

## Coaching, para una mejor calidad de vida del directivo

La eficacia del directivo se cobra a menudo una importante cuota de calidad de vida, y un buen coach puede ayudarle a mejorar ésta sin perjuicio, y aun en beneficio, de la deseada eficacia profesional. Los psicólogos de la felicidad (Seligman, Csikszentmihalyi...) nos proporcionan algunas claves, pero el coach conoce más de cerca la entropía psíquica característica del mundo empresarial.

La inexcusable eficacia del directivo se viene a menudo cobrando importantes dosis de su calidad de vida, en forma de emociones negativas, fatiga física y psíquica, y también tensión nerviosa visible o subyacente, que además salpican la vida familiar; sin embargo estos elementos (emociones negativas, fatiga, tensión...) figuran entre los que, en mayor medida, obstaculizan la eficacia o rendimiento del personal directivo. Metidos en este círculo vicioso, cada vez tenemos que aplicar mayor esfuerzo, pero la entropía psíquica nos lleva a peores resultados: como se sabe, este arquetipo resulta frecuente dentro y fuera de la empresa. Cabe empero prevenir, y llegado el caso romper, esta especie de maleficio, y generar otro círculo “un círculo virtuoso”, en que la realización y la satisfacción por el logro nutran la motivación intrínseca y el propio rendimiento. Elevado rendimiento y cierto autotélico disfrute del desempeño profesional pueden ir de la mano, aunque ello nos obligue a modelar creencias y actitudes, practicar la reflexión sistémica y fortalecer el autodomínio.

Cuando se hace necesario, un buen coach puede ayudarnos a neutralizar lo negativo, pero también puede ayudarnos a mejor explotar lo positivo, y llevar mejor calidad de vida en el desempeño profesional. A este objetivo del disfrute por el buen desempeño, sin olvidar obviamente la eficacia colectiva que catalizaría, se orientan diferentes movimientos y postulados, como por cierto acabamos de comprobar escuchando a los gurús en el Expomanagement-2004 celebrado recientemente en Madrid.

A menudo, en grandes empresas, se asigna a los propios jefes una supuesta función de coaching, especialmente ante jóvenes colaboradores de futuro prometedor; no descartamos una edificante función tutelar (aunque nos surgen algunas reservas), pero identificaríamos el auténtico coaching con los expertos en esta técnica. Las técnicas de coaching no pueden sustituirse por

buenas intenciones y supuestas intuiciones, y, si un directivo deseara cultivarlas, habría de aprenderlas (pueden naturalmente aprenderse) y orientarlas al bien colectivo.

El coaching es un método o medio que puede apuntar a varios fines; pero en estos párrafos, si el lector nos sigue, apuntamos al anhelo del directivo de ser eficaz y edificante, y obtener de ello satisfacción y aun disfrute. El coach debe ayudar al directivo a adoptar las actitudes más beneficiosas, y a encontrar sus propias respuestas ante preguntas que ni se había hecho. Muchos de nosotros necesitamos una especie de reingeniería de nosotros mismos, y a ello nos puede ayudar un buen coach o, en su defecto, alguien que, con el mismo propósito, aplique similares técnicas. No se trata de dar consejos, sino de extraer del coachee lo mejor que lleva dentro; de hacernos llegar a las mejores conclusiones por los mejores caminos. Y, si todos podemos mejorar en eficacia, mucho más podemos mejorar en calidad de vida, que además afecta a nuestro entorno en el trabajo y en casa.

Si nos preguntáramos dónde disfrutamos más, en el trabajo o en el ocio, quizá, arrastrados por arraigadas creencias, daríamos por supuesto que en el ocio; pero, mejor pensado, y sobre todo después de interesarnos, apenas un poco, por la psicología de la felicidad, admitiríamos que depende. De hecho, y aunque en muchos casos nos parezca lamentable, hay no pocos adictos al trabajo, como los hay a prácticas supuestamente placenteras. Pero cabe hablar de trabajos... y trabajos. Hay algunos en que, aunque no lo descartemos, cuesta imaginar el disfrute (bomberos, escoltas, controladores aéreos...); mas hay otros muchos “y no pensamos sólo en los artistas” en que queda espacio para disfrutar, si uno se lo propone y nada se lo impide. Propongámonoslo.

Podemos pensar en muchas ocupaciones: médicos, docentes, vendedores, guías turísticos, arquitectos, cocineros de restaurantes, periodistas, mecánicos, técnicos de laboratorio, investigadores, cirujanos, peluqueros, profesionales de la publicidad, oficinistas, carpinteros, decoradores, vinicultores, ganaderos. Estos y otros muchos son trabajos que, en mayor o menor medida, facilitan la autorrealización y, digámoslo también, una cierta autotelia; es decir, permiten que la atención se detenga en el propio desarrollo, más acá de los resultados, y pueden, por lo tanto, resultar intrínsecamente gratificantes. Ya se entenderá que no se trata de desinteresarse por los resultados: se trata más bien de asegurarlos por la vía

del trabajo hecho a gusto y a conciencia, a salvo de nocivos efectos de negativas emociones o actitudes.

### La vida de los directivos

Si algún día escribiéramos nuestras memorias, quizá veríamos que la vida era lo que nos había estado pasando mientras nuestros pensamientos o sentimientos apuntaban a otro sitio; pero el hecho es que en cada momento somos todo lo felices que nuestros pensamientos y sentimientos nos permiten. Lo que tenemos en la conciencia es lo que marca nuestro bienestar o malestar; pero, a su vez, lo que tenemos en la conciencia depende de adónde dirijamos nuestra atención. Así las cosas, parece que si gobernamos la atención, tenemos buena parte de la batalla ganada. Esto nos dicen los expertos, pero, para que, si no lo hacemos ya, en el trabajo gestionemos bien nuestra atención, debe ayudarnos alguien que hable nuestro idioma: un coach. No importa excesivamente en qué se tituló en la universidad, pero debe conocer el mundo del directivo y el clima en que vive.

Acabamos de aludir al denominado clima laboral, cuya relación con la satisfacción profesional es incuestionable; pero también hemos hablado de atención enfocada al propio desarrollo de la actividad, como si la hubiéramos elegido por vocación, y no tanto por hacer carrera o simplemente ganar dinero. En el caso de los directivos, lo del enfoque a la tarea y a las personas sonará perturbador, porque lo que las empresas postulan es ciertamente la orientación a resultados y la consecución de objetivos. Como hemos sugerido, estos postulados son empero compatibles con la concentración en la tarea y la satisfacción por las cosas bien hechas, aunque es verdad que algunos de los mantras que circulan en las empresas son a menudo mal entendidos y aun adulterados: la calidad, el empowerment, el trabajo en equipo, la comunicación interna, el aprendizaje, el trabajo por objetivos... El psicólogo americano de origen húngaro Mihaly Csikszentmihalyi nos dice, hablando de la calidad de vida: “El problema aparece cuando las personas se obsesionan tanto en lo que quieren conseguir, que ya no obtienen placer con el presente. Cuando esto sucede, pierden su oportunidad de ser felices”.

Pero si (también en nuestro ejercicio profesional) hacemos el esfuerzo de vivir el aquí y ahora, el mismo autor nos hace advertir que podemos disfrutar de la actividad y aun entrar en estados de elevada concentración y satisfacción, e igualmente elevado rendimiento. Así ocurre, y parece que es más frecuente cuando la tarea, poniendo a prueba nuestra capacidad, nos estimula

suficientemente; entonces, concentrados, perdemos la noción del tiempo y del entorno, y deseamos no ser interrumpidos: es el estado de “flujo”. El complejo funcionamiento de las organizaciones demanda a menudo tareas rutinarias o burocráticas que no nos gustan, y la vida empresarial incluye asimismo decisiones y momentos ingratos. Pero propiciemos también momentos de flujo, porque funden el alto rendimiento con el disfrute. En definitiva, podríamos estar a gusto, o muy a gusto (o sea: en “flujo”), escribiendo un informe, visitando a un cliente, resolviendo un problema, asignando tareas, preparando un catálogo o una oferta, pronunciando una conferencia, instalando equipos electrónicos, buscando información en Internet, diseñando un programa o adquiriendo nuevos conocimientos. Pero tendríamos que estar concentrados en la tarea. Estos estados de “flujo” estudiados por Csikszentmihalyi se caracterizan por:

- Se producen cuando encaramos desafíos que podemos asumir.
- Estamos absolutamente concentrados en la actividad.
- Hay metas claras que conseguir, y las conseguimos.
- La actividad nos procura realimentación inmediata.
- Nos parece que estamos superando el reto con sorprendente facilidad.
- Nos despreocupamos de los riesgos o peligros que la actividad conlleva.
- Perdemos la noción de nosotros mismos.
- El sentido de la duración del tiempo se altera.
- La actividad viene a constituir un fin en sí misma: se hace autotélica.
- Sentimos cierta íntima euforia de triunfo.

El coach puede ayudarnos a incrementar estos estados que, como sabemos, contribuyen tanto a la eficacia profesional como a la satisfacción y el disfrute; pero este consultor-coach puede hacer más cosas por nuestra calidad de vida, sin perjuicio “es decir, en beneficio” del alto rendimiento.

¿Hay algo que nosotros podamos hacer, antes de acudir a un coach? Todavía hablando de mejorar nuestra calidad de vida, habría que empezar por desterrar los obstáculos, si sabemos identificarlos. No siempre estará a nuestro alcance, pero seamos optimistas. Separemos lo exógeno de lo endógeno, separemos lo hard, de lo soft, separemos lo coyuntural de lo permanente. Pero recordemos algo importante: hay que empezar por el autoconocimiento y la autocrítica; al menos, hay que avanzar por este sendero hasta donde ya no podamos seguir solos.

El autoengaño

Si cayéramos en el temido autoengaño (del que habla Goleman), quizá sólo un buen coach nos podría sacar de él: depende de los síntomas. Recordemos algunos rasgos de los directivos que se autoengañan, no sin decir que se trata felizmente de una minoría:

- La arrogancia.
- El juicio de las personas en términos de blanco-negro.
- La sed de poder.
- El culto excesivo al ego.
- La obsesión por parecer perfecto.
- La jactancia.
- La incapacidad de admitir errores o críticas.
- El narcisismo.
- La persecución de objetivos poco realistas.

Un estudio de Robert E. Kaplan relaciona estos rasgos con ejecutivos que fracasan después de haber alcanzado algún éxito anteriormente, y esto puede estar relacionado con algo que nos dice Seligman. Dice Martin Seligman, impulsor del Positive Psychology Movement, que las personas optimistas y felices (quizá por los éxitos conseguidos) se muestran desproporcionados en los análisis de sus logros y fracasos, y poseen una exagerada noción de sus capacidades; en cambio, las personas menos felices (típicamente menos “contaminadas” por éxitos mal digeridos) resultan más ecuánimes en su valoración propia y en el análisis de sus logros. Apostamos por la felicidad, pero parece que hay una asignatura pendiente en la digestión de éxitos y fracasos. Desde luego, los directivos caracterizados por los rasgos de la lista anterior parecen necesitar un coach externo que contribuya a su reeducación. Estos directivos pueden ser minoría, pero constituyen un riesgo serio para sus organizaciones.

Terminamos

Son las organizaciones las que deben apostar por una buena calidad de vida laboral de directivos y trabajadores, y hay numerosos elementos que a ello contribuyen, como hay también obstáculos importantes. Hemos conocido grandes organizaciones con media-baja satisfacción de sus personas, pero en las que cabía distinguir saludables microclimas, aparentemente atribuibles al director de la sección o departamento. Recordémoslo ahora, porque no lo hemos hecho antes: un directivo-líder perseguirá la eficacia y la satisfacción propia, junto a las de su área de influencia.

Pero quedan elementos de carácter endógeno, que podemos controlar en mayor medida. Aun en condiciones ambientales desfavorables, uno puede, sin embargo, encontrar satisfacción profesional. Se dirá que la autotelia es más propia de los knowledge workers que de los directivos, pero es que la idea de directivo está evolucionando mucho. Creo que Peter Drucker decía (quizá lo sigue sosteniendo) que el 90% de lo que llamamos dirección consiste en poner las cosas difíciles a los colaboradores. La idea es, desde luego, muy de Drucker, y viene a subrayar la necesidad de avanzar en la evolución del papel del directivo, quizá en la línea del Servant Leadership y el bien entendido empowerment.

Un esfuerzo de reflexión-introspección es conveniente para todos, pero especialmente para los directivos; se trata de un esfuerzo a alinear con la percepción de las nuevas realidades, con el servicio a la colectividad, con la mejora de la calidad de vida y con el incremento continuo de la eficacia o el rendimiento del área de influencia. No nos preocupe necesitar ayuda para esto, porque no es nada fácil. Si el lector ha llegado hasta aquí, le agradecemos su presencia; y también agradeceremos, por enriquecedoras, las disensiones o comentarios que nos llegaren.

José Enebral Fernández  
Consultor de Recursos Humanos  
jenebral1@mi.madritel.es