizar la seguridad y la salud de su gente; cuidando de su equipo e interesándose por toda la organización. También el establecimiento de planes de contingencia para los próximos meses adaptados al desarrollo de los acontecimientos. Por último, seguir de cerca la situación financiera, con especial foco en el circulante y en la financiación.

Las funciones que han recibido menos atención en cambio son la supervisión de los planes de comunicación, revisar los procesos de toma de decisiones y la coordinación con el Consejo para recabar su ayuda.

2. ¿Qué competencias directivas se van a necesitar para gestionar la crisis?

Las contestaciones a la encuesta nos permiten dibujar un retrato de las 10 competencias directivas que serán más importantes para transitar por las aguas turbulentas de los próximos años. El retrato robot de **Cómo es el CEO V.o que necesitarán las empresas en el entorno pos crisis y sus 10 competencias directivas más importantes** quedan recogidas en el Anexo.

Las competencias que ganan en importancia son el liderazgo fuerte e integrador con capacidad de motivar, inspirar y unir a las personas; la visión estratégica a medio/largo plazo revisable a corto y por último la flexibilidad y la gestión del cambio.

Las competencias que en términos relativos perderán importancia son el desarrollo personal y la integración de la vida profesional con la personal, la creación de redes profesionales y la capacidad de influir.

3. ¿Qué funciones ganarán peso en la labor de los CEOs en los próximos 12-18 meses?

Las funciones que ganarán importancia son Integrar, involucrar y unir a las personas; también diagnosticar la evolución de la situación y los problemas asociados y por último garantizar la situación financiera de la empresa.

Las funciones que perderán importancia relativa son la mejora de la reputación de la empresa, claridad en las comunicaciones y seguimiento del plan de crisis con sus responsables, plazos y decisiones.

4. ¿Qué tareas ganarán peso en la agenda durante los próximos meses?

Las tareas que serán más importantes serán la sostenibilidad y viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero, comercial y operacional, La seguridad de los empleados y clientes, y por último la innovación.

Las tareas que perderán importancia relativa en la agenda de los CEOs es el cumplimiento normativo, las políticas de diversidad e inclusión y la regulación y relación con el gobierno.

5. ¿Qué enfoque se tiene previsto utilizar para mejorar el talento del equipo directivo?

Las **iniciativas más importantes** que se tienen previstas son la evaluación y plan de mejora, la búsqueda de talento externo, y el coaching.

Los **enfoques que están menos previstos utilizar** son: proporcionar oportunidades internacionales, la formación interna y el mentoring.

Respecto a la **duración de la crisis** los CEOs consultados estiman unos efectos a corto plazo de 12 meses y una duración a medio plazo de 2 años. Si todo sale bien a mitad del año 2022 las aguas se apacentarán.

La encuesta nos ha permitido una primera aproximación al perfil emergente de CEO y a su agenda de funciones y tareas.

Constatamos que **las empresas necesitan directivos** que sean fuertes, pero a la vez cercanos; capaces de crear relaciones colaborativas, de impulsar el trabajo en equipo, de liderar estructuras en red, y también de impulsar la transversalidad y la multifuncionalidad en sus empresas. Las empresas son ágiles en la medida en que cuentan con muchas personas en sus equipos con criterio de negocio y con poder para tomar decisiones.

Nos atrevemos a aventurar que **los Comités de Dirección** serán cada vez más líquidos, con miembros permanentes y no permanentes, con unas normas de funcionamiento muy flexibles. Deberán funcionar con formatos distintos en función del contenido y del tipo de decisiones que tengan que tomar. Los directivos que ganarán peso relativo en los comités de dirección serán los de innovación, digital, finanzas, negocio, ventas y por último personas.

Los equipos para que funcionen bien han de ser distintos pero unidos. Esto se aplica también para los **Consejos de Administración**. La diversidad en habilidades blandas y en experiencia profesional es posible que prime sobre la de género, edad, y nacionalidad. La clave está no tan solo en la calidad de los individuos por separado sino sobre todo en la calidad de sus relaciones.

Un **CEO** con capacidad de integrar a su equipo y de alinear la empresa con su mercado es una joya. La presión de los próximos años hará que surjan muchas empresas con aspecto de diamantes. La belleza de los diamantes proviene de la integración de sus elementos provocada por la presión a la que han sido sometidos. Quizá por ello nos gusta la cita de Churchill "los pesimistas ven dificultades ante cada oportunidad. Los optimistas ven oportunidades ante cada dificultad". Son tiempos de dificultad y de oportunidades.



ANEXO

¿Cómo es el CEO V.O que necesitarán las empresas en el entorno poscrisis?

Nadie es perfecto ni se puede pedir a un directivo que lo sea. Además, el concepto de perfecto, si existiera, es relativo a un contexto que está sujeto a cambios.

En la encuesta preguntamos sobre cuáles serán las competencias más importantes en un futuro cercano en el nuevo contexto surgido como consecuencia de la pandemia.

Partimos de una noción para nosotros importante. La calidad del liderazgo se mide por la capacidad de alinear e integrar a toda la organización hacia un objetivo compartido. Objetivo compartido que además es producto de un análisis estratégico riguroso y de una conversación frecuente y relevante con el equipo directivo.

Las contestaciones a la encuesta nos permiten dibujar un retrato de las competencias directivas que serán más importantes para transitar por las aguas turbulentas de los próximos años. El retrato robot que sale de las contestaciones es el siguiente:

1. Liderazgo fuerte e integrador con capacidad de motivar, inspirar y unir a las personas

Exigencia y cercanía es una combinación que funciona. La complejidad hace cada día más necesario el liderazgo de un equipo diverso, complementario y colaborativo.

2. Visión estratégica a medio/largo plazo revisable a corto

Para alinear a una organización se han de definir prioridades de corto y largo plazo y revisarlas con la frecuencia que exija el ritmo de cambio del mercado. En simultáneo hay que alinear estructuras, culturas, sistemas de refuerzo de la conducta y variables similares. La crisis pide más sabiduría práctica en los líderes: esa mezcla de prudencia, equilibrio y sentido práctico a la hora de articular prioridades y de alinear su organización.

3. Flexibilidad y gestión del cambio

El mercado es fluido y la continua adaptabilidad a los cambios requiere una organización con más conocimiento compartido y con mayores niveles de delegación. Las estructuras en forma de red pueden convivir con las estructuras en forma de red.

4. Valores y ejemplaridad: solidaridad, cercanía, humildad, optimismo, valentía

Los valores son creencias a través de las cuales se interpreta la realidad y se elige el perfil de conductas. Liderar con el ejemplo nunca ha sido más necesario. El ejemplo hace y legitima al líder. Dirigir es enseñar conocimientos, competencias, actitudes y creencias valiosas

5. Resiliencia y gestión de la adversidad

La adversidad se vence con foco (en lo que se tiene, no en lo que no se tiene; y en lo que uno puede hacer, no en lo que otros han de hacer), razones de peso por las cuales vale la pena exigirse y con iniciativas que desbrocen una posible solución. La resiliencia se construye con mecanismos de defensa que rebajan el sentimiento de la presión exterior, y a la vez permitan el desarrollo de buenos hábitos cognitivos, emocionales y de conducta.

6. Innovar en la era digital

La batalla en los mercados son batallas entre modelos de negocio. El futuro es digital. La innovación digital de los modelos de negocio es una tarea en la que los líderes han de convocar al talento interno y externo.

7. Toma de decisiones

La mejora del proceso de toma de decisiones es una tarea pendiente. Los directivos están también sujeto a los sesgos y distorsiones cognitivas. Se necesitan datos, no muchos, sino apropiados para la naturaleza de la decisión que se ha de tomar.

8. Eficiencia y orientación a resultados

La viabilidad de las empresas se juega en la efectividad y en la eficiencia en el corto y largo plazo. Este líder eficiente debe saber gestionar en primer lugar su recurso más escaso: el tiempo. Y también el de su equipo cercano sabiendo manejar las reuniones y su agenda personal y relacional.

9. Colaborador y trabajador en equipo, liderando en red, de forma transversal y multifuncional

La coordinación y la confianza mutua genera colaboración. Las estructuras jerárquicas y de control son insuficientes. Parte del trabajo de los líderes es conectar en forma de red el conocimiento disperso que se encuentra en la organización.

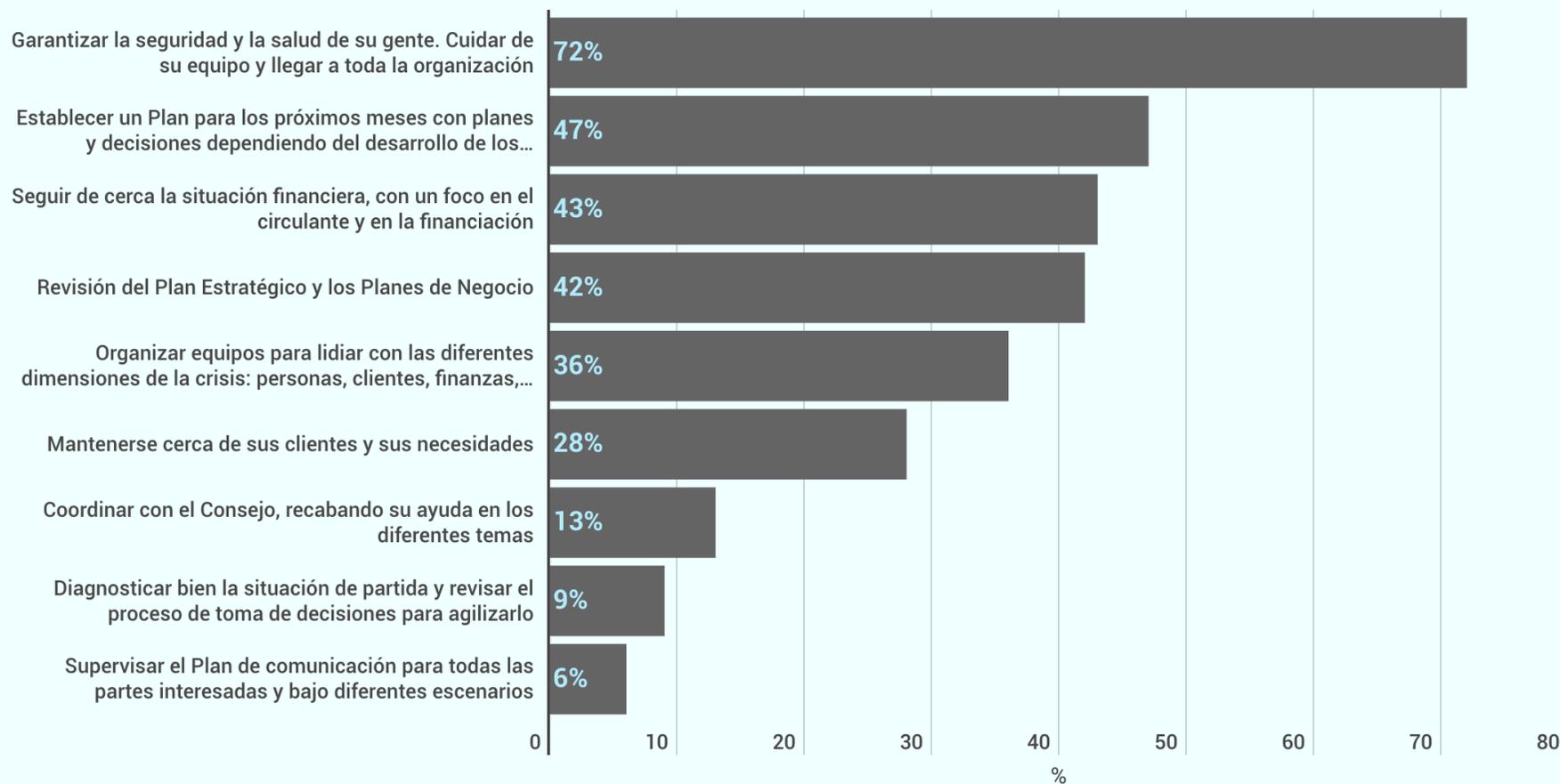
10. Comunicación, con capacidad de escucha

La claridad en la visión y la cohesión en el equipo directivo quedarían limitadas si no se añade comunicación y capacidad de escucha. Un líder ha de saber contar relatos creíbles, relevantes, diferenciales y emocionales.

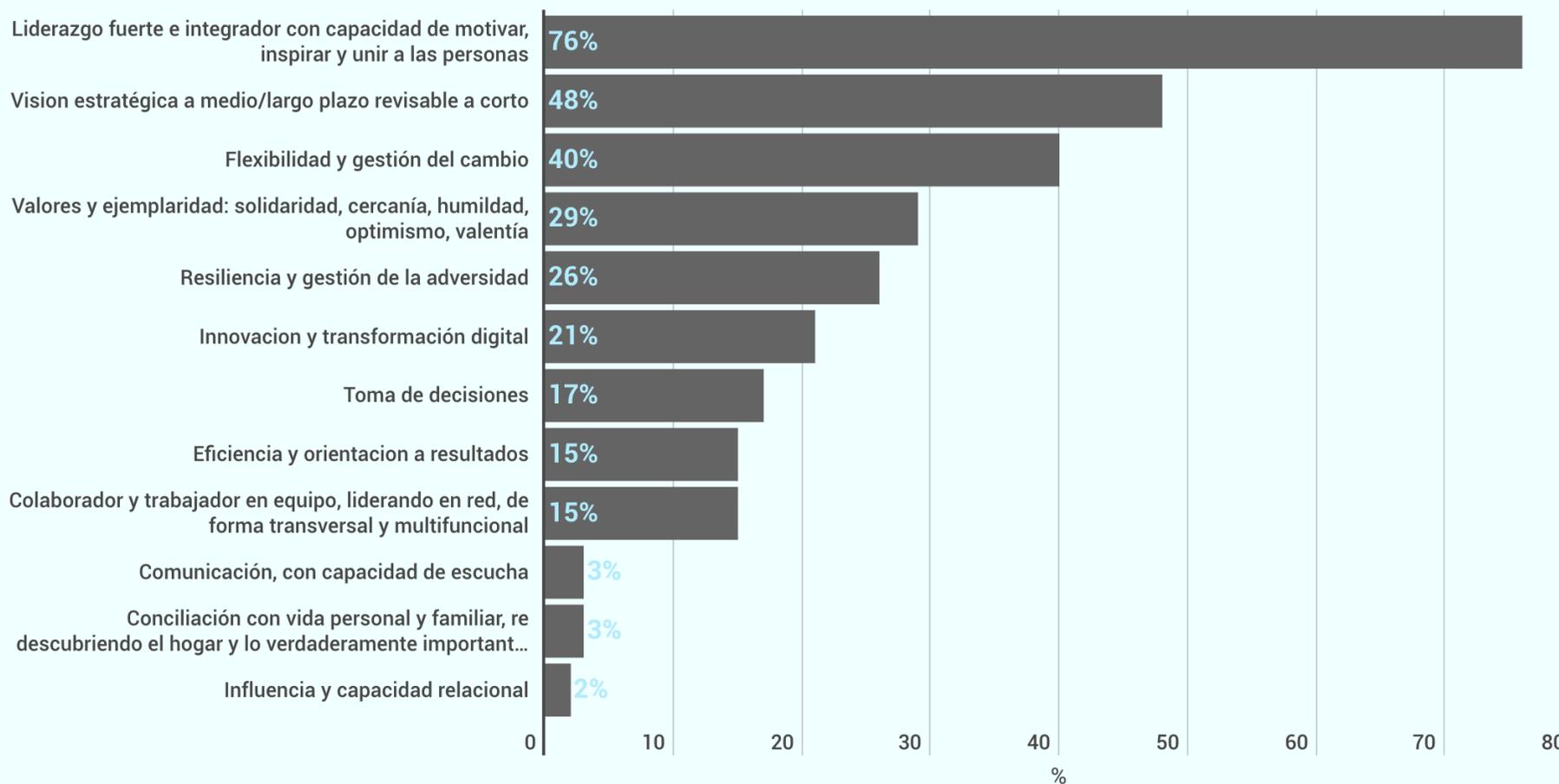
En la encuesta aparecen relegadas como competencias menos importantes las habilidad de influencia, la creación de redes profesionales, el desarrollo personal y la integración de la vida profesional con la personal.

Dimos a los participantes de la encuesta nueve posibilidades y les pedimos que marcaran tan solo tres de las nueve posibilidades. Las respuestas una vez tabuladas permite ordenar de mayor a menor sus prioridades durante los tres primeros meses de la crisis.

¿Cuáles están siendo las funciones principales del CEO durante la gestión de crisis?

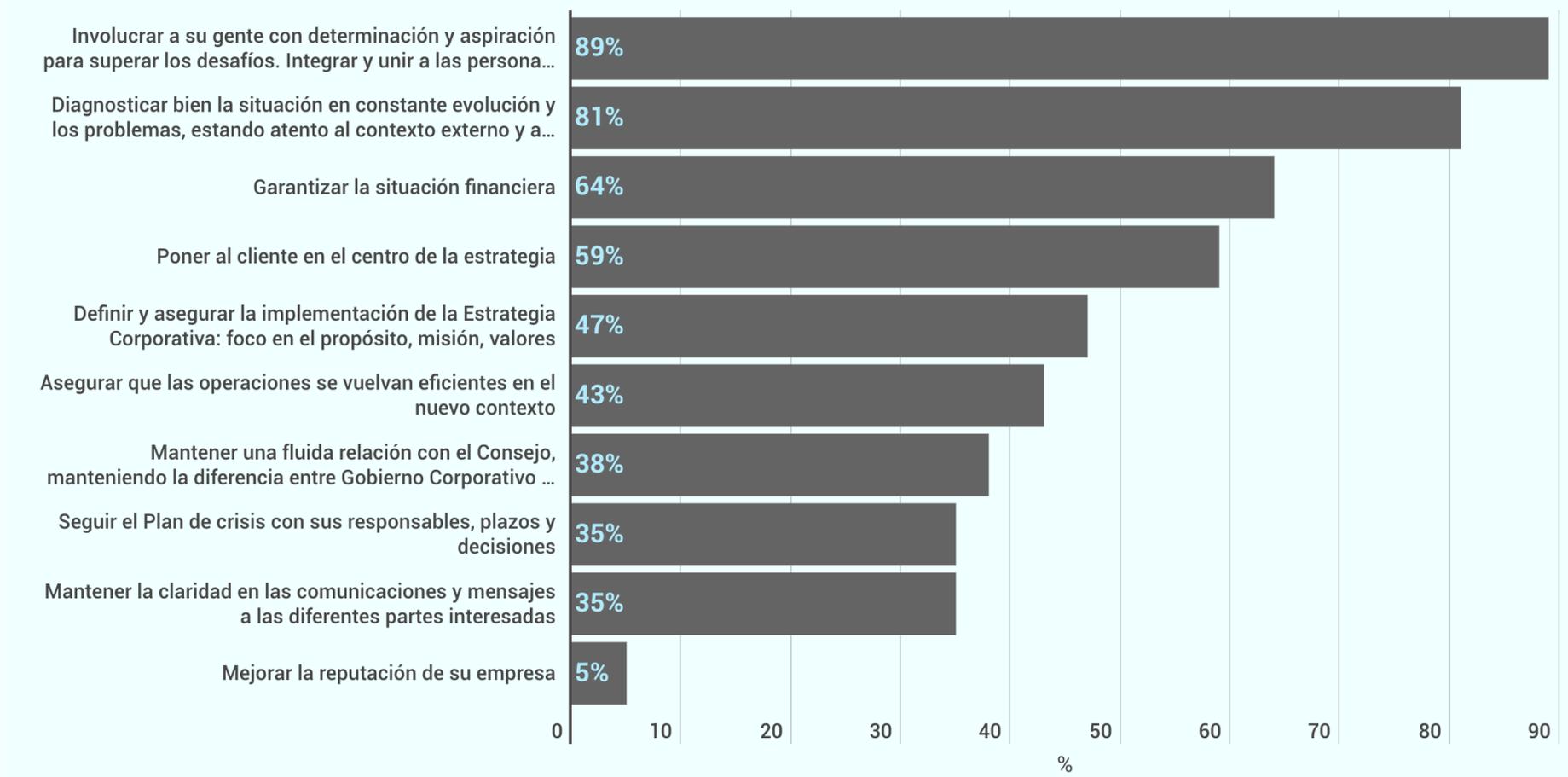


¿Cuál será el perfil del CEO y sus competencias directivas en el entorno pos crisis?

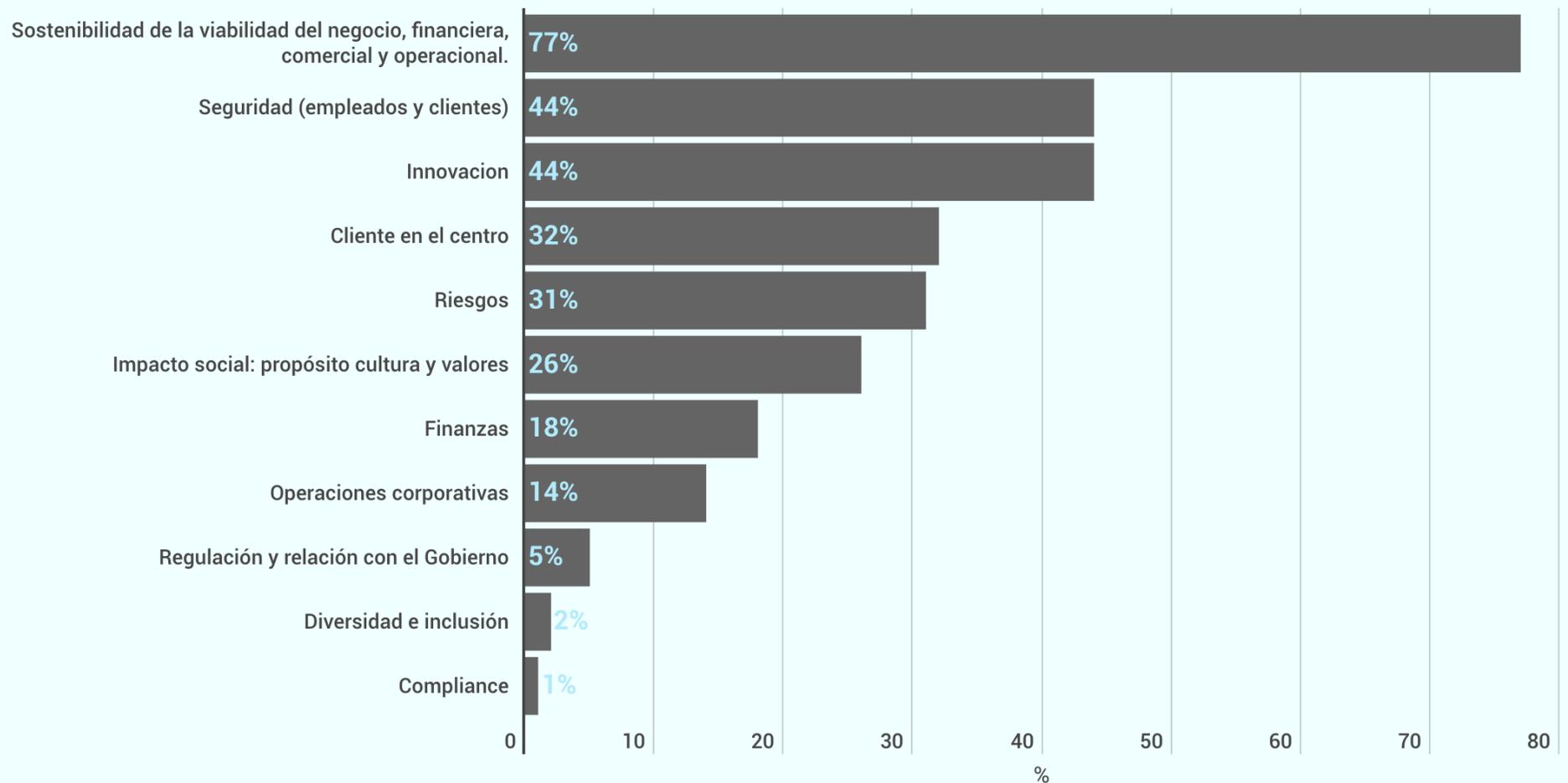


Durante el tiempo que duren las aguas turbulentas las funciones principales y los retos a los que se enfrentará el CEO serán de mayor a menor importancia los siguientes:

¿Cuáles serán las funciones principales del CEO en la pos crisis (12/18 meses)?

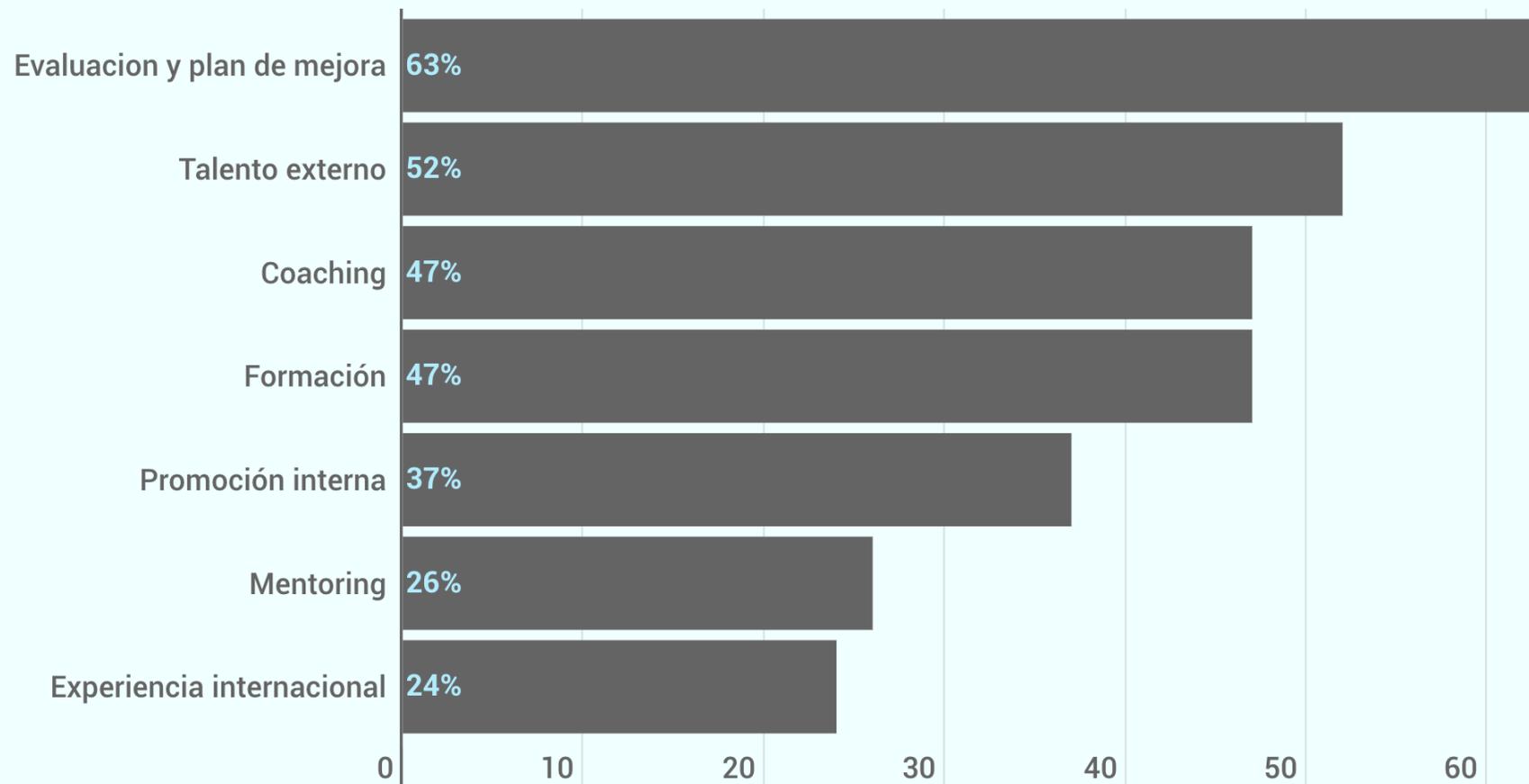


¿Qué tareas ganarán peso en la agenda del CEO?



Las iniciativas para mejorar al equipo directivo previstas por orden de importancia son las siguientes:

¿Cómo podemos mejorarlo?



ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



Antonio Núñez Martín es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government y Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos.

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: anunezm@parangonpartners.com

LUIS HUETE GÓMEZ



Luis Huete es profesor extraordinario de IESE Business School y vicepresidente del Instituto Gobernanza y Sociedad. Su actividad profesional se centra en la docencia, consultoría estratégica, facilitación de comités de dirección y coaching de altos directivos.

Licenciado en Derecho, MBA por el IESE Business School, y Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Boston. Becario Fulbright obtuvo el premio del Decision Science Institute a la mejor tesis finalizada ese año en Estados Unidos.

Ha publicado una docena de libros entre los que destacan “Construye tu Sueño”, “50 Líderes que hicieron historia”, “Liderar para el bien común” y “Vitaminas y vacunas para la empresa de hoy”.

Además de profesor, es conferenciante y colaborador habitual en Harvard Deusto Business Review. Durante varios años impartió sesiones en programas de la Harvard Business School y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración en España y otros países, Consejos Asesores, Consejos Editoriales y Patronatos de Fundaciones y ONGs.

Contacto: hueteg@iese.edu

A U T O R E S