

# DIRECTIVOS

## Sí, la soledad del jefe va en el sueldo, pero se puede evitar

**CLAVES** Aunque su rol exija que tome la última decisión, lo mejor es rodearse de aliados.

Isabel Vilches, Madrid

Es su obligación y de ahí el salario. “El máximo directivo de una organización ha de tomar decisiones tácticas en última instancia. Es una soledad buena, que va incluida en el cargo. Su preparación técnica y ética han de ponerle frente al espejo para optar por lo que más conviene a la organización”, analiza Javier Fernández Aguado, autor junto a José Aguilar de *La soledad del directivo* (LID Editorial). Pero el jefe no es todopoderoso. “Nadie tiene respuestas para todo! Sobre todo, en cuestiones estratégicas”, apunta. Por eso es “preciso encontrar a quienes puedan ayudar al CEO o a los directivos de otros niveles a hallar el sendero más correcto para el equipo y para él mismo”, anima Fernández Aguado.

Según una encuesta de la compañía CTO Craft de 2023, añade Marc Correa, profesor asociado del departamento de Dirección de Personas y Organización de Esade Business School, “el 97% de los líderes experimentan el sentimiento de soledad alguna vez, un 63,5% lo hace a veces y un 19%, siempre”. Para paliarlo, prosigue, “lo primero que hay que hacer es ser consciente de que está asociado al puesto de liderazgo y, por lo tanto, hay que gestionarlo, del mismo modo que una persona se cuida de su salud física. También hay que entender las causas: ¿se experimenta porque cambian los círculos sociales dentro de la organización –cada vez más pequeños según se asciende en la pirámide organizativa– o por el elevado volumen de trabajo y las exigencias de la agenda, hace que el tiempo disponible para cultivar relaciones decaiga dramáticamente? Además, cada vez es más difícil encontrar pares, dentro o fuera de la organización que puedan entender, de verdad, la dificultad de la decisión a tomar, las complicaciones asociadas a la situación que se está viviendo o la complejidad de una determinada operación. Esto afecta significativamente al número de personas a las que recurrir en los antiguos círculos en momentos de necesidad”, comenta Correa.

Y, como por razones organizativas, la persona que finalmente asumirá la responsabilidad es solo una, por mucho que la decisión esté consensuada, “esa responsabilidad pasa factura emocional. Y la evidencia científica nos muestra que, cuando se experimenta este tipo de presión, los mecanismos neurológicos y endocrínicos hacen que el directivo se encierre cada vez más en sí mismo. El sistema nervioso simpático se activa, y con él, una mayor ce-



Según una encuesta de la compañía CTO Craft de 2023, el 97% de los líderes experimentan el sentimiento de soledad alguna vez, un 63,5% lo hace a veces y un 19%, siempre.

rrazón, y eso crea un círculo vicioso que *desayuda*”, argumenta.

La tercera estrategia, sostiene Correa, “consiste en ponerse manos a la obra y esto pasa por cuidar el bienestar emocional de uno mismo, reforzar las relaciones dentro de la organización, también fuera del entorno organizativo, recurrir a ayuda externa y reforzar las relaciones no vinculadas con el trabajo”.

El mismo consejo sugiere Raquel Davó, profesora en Esic Business School en Programas Executive: preguntar y, al menos, escuchar su opinión, es síntoma de inteligencia. “Muchas veces, casi por una creencia o por cierto estigma se cree que compartir esa incertidumbre es un síntoma de debilidad. Y hay que ser humilde en momentos de flaqueza”, recomienda. Por eso, “es imprescindible rodearse de un equipo brillante que complemente las posibles carencias de una persona, que active el pensamiento crítico y aporte diferentes posibles soluciones”, considera la también *coach* Ejecutiva de Alta Dirección especialista en Transformación Cultural y Desarrollo Directivo. “Es bueno abrirse al exterior, conocer el mercado, hablar con colegas para potenciar ese intercambio colectivo. Además, ca-

**Compartir con miembros del equipo o con expertos ajenos una duda no es síntoma de debilidad**

**Cualquier interlocutor que pueda aportar valor, en cualquier lugar del mundo, está a golpe de clic**

da vez es más frecuente la figura del asesor de confianza o *coach*” del jefe, añade.

**Tecnología como gran ventana**

También aunque estos profesionales estén a miles de kilómetros. “Aparentemente, la tecnología es el mejor remedio para la soledad. Cualquier interlocutor que pueda aportar valor, en cualquier lugar del mundo, está a golpe de clic”, apunta Aguilar, coautor de *La soledad del directivo*. “Sus despachos tienen mil ventanas, abiertas a voces e imágenes, que acompañan ante cualquier duda o vacilación. Pasó a la historia el retrato del directivo desconectado, en un espacio en el que se enfrenta solo a sus cavilaciones”, señala.

Ahora la pregunta, añade, “es qué ganamos y qué perdemos en este proceso. Nadie niega las ventajas de una hiperconectividad que permite contrastar en tiempo real hasta las decisiones más complejas. Reivindico, sin embargo, esos pequeños espacios de desconexión, en los que una soledad puntual aporta grandes beneficios, como una mayor conciencia de la responsabilidad intransferible que les compete como decisores; la búsqueda de soluciones originales, frente a las propuestas estandarizadas que llegarán por muchos cauces; y una mayor conexión entre las determinaciones tomadas y el propósito personal. Solo quien tiene un diálogo enriquecedor consigo mismo puede tener después conversaciones interesantes con los demás”, considera Aguilar.

Fuera de la oficina también hay cómplices. La familia y amigos “ayudan a que el sistema nervioso parasimpático se active y, por lo tanto, la sensación de cerrazón disminuya. Dedicarles tiempo, hacer un esfuerzo consciente por cuidar esas relaciones, estableciendo dinámicas donde todo el mundo se escucha y se acompaña unos a otros, es parte del éxito de una persona que ocupa un puesto directivo de responsabilidad”, finaliza Correa.

## PISTAS



### Un baño en el centro de Madrid

Un baño en la piscina esmeralda o un cóctel de autor sobre las camas balinesas. Picos Pardos Sky Lounge by Martini, Picos Pardos Sky Lounge by Martini, la terraza del Bless Hotel Madrid, es un espacio (abierto también al público) decorado por Alejandra Pombo, donde evadirse del bullicio de la ciudad y disfrutar de una cocina fresca y vanguardista, en un ambiente íntimo y cosmopolita. La piscina abre todos los días hasta las 20:00.

### Nueva cita con el arte y las antigüedades

Ya hay fecha para la tercera edición de FAB París: la principal feria de arte y antigüedades de Francia se celebrará del 22 al 27 de noviembre. Bajo la cúpula acristalada del Grand Palais, reunirá a más de 100 marchantes de arte y antigüedades internacionales en un escaparate único de cultura. Como novedad, FAB París ofrece a jóvenes marchantes de arte de todo el mundo la oportunidad de participar este año.

### El Grifo y su método ancestral

Ligeramente turbio, de color amarillo pajizo y con ligeras tonalidades doradas. En nariz se perciben recuerdos a fruta fresca y cítricos sobre un fondo ligeramente floral. Así podría definirse Ancestral ecológico 2023 El Grifo, vino espumoso cuya principal peculiaridad es que se elabora siguiendo un método ancestral –la fermentación se alcanza en botella y genera burbujas de carbónico natural–, propio de Lanzarote, como lo es la malvasía volcánica.