



¿Pueden guiar la recuperación unos líderes agotados?

Los ejecutivos reconocen el equilibrio emocional como clave para salir de la crisis provocada por la pandemia



Más de la mitad de los líderes temen por la continuidad de su empresa. GETTY IMAGES

POR CARMEN SÁNCHEZ-SILVA

El mundo ha cambiado. No hay más que fijarse en los anunciantes de la Eurocopa de Fútbol 2021. Lejos de ser las compañías habituales, los estadios se han llenado de los logos de Booking, Tik Tok o Just-Eat. "Hay que olvidarse de lo que hemos vivido hasta ahora porque viene un mundo totalmente nuevo", avanza Carlos Barrabés, presidente de la consultora Barrabés.biz y artífice de una decena larga de compañías. Y la gran pregunta, a su juicio, es si los líderes de las empresas van a tener la energía suficiente como para abanderar esta transformación gigantesca que se viene encima cuando llegan exhaustos después de 15 meses surfando la covid-19. "El lideraz-

go nos cuesta. Tenemos que estar presentes con nuestros equipos y que no se note el agotamiento", reconocía Barrabés en la jornada *La alta dirección en la era postcovid. Liderando la recuperación*, organizada por la APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) y Badenoch + Clark, la consultora de selección de ejecutivos del Grupo Adecco.

La pandemia ha hecho mella en la salud mental de las personas y los jefes no podían ser una excepción. Al contrario. Llegan a las vacaciones de verano en la reserva, agotados, después de la presión continuada asumida desde marzo de 2020. Y con la vista puesta en que la recuperación no solo exige un nuevo modelo de liderazgo, sino unos ejecutivos equilibrados para guiar a sus plantillas hacia el futuro. "Nuestra mente no está prepara-

BIENESTAR

La covid pasa factura

Tras más de un año de pandemia, ocho de cada diez directivos reconocen que la crisis sanitaria les ha pasado factura, según el estudio *La salud de los directivos españoles, realizado por la Asociación Española de Directivos (AED) y SegurCaixa Adeslas. Seis de cada diez ejecutivos consultados han elevado sus niveles de estrés y la mitad de ellos ha tenido problemas de sueño y falta de tiempo libre. De ahí que el 60% de los directivos haya adoptado medidas para mejorar su salud mental y la de sus equipos.*

da para asumir cambios tan rápidos como los que se imponen actualmente", asegura Ángeles Delgado, presidenta de Fujitsu. Por eso lo primero que debe hacer un directivo, desde su punto de vista, es ser capaz de cuidarse a sí mismo, tanto en el plano físico como el emocional. "Es algo para lo que nos tenemos que preparar. Un líder tiene que estar en buena forma física y mental". La ejecutiva considera que para abordar el futuro va a ser fundamental "trabajar el yo", pues una de las labores básicas del líder de hoy en día es transmitir confianza a los trabajadores.

No es fácil cuando, según el barómetro elaborado por Badenoch + Clark tras encuestar a cerca de 400 altos cargos, casi el 54% de los directivos temen por el futuro de su empresa ya sea en los próximos meses o en los próximos años. El papel más difícil al que se enfrenta el directivo es, en palabras de la presidenta de Fujitsu, "trabajar en organizaciones más difusas y fluidas en torno a proyectos en los que avanza aunque no tengas todas las respuestas. Este es el cambio que más nos va a costar a los directivos".

Escucha activa

Lourdes López, directora general del fabricante y distribuidor de tecnología médica estadounidense Becton Dickinson para España y Portugal, es consciente de la crisis generalizada de confianza que existe ("y tenemos que ganarla", dice esperanzada). Por eso, aboga por desaprofundir los modelos de liderazgo aprendidos para tomar el pulso de la organización día a día. "La escucha activa ha sido el gran aprendizaje de la pandemia: incluir a los miembros de la organización en la toma de decisiones. Pero, pese a esta tendencia hacia el liderazgo empático que está tan en boga, no debemos olvidar que nuestra obligación es tomar decisiones y no podemos hacer dejación de esta responsabilidad".

La dirigente de Becton Dickinson reconoce estar saturada por la carga de trabajo de los últimos meses ["hemos de hacer cambios para tener unas agendas más normales", sostiene] y también que la escucha activa y el compartir las decisiones con la plantilla ha hecho que los jefes no se sientan tan solos en sus decisiones. "Al principio de la pandemia no sabíamos qué hacer", afirma. "La salud mental del líder se ha deteriorado sin duda con la crisis sanitaria. Me veo agotada y me cuesta concentrarme. Y esto nos hace menos efectivos", admite. López reconoce que mostrar a los equipos la vulnerabilidad del ejecutivo va a ser clave para recuperar su confianza.

"Si algo hemos aprendido de la covid-19 es que el modelo de liderazgo, tal y como lo conocíamos, tiene que cambiar", advierte Alexandra Andrade, directora de Professional Recruitment para el Sur de Europa de Adecco Group. "Si los directivos, tras me-

ses y meses sometidos a un estado de estrés, presión comercial e incertidumbre pocas veces conocidos hasta ahora no se encuentran en un estado óptimo físico y emocional serán incapaces de liderar a sus empleados y de servirles de ejemplo", prosigue.

Tanto Fujitsu como Becton Dickinson han puesto en marcha programas para acompañar a las personas en épocas de incertidumbre, para enseñar a gestionar sus emociones. Los ejecutivos han sido los primeros que han pasado por ellos, conscientes de la importancia que está adquiriendo el bienestar en las empresas. Para conseguirlo, Delgado hace una hora de ejercicio físico diario, así es como mantiene su equilibrio. Lourdes López prefiere la meditación para hallar el suyo.

Además de equilibrio, las habilidades que los líderes consideran más valiosas para salir de la crisis provocada por la emergencia sanitaria del coronavirus son la capacidad de adaptación, según el 41,6% de los directivos consultados por Badenoch +

"Los directivos tenemos que trabajar el yo", dice la presidenta de Fujitsu, Ángeles Delgado

Compartir las decisiones con el equipo ha contrarrestado la soledad del ejecutivo

Lourdes López, al frente de Becton Dickinson, se siente saturada y le cuesta concentrarse

Clark. En segundo lugar estaría la propia motivación, y en tercero la capacidad para resolver problemas.

La directora de Becton Dickinson comparte estas cualidades, pero además cree que los primeros ejecutivos de las empresas españolas deben enfatizar en varias cosas de cara a la recuperación: la analítica de datos y de tendencias (antes los mapas de riesgos se enfocaban al cumplimiento regulatorio y ahora lo hacen hacia la continuidad del negocio, el análisis de los riesgos cada vez va a ser más clave); las organizaciones conectadas (ya no es posible entender una empresa solo preocupada de sí misma, debe involucrarse con clientes, proveedores, empleados, otras empresas...) y la gestión en remoto. Colaboración es la palabra clave del futuro, según la presidenta de Fujitsu. "Es un momento clave para los líderes. Existe la necesidad de que sean visibles, marquen el camino y generen confianza", según Barrabés.