



# Los CEOs en tiempos de Covid

Un líder más humano, más próximo a su equipo y con una mezcla de prudencia, equilibrio y sentido práctico a la hora de articular prioridades y de alinear su organización. Así es como se espera que sean los CEOs en el entorno poscrisis que les va a dar la posibilidad de demostrar sus dotes de liderazgo. Serán tiempos difíciles, pero de todas las crisis surgen también oportunidades.

■ BELÉN RODRIGO ■

ALGUNOS SE VEÍAN  
POR ENCIMA DEL  
BIEN Y DEL MAL,  
PERO HAN ESTADO  
CONFINADOS COMO  
EL RESTO Y HAN  
SENTIDO MIEDO

**D**IRIGIR UNA EMPRESA conlleva estar preparado para momentos de crisis, saber encarar las dificultades y dar la vuelta a las situaciones más adversas. Pero el Covid-19 era algo inimaginable que ha puesto realmente a prueba las capacidades de un líder. Los CEOs de las compañías han visto todo su entorno transformado prácticamente de un día para otro. Han tenido que dirigir equipos a distancia y tomar decisiones bajo mucha presión. Y todo ello ha ocurrido después de tiempos difíciles, de muchos cambios tecnológicos, cuando habían aprendido a navegar en medio de la transformación digital. “Estábamos en un momento complicado, de innovación y transformación, y llegó este tsunami. Son los CEOs los que tienen que tomar decisiones y es aquí donde vemos la principal definición de líder: aquella persona capaz de alinear a toda la organización hacia un objetivo compartido. Está en juego la estrategia, saber motivar a la gente y los valores y la cultura de la compañía”, explica a **CAPITAL** Antonio Núñez, *Senior Partner* de Paragon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo. Junto con Luis Huete, profesor extraordinario de IESE Business School y vicepresidente del Instituto Gobernanza y Sociedad, han llevado a cabo el estudio *Cómo el Covid está cambiando el perfil y la agenda de los CEOs*.

En los últimos meses han cambiado muchas cosas para todos, también para los CEOs. “La pandemia les ha hecho darse cuenta de su fragilidad. Todos somos prescindibles. Algunos CEOs pensaban que estaban por encima del bien y del mal, pero este virus les puede afectar como a todos, y han estado confinados como el resto”, señala Núñez. Después de entrevistar a más de 1.000 se han dado cuenta de que han sido momentos también muy duros para ellos, tanto a nivel profesional como personal, “en algunos casos contagiados por el virus, tanto ellos como sus familias”, añade. Y han sentido miedo.

En un primer momento los directivos se preocuparon sobre todo de garantizar la seguridad de sus trabajadores, y más tarde de “trazar un plan de contingencia para los próximos meses adaptado al desarrollo de los acontecimientos. Igualmente han seguido de cerca la situación financiera y han revisado el plan estratégico. Estas han sido las funciones más importantes”, deducen los autores del estudio. Por el contrario, las funciones que han recibido menos atención han sido la supervisión de los planes de comunicación, la revisión de los procesos de toma de decisiones y la coordinación con el Consejo para recabar su ayuda. No cabe duda de que han sido meses de mucha tensión, “de apagar fuegos, preocupados por la caja, con menos ingresos, intentando salvar la empresa”, recuer- ▶▶

Antonio Núñez y Luis Huete, a la derecha, son los autores de un informe que arroja conclusiones reveladoras después de haber hecho más de 1.000 entrevistas.



HAN SIDO MESES DE MUCHA TENSIÓN, CON MENOS INGRESOS, INTENTANDO SALVAR LA EMPRESA. SE ESTÁ VIENDO LO MEJOR Y LO PEOR DE LOS LÍDERES

GANAN PUNTOS EL LIDERAZGO INTEGRADOR CAPAZ DE MOTIVAR, INSPIRAR Y UNIR PERSONAS. EL NUEVO LIDERAZGO SERÁ MENOS JERÁRQUICO

►► da a **CAPITAL** Luis Huete. Y ahora, en un mercado totalmente diferente al que existía antes de la llegada del Covid-19, “están empezando ya una segunda fase, diseñando lo que puede ser la empresa del mañana. Se han desencajado las piezas y ahora hay que encajarlas de forma diferente”, apunta el docente.

Estamos ante una crisis sin precedentes y estos meses han sido como un máster acelerado en muchos temas, “como las diversas formas de trabajar, con equipos transversales, que está siendo un auténtico desafío. Y se está viendo lo mejor y lo peor de los líderes”, señala el socio de Parangon Partners, firma especializada e independiente de asesoramiento dedicada a Consejos de Administración y Equipos de Alta Dirección. Cree que se han producido “auténticas transformaciones en los directivos al darse cuenta de que este virus nos ha hecho a todos más humanos, hay una vuelta al humanismo. Cuando pensábamos que teníamos algo seguro para todos hemos sentido nuestra fragilidad”. Y un CEO “ha entendido que necesita un equipo y al resto de personas porque esta crisis no la van a superar individualidades”, puntualiza.

Luis Huete recuerda que no estaba previsto que un acontecimiento como el Covid-19 fuese capaz de cambiar todo, “la forma de trabajar, la cadena de suministros... No les teníamos preparados para lo que ha pasado. A muchos les ha creado una resiliencia y se cuestionan temas que antes no hacían”.

#### PERFIL CEO V.0

En la encuesta realizada se ha preguntado por las competencias más importantes en un futuro cercano en el nuevo contexto surgido como consecuencia de la pandemia. Las contestaciones han permitido dibujar un retrato de las competencias directivas que serán más importantes para transitar por las aguas turbulentas de los próximos años. Es lo que han llamado el retrato del CEO V.0, el que necesitarán las empresas en el entorno poscrisis, señalando sus 10 competencias directivas más importantes. 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.

“Serán líderes con capacidad de colaborar, de trabajar en equipo. Esa orientación a las personas es un tema muy importante”, cuenta Antonio Núñez. Destaca también los valores del líder, “la solidaridad, la humildad, la cercanía, el optimismo y la valentía han tomado especial relevancia en este entorno”. Y recordando las palabras del presidente de Bankia, José Ignacio Goirigolzarri, la ejemplaridad es lo que legitima al líder”.

En esta crisis, “hemos podido ver CEOs ejemplares. Sin duda que algunos lo están demostrando”. La clave está en lograr un *mix* de valentía, de visión estratégica y de cuidar a las personas “para que pueden salir reforzadas”. Cobra también importancia la capacidad de pensar en la empresa del mañana, “el tener más sensibilidad; no enfocarse únicamente en el corto plazo porque es muy cambiante. Interesa crear un equipo que sea capaz de anticipar y gestionar los desafíos, pero también las oportunidades que surgen de los cambios”, recuerda Huete.

Una de las características de los CEOs de la época pos-Covid será la capacidad de integrar equipos diversos, “que tomará mayor protagonismo. Se ha vuelto más complicado, más cambiante”, afirma el profesor de la IESE Business School. Hace falta un líder con capacidades que haga que el liderazgo “recaiga sobre un equipo”. Antonio Núñez habla de un liderazgo más horizontal, menos jerárquico, que ya lleva años instalándose en muchas compañías. No se trata sólo de cambios en las personas, sino también en los espacios, más diáfanos, horizontales, sin que exista la planta noble con acceso único para los directivos. “Es un liderazgo basado en la escucha, más transversal, de trabajar en equipo”, subraya. Es decir, una figura muy orientada a las personas.

No obstante, en España queda todavía camino por recorrer, “estamos un poco lejos de otros países de la figura de un líder que no busca protagonismo, que le gusta que brillen los otros, más integrador”, afirma Luis Huete. En nuestro país se apuesta todavía por un líder carismático y cree que sería aconsejable que los CEOs permaneciesen en su cargo alrededor de 10 años. En España tenemos casos en los que se quedan en el puesto más años, con el peligro de que se puedan sentir propietarios de una empresa. Tras hablar con muchos de estos directivos, Luis Huete pone el caso de un líder, al que prefiere mantener en el anonimato, que ha realizado con su gente un programa muy esperanzador. Les dijo a las personas de su equipo, “vamos a esperar lo mejor, a prepararnos para lo peor y gestionar lo que nos venga”. Y optó por hacer sacrificios de una forma justa. “Recortan-

do beneficios de los accionistas, salarios en la dirección y en los proveedores. Una situación así les ha hecho unirse más”, destaca Huete. Cree que todos aquellos que han compartido este tipo de situaciones, con valores, proyectos donde se suma, “les va a dejar en una situación superior que les permita capitalizar oportunidades en un futuro”.

De las encuestas también se deduce que en los próximos meses las tareas más importantes para los CEOs 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. Por su parte, las tareas que perderán importancia relativa en su agenda serán el cumplimiento normativo, las políticas de diversidad e inclusión y la regulación y relación con el gobierno.

Se aproximan tiempos difíciles y Antonio Núñez cree que en las empresas “vamos a ver un triunvirato. Junto al CEO cobrarán fuerza el director corporativo de personal y el director financiero. Es decir, la importancia de liderar, de las personas y de la situación financiera”. 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”, indican los autores del estudio. “Los directivos que ganarán peso relativo en los comités de dirección serán los de innovación, digital, finanzas, negocio, ventas y, por último, personas”, añaden. No se trata de una revolución, pero sí de algunos cambios en los que se buscarán perfiles diferentes en competencias directivas. En este contexto, aseguran que “es una joya un CEO con capacidad de integrar a su equipo y de alinear la empresa con su mercado”. ■

ESPAÑA AÚN ESTÁ  
LEJOS DE LOS  
LÍDERES  
EMERGENTES EN  
OTROS PAÍSES,  
MENOS PENDIENTES  
DE SU  
PROTAGONISMO Y  
MÁS DE QUE  
BRILLEN OTROS



La ejemplaridad es lo que legitima al líder, sostiene José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia, y en esta crisis se han visto actitudes muy ejemplares.