

En estos tiempos el CEO también debe tener un modelo de comunicación permanente, consistente y franco con los empleados y con todos los colaboradores de la organización. Esta comunicación la debe generar directamente él y su propósito es explicarles que está al frente del barco y que está tomando las decisiones para lograr el bienestar de la compañía. Debe mostrar optimismo sin negar la realidad que se está viviendo.

HOY Y SIEMPRE

Expertos consultados sostienen que este puede ser un muy buen momento para recuperar a aquellos líderes mayores que ya han sorteado otras crisis, como por ejemplo la de 2008, no solo porque cuentan con la experiencia para manejar momentos difíciles, sino porque tienen la madurez necesaria para entender que las dificultades pasan y que es posible salir adelante.

Es por esto que Luis Fernando Alarcón, ex ministro de Hacienda y presidente de la junta directiva de Almacenes Éxito, sostiene que el líder de una empresa, con o sin crisis, siempre debe tener las mismas características: ser una persona con la capacidad para entender muy bien el negocio en el que esté, para visualizar el futuro de la compañía, tener un gran liderazgo que le permita dirigir a todo su equipo de colaboradores y transmitir muy bien su estrategia a los distintos *stakeholders*. *"Debe ser una persona muy integral, con algunas habilidades duras, pero también con habilidades blandas"*, sintetiza.

Estas habilidades blandas también las considera fundamentales, desde la academia y basado en su experiencia como miembro de 15 juntas directivas a lo largo de su vida, Mauricio Rodríguez, profesor de liderazgo de las universidades Externado de Colombia y la Universidad de los Andes. Él señala tres características que debe tener un CEO en estos momentos, dos de las cuales están muy relacionadas con sus cualidades como ser humano: la empatía y resiliencia. La otra: la capacidad de planeación estratégica.

Un estilo de liderazgo que no es autoritario sino de valor compartido es el que Jorge Hernández, profesor de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes y miembro de juntas directivas de varias empresas, destaca como necesario para este momento. En su criterio, el presente exige tomar decisiones más complejas y para ello el CEO necesita que su equipo lo respalde y lo acompañe, y cuando habla de equipo se refiere no solo a su equipo gerencial sino también a los miembros de las juntas directivas.

LAS JUNTAS TAMBIÉN PASAN AL FRENTE

Según los expertos consultados, así como los CEO deben tener nuevas características o desplegar unas



Luis Fernando Alarcón, ex ministro de Hacienda.



Mauricio Rodríguez, profesor de liderazgo de las universidades Externado y de los Andes.



Antonio Sánchez, managing partner de la firma Boyden Colombia.



Pablo Londoño, partner de la compañía Spencer Stuart.

Lecciones desde la política

Mauricio Rodríguez considera que dos líderes que han sabido manejar muy bien la pandemia son Ángela Merkel, canciller de Alemania, y Jacinda Ardern, primera ministra de Nueva Zelanda. Estas mujeres han sido capaces de entender las necesidades de la gente que gobiernan, han tomado decisiones basadas en los datos y han sido capaces de cambiar el rumbo cuando la evidencia ha indicado que es necesario. Merkel, por ejemplo, desde el principio les mostró a los alemanes que la situación era grave, "es el mayor desafío desde la Segunda Guerra Mundial", dijo en relación con el coronavirus, y desde ese día fue clara en que ella estaba al frente de la situación. De hecho, ahora que lo peor parece haber pasado, se reunió con los líderes de Francia y España para definir entre todos maneras de enfrentar pandemias en el futuro. Ha mostrado que trabajar en equipo es fundamental, así como creer en sus asesores y en los datos. En estas dos mujeres también convergen características señaladas como su comunicación directa y franca con su población, con mensajes que explican la realidad de manera honesta, y que dejan claro que el trabajo por cumplir requiere de la voluntad colectiva. En Nueva Zelanda, por ejemplo, días antes de la cuarentena, los ciudadanos recibieron en sus celulares un mensaje de texto del gobierno que decía: *"Este es un mensaje para toda Nueva Zelanda. El país depende de ti"*. El pasado 9 de julio, la nación oceánica informó que llevaba 17 días sin detectar nuevos casos de COVID-19.

más que otras en estos momentos, los miembros de las juntas directivas deben ajustarse a los cambios. Londoño considera que uno de los cambios que debe darse en las juntas directivas es que incluyan más especialistas. Es muy importante que ahora participen expertos en transformación digital y en nuevos canales, así como un muy buen financiero.

Desde hace mucho tiempo Mauricio Rodríguez ha planteado la necesidad de diversificar los miembros de las juntas directivas y señala que en esta crisis esto se hace más necesario, porque realmente nadie sabe a ciencia cierta qué va a pasar y tal vez los negocios exigen en la actualidad nuevas miradas para abordarlos. Por esto sugiere que las juntas directivas incluyan miembros menores de 35 años, muchas más mujeres y profesionales de otras disciplinas, que tengan miradas diferentes del mundo, como por ejemplo filósofos o antropólogos. Como lo dice Rodríguez y lo confirman varios de los expertos consultados, "en esta confusión y en esta incertidumbre es necesario abrir la mente". ■