

ANTONIO NÚÑEZ  
SENIOR PARTNER  
DE PARANGON PARTNERS

# La metamorfosis del CEO en el entorno pospandemia

En los últimos meses han emergido diversos retos que han dado un giro de 360° a la organización de las empresas y también ha transformado a los líderes que deben llevar a buen puerto a las compañías. El senior partner de Parangon Partners, Antonio Núñez, y el profesor del IESE Business School, Luis Huete, han dibujado el retrato del CEO V.0 que necesitarán las empresas en el entorno pos crisis en su última encuesta, llamada Cómo el COVID está cambiando el perfil y la agenda de los CEOs. En este estudio analizan los efectos del impacto de la crisis tras la pandemia y destacan las diez competencias directivas que tendrán que potenciar para afrontar el mañana. Para conocer más sobre sus conclusiones DIRIGENTES charla con Antonio Núñez.

POR ALEXANDRA GHEORGHIU / REDACCIÓN

¿Cuál es el principal reto que han enfrentado los CEOs en esta pandemia? Los CEOs estaban navegando una ola muy complicada que era la de la transformación digital. Empezaban a dominarla y, de repente, llegó el tsunami de la COVID-19. Nosotros estábamos haciendo en paralelo un estudio sobre los consejos de administración y más del 90% de las empresas no tenían contemplado un escenario como este en sus planes de contingencia. Lo primero ha sido garantizar la seguridad y la salud de sus empleados y clientes, pero en seguida había que revisar el plan estratégico, asegurar la situación financiera y hacer un plan de crisis a corto plazo.

¿Esta crisis ha servido para reflejar qué jefe está a la altura de ser un líder? ¿Ha ayudado a reforzar y fortalecer el papel que ejercían los CEOs?

Sin duda. Una crisis saca lo mejor y lo peor de cada persona y, en concreto, de los líderes. Estamos viendo a líderes ejemplares que van por delante y que ejercen la definición de liderazgo que a mí más me gusta que es: aquella persona capaz de alinear a toda la organización hacia un objetivo compartido. Para ello, lo primero es tener un objetivo y tener una visión estratégica en el tiempo. En segundo lugar, ser capaz de ilusinar, de motivar y de dar un mensaje de esperanza a todo el equipo.

En momentos de crisis se ve cuál es la cultura, los valores y la misión de la compañía. Son tareas indelegables del líder y, en concreto, del CEO.

En contextos de crisis como el actual, la comunicación efectiva de los CEOs con sus equipos es fundamental. ¿Puede ser esta capacidad la que marque la diferencia en el camino que lleve a una empresa hacia el éxito o hacia el fracaso?

Una de las tareas importantes de los líderes en estos meses, y más en el futuro, es saber comunicar bien (cuál es la situación o las expectativas). Hemos vivido unos meses muy complicados, desde el punto de vista personal y sanitario, pero también laboral con unas formas de trabajar nuevas. Hay empresas que han puesto en 24 horas a miles de personas a trabajar en remoto y eso no solo es tecnología, sino formas de trabajar, de liderar, de reunirse o de decidir. Con lo cual, en ese contexto tan cambiante, tan complicado y tan traumático en muchos casos, es fundamental la comunicación.

En el recorrido que han hecho entrevistando a más de 1.000 directivos han definido el retrato del CEO que necesitarán las empresas, ¿les ha sorprendido algo de lo que les han dicho?

Cuando hemos hecho ese retrato robot surgieron varias ideas: un liderazgo fuerte, con capacidad de integrar, su-

## Cualidades del CEO V.0

- 1 **Liderazgo** fuerte e integrador
- 2 **Visión estratégica** a medio/largo plazo revisable a corto
- 3 **Flexibilidad** y gestión del cambio
- 4 **Valores y ejemplaridad:** solidaridad, cercanía, humildad, optimismo, valentía
- 5 **Resiliencia** y gestión de la adversidad
- 6 **Innovar** en la era digital
- 7 **Toma de decisiones**
- 8 **Eficiencia** y orientación a resultados
- 9 **Colaborador** y trabajador en equipo, liderando en red, de forma transversal y multifuncional
- 10 **Comunicación**, con capacidad de escucha.

“  
**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**  
”

mar y motivar y la segunda es la ejemplaridad del líder. Ya nos lo decía el presidente de Bankia, Ignacio Goirigolzarri: "La ejemplaridad es lo que legitima al líder".

En tercer lugar, es muy importante darse cuenta de que hemos conocido muchos aspectos relacionados con los valores de un buen líder como la cercanía, la solidaridad, la valentía o la generosidad. También la fragilidad, porque aunque seas

el CEO de la compañía, estás en las mismas circunstancias que los demás. Entonces es importante ser consciente de que una persona no puede liderar sola, sino que necesita un equipo.

Es importante saber si tenemos a los equipos directivos adecuados para afrontar la crisis. Los líderes a los que hemos preguntado decían que sí, pero con matices. En concreto, muchos van a necesitar procesos de evaluación de esos equipos para ver si tienen las competencias directivas que van a ser necesarias en el nuevo contexto. En segundo lugar, vamos a asistir a una batalla importante por uno de los recursos más codiciados y necesarios en este nuevo entorno que va a ser el talento.

¿Qué mensaje dejaría a los CEOs para afrontar los próximos meses?

Rodéate del mejor equipo posible. Evalúa bien a tu equipo, fórmale y esfuérzate por atraer talento externo. Vamos a estar en un escenario muy competitivo donde va a ser muy importante tener un buen equipo. **D**