

# Eficacia y calidad de vida en el desempeño profesional

Seguramente todos consideramos imperativos morales el crecimiento personal y la consecución del bienestar y la felicidad para nuestra área de influencia (y aun más allá); quizá no tengamos siempre éxito en este empeño, pero lo perseguimos. Y estamos, desde luego, convencidos de que, en el ejercicio profesional, uno puede alcanzar mayor grado de desarrollo y de satisfacción. 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 lamentoso, hay no pocos adictos al trabajo, como los hay a las drogas o al sexo. 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 solo 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. Desde luego, hay que contar con que nuestra personalidad se dote de la necesaria actitud, de modo que seamos capaces de desarrollar la actividad con presencia auténtica (*mindfulness*), aislándonos, en su caso, de posibles problemas, tensiones o marejadas del entorno. Si nos preguntamos por qué no somos más felices en el trabajo, pensamos inmediatamente, por un lado, en la propia tarea, pero también, por otro, en las circunstancias que la rodean.

Acabamos de aludir tácitamente 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 (trabajo autotético). Esto último parecerá más novedoso, porque lo que las empresas postulan es ciertamente la orientación a resultados y la consecución de objetivos. Nos parece que estos postulados son compatibles con la concentración en la tarea y la satisfacción por las cosas bien hechas, pero 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, o el propio desempeño movido o motivado por objetivos a lograr. 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”. ¿Le resulta familiar al lector? Eso esperamos, a pesar de que el complejo funcionamiento de las organizaciones demanda también a menudo tareas rutinarias o burocráticas que no nos gustan, y de que la vida empresarial incluye asimismo decisiones y momentos ingratos. En definitiva, podríamos estar a gusto, o muy a gusto (o sea: en “flujo”), escribiendo un informe, visitando a un cliente, resolviendo un problema, preparando un catálogo o una oferta, pronunciando una conferencia, instalando equipos electrónicos, buscando información en Internet, diseñando un programa o adquiriendo nuevos conocimientos.

Vale la pena insistir en el mensaje: aunque yacen y subyacen elementos que pueden reducir la satisfacción, el trabajo puede resultarnos gratificante, e incluso altamente satisfactorio, en actividades o momentos específicos. Esto último depende, en buena medida y como hemos sugerido, de que el reto sea adecuado: ni tan bajo como para aburrirnos, ni tan alto como para producirnos ansiedad. A todos nos gusta aprovechar nuestras capacidades y alcanzar metas de manera cotidiana. Las empresas más seriamente preocupadas por la satisfacción de sus personas procuran situarlas en la zona de desafío asumible, de modo que todas vayan cosechando pequeños éxitos (sin descartar algún posible fracaso) en su trayectoria. De hecho —aunque nos cuesta aceptar las cifras de *mobbing* que se barajan—, para un jefe perverso (admitamos que puede haber inteligencias perversas en todos los niveles de las organizaciones), el daño psicológico a su víctima estaría servido y seguiría quedando inulto: consistiría en desplazarla de la zona ideal de trabajo, bien hacia arriba (desafío elevado = agobio y ansiedad), bien hacia abajo (desafío muy bajo = aburrimiento y frustración). Por cierto, una víctima de *mobbing* (de obligada lectura nos ha parecido el libro de Iñaki Piñuel) es lo más lejano que se nos ocurre de un trabajador satisfecho.

### **Medida de la satisfacción**

Estamos hablando de calidad de vida en el trabajo y, ciertamente, la satisfacción de las personas se viene proclamando como objetivo cardinal, sobre todo en grandes empresas en evolución cultural. No digamos que es más importante que la de los clientes, pero también se mide periódicamente, con el propósito de evaluar las políticas de recursos humanos o, por ejemplo, de comprobar la incidencia y repercusión de cambios introducidos, o de determinadas acciones específicas. La medida puede servir, igualmente, como instrumento de evaluación de los diferentes estilos de gestión, cuando es posible comparar los resultados por departamentos, áreas o secciones. Pero no olvidemos la teoría: se mide fundamentalmente para mejorar. (Ni olvidemos la práctica: se mide supuestamente para mejorar). A decir verdad, bajo la etiqueta de “encuesta de satisfacción de las personas”, el trabajador encuentra típicamente de 20 a 30 preguntas, unas más reconocibles como variables de satisfacción (comunicación con el jefe, oportunidades de desarrollo y promoción, entorno físico, salario, etc.) y otras más relacionadas con el funcionamiento de la organización (sistemas de gestión, colaboración entre las áreas, trabajo en equipo, etc.).

Aunque todas las preguntas proporcionan información valiosa para quienes dirigen la empresa, cabe admitir que, a lo sumo, estos cuestionarios miden simplemente los asuntos concretos planteados, y han de evitarse inferencias engañosas como la de confundir los resultados con el grado de motivación. Obviamente, para conocer el grado de satisfacción bastaría una sola pregunta, pero eso no daría pistas para la mejora. Pero, por considerarla significativa, una observación deseamos añadir: no hemos encontrado (quizá por la dimensión de la muestra) suficientes preguntas sobre el disfrute por lo autorrealizante, retador o gratificante de la propia actividad. Y seguiríamos añadiendo: se suele, lógicamente, medir más lo que es más fácil o más conveniente medir. Vaya que, por ejemplo

y en pequeña digresión, hablamos de peso o sobrepeso cuando lo que nos preocupa es el volumen (más difícil de medir).

Por otra parte, cabría tal vez plantearse la conveniencia de hacer por separado encuestas de funcionamiento de la organización (*organizational research*) y de satisfacción de las personas (*employee research*): quizá se obtendrían resultados más rigurosos. La realidad es que casi todas las empresas formulan sus preguntas de una vez y, mostrando su preocupación por el tema, denominan el cuestionario “encuesta de satisfacción de las personas”. Derivada de su propia experiencia, el lector tendrá su opinión al respecto, pero nosotros creemos que no siempre se recogen todas las principales variables que inciden, en general, en la satisfacción. Algún individuo nos ha comentado: “O estoy más satisfecho de lo que yo creía, o es que no me preguntan todo lo que yo esperaba que me preguntaran”; pero también nos han dicho: “Lo llevo mejor cuando me aislo del politiquero y los favoritismos, y me centro en mi trabajo”.

### **Anomia: un obstáculo**

Ya sugeríamos que, aunque intrínsecamente el trabajo nos permitiera realizarnos y aun disfrutar (que no es siempre así, pero que se puede avanzar en este terreno, por ejemplo mediante el denominado *job enrichment*), podemos vernos afectados por interferencias y circunstancias adversas: excesos burocráticos, condiciones ambientales inadecuadas, agravios comparativos, relaciones poco amistosas, falta de información, clima de temor, politiquero, neurosis organizacional, desacuerdos funcionales, sofocación de la creatividad y la iniciativa... Estos elementos son conocidos y no nos detendremos en ellos; deseamos abordar otros, quizá más sutiles, como la anomia en que, en la práctica, se pueden sumergir las organizaciones en evolución cultural. El lector recordará tal vez este concepto — anomia— por los trabajos de los sociólogos Émile Durkheim, Maurice Halbwachs o Robert K. Merton, pero nosotros nos referimos simplemente a los dilemas que encara el individuo, dentro de su organización, como consecuencia de normas o mensajes contradictorios, o tal vez por la misma carencia de normas (que puede dejar al individuo a expensas de la solidaridad de los demás).

Un amigo nos contaba cómo en los años 80, enviado por su empresa, participó en un seminario de Dirección por Objetivos. “Parece bien traído este sistema de trabajo”, pensó él; pero al volver a la oficina la semana siguiente, se convenció de que su entorno operativo era visiblemente ajeno a la doctrina de la DpO: ¿qué hacer? Otro conocido nos comentaba que, en los tiempos de la fiebre del trabajo en equipo (así decía él), dedujo que debía pensar siempre en cómo se podían hacer las cosas mejor; pero finalmente llegó a la conclusión de que sus sugerencias molestaban a la Dirección, que lo había identificado como crítico crónico (en este caso, quizá con algún fundamento). Bueno, ya se ve que, a veces, uno no sabe...

El hecho es que los cambios culturales pueden provocar situaciones anómicas (y alteraciones anímicas) en que el trabajador no sabe si le cunde más la sumisión o la iniciativa, el cultivo de las relaciones o la consecución de resultados inmediatos, la orientación al cliente o al presidente, la aceptación del *statu quo* o su edificante cuestionamiento, la formulación de sus desacuerdos o el silencio resignado, la cantidad o la calidad, el corto plazo o también el largo, poner el corazón en el trabajo o cuidarse muy mucho de hacerlo, compartir la información y el conocimiento o no hacerlo, ocuparse en ser o en hacer, apostar por la sinceridad o por la eficacia, tener buenas ideas o esperar a que se le ocurran al jefe, expresar los sentimientos o no hacerlo, someterse al cliente difícil o preservar una cierta dignidad... Estos dilemas, y otros parecidos, generan desconcierto y contribuyen a un escepticismo quizá irreversible; en cualquier caso, reducen la satisfacción de las personas: uno no sabe adónde dirigir su atención y esfuerzo.

### ***Digresión sobre la atención***

Acabamos de aludir a la atención. No podemos entrar en la compleja psicología de la atención, pero sí deseamos detenernos en el concepto, observándolo simplemente como “la toma en cuenta o consideración de algo, interesándose sobre ello”. Unas personas tienen tendencia a distribuir o dispersar su atención y otras a concentrarla; unas personas tienen tendencia a fijar su atención en las cosas positivas y otras en las negativas; unas personas atienden a detalles o matices que resultan inapreciables para otras. Como la atención determina lo que aparece en nuestra conciencia —y así, los optimistas son probablemente más felices que los pesimistas—, cabe recordar que la satisfacción en el trabajo depende asimismo de la propia persona y, concretamente, de cómo maneja su atención. Y ya lo habíamos sugerido: concentrarse en la tarea y aislarse mentalmente del entorno puede resultar muy recomendable en pro del rendimiento, pero con más motivo si se diera el caso de un clima o microclima desapacible, adverso u hostil. (Claro, así podemos ser más felices, pero también nos podrían ver como individualistas y eso, en los tiempos de un quizá mal entendido trabajo en equipo, podría marcarnos negativamente; alerta, pues). Nos quedamos con un mensaje: la satisfacción depende, también y entre otras cosas, de cómo manejemos nuestra atención; o, dicho de otro modo, de cómo manejemos nuestra energía psíquica. No hemos leído a Wundt o a James, pero sí hemos consultado a expertos más próximos, como José Antonio Marina y el propio Csikszentmihalyi: parece que la propia atención merece mayor atención.

### ***Otros obstáculos para la satisfacción***

Cerrada la digresión, creemos que, en pro de la satisfacción y por un mejor funcionamiento de la organización, la referida anomia debe prevenirse y, en su caso, neutralizarse. Pero también parece conveniente, por ejemplo, tener cuidado con los excesos en materia de elitización. Parece aceptarse que la distancia entre el “nosotros” y el “ellos” está reduciéndose en las empresas, pero en realidad las dignidades siguen alejadas, y aun muy alejadas en muchos países; además, se manejan etiquetas fragmentadoras: empleados con potencial, colectivos estratégicos, personas clave... Hay que cuidar de que estas iniciativas generen más ventajas que inconvenientes, porque parece que no siempre es así. Es lógico que las empresas deseen retener a las personas que consideran especialmente talentosas, pero quizá no han de preocuparse de su ego más que ellas mismas; por otra parte ¿cómo puede sentirse un individuo clasificado como persona sin potencial, o persona no estratégica?

Y, aunque no podemos agotar aquí todos los elementos que, cuando están presentes, erosionan la satisfacción de las personas, aludimos también al estancamiento profesional, consecuencia de falta de oportunidades de desarrollo. Cuando alguien echa de menos las oportunidades que espera y cree merecer, se plantea la alternativa de otro trabajo, es decir, otra empresa, o cae directamente en la frustración. No cabe duda de que las oportunidades de desarrollo y promoción constituyen una variable de satisfacción: todas las encuestas que hemos visto incluyen este punto. El estancamiento produce ciertamente frustración, y quizá más si se observa que algunos colegas sí que progresan. Pero este punto también nos invita a extender nuestros comentarios: uno puede ver sofocado su desarrollo profesional por un entorno de mediocridad militante que recuerda al perro del hortelano. Algunas empresas alardean de la oferta de oportunidades para sus personas, pero no son siempre conscientes de la existencia de zonas pantanosas, en que alguien puede quedar atrapado. En resumen, aunque no aparecen siempre en las encuestas, hay circunstancias que nos incomodan de manera palmaria: aparte de ser víctima de *mobbing*, podemos caer en un ambiente anómico y hostil, podemos ser preteridos por una emergente elitización o un cierto

caprichoso *empowerment*, podemos ser neutralizados por elementos que nos recuerdan al perro del hortelano, nos puede tocar un jefe inmaduro o neurótico, podemos tener compañeros afectados por la celotipia, podemos tener colaboradores más incompetentes que nosotros mismos... y hasta nos puede molestar el humo del tabaco. Suerte, amigos.

### ***Hablemos del humor...***

Se dice que el sentido del humor es el rasgo más significativo de la mente humana: eso apuntan expertos como Edward De Bono. Parece más frecuente cuando somos relativamente felices. Concretamente, ser capaz de reírse de uno mismo se admite como signo de inteligencia; Karlos Arguiñano dice incluso que reírse de uno mismo forma parte de una dieta equilibrada. Nos parece que reírse de uno mismo también sugiere una cierta salud mental, o al menos, paz interior. El sentido del humor está ciertamente en la sustancia del ser humano, y tiene muy distintos tipos de manifestaciones y también distintos ámbitos en que hacerlo: el lugar de trabajo no puede quedar excluido. En ambientes de trabajo como los que nos resultan familiares, emerge y se celebra alguna dosis de hilarante ingenio inspirado en el quehacer cotidiano.

Según se dice, tratar los asuntos con cierto humor reduce las tensiones, despierta el interés y la atención, alienta la participación y prepara el terreno para un mejor entendimiento. Por el contrario, en una reunión conducida por un señor frío y circunspecto casi nadie disfruta: ni aunque se den buenas noticias. Si el sentido del humor se manifiesta bien —con naturalidad e inteligencia y de forma espontánea—, puede contribuir a neutralizar conflictos y constituir una especie de tabla de salvación en momentos difíciles. Robert K. Cooper insiste en relacionar el humor con la inteligencia emocional; Eric Hoffer sostiene que, en su caso, la tendencia a tomarnos muy en serio a nosotros mismos resulta inversamente proporcional a nuestra creatividad, y John Morreal afirma que la persona dotada de sentido del humor no sólo se mantiene más relajada ante situaciones estresantes, sino que además exhibe posturas más flexibles. Nosotros, en suma, apostamos por el buen humor (sin que ello signifique necesariamente el recurso a los chistes): un buen humor sinergizante y *task-based*. Una cierta dosis de satisfacción en el ambiente puede resultar catalizadora del buen humor colectivo. No es que las situaciones difíciles (reestructuraciones, caída de las ventas, etc.) erradiquen el buen humor (siempre queda el humor negro), pero la hilaridad brota mejor en condiciones favorables.

### ***...y de la psicología positiva***

Hablando del bienestar en el trabajo y de la felicidad en general, bien está aludir al Positive Psychology Movement. Creado por el profesor Martin Seligman e impulsado por otros eminentes psicólogos como nuestro admirado Csikszentmihalyi, asistimos a la explosión de la denominada Psicología Positiva, que persigue hacer la vida lo más llevadera posible. Avanza por dos caminos complementarios: la neutralización de los obstáculos subjetivos y la promoción del optimismo y el bienestar. En estos propósitos, cabe destacar la necesidad de identificar y nutrir las fortalezas de las personas y su capacidad para encarar la adversidad. En palabras del profesor Seligman: “La psicología no es solo el análisis de las patologías y flaquezas, es también el estudio de las fortalezas y cualidades. No se trata solamente de solucionar los problemas, sino de obtener además un mayor rendimiento de lo mejor de nosotros mismos”.

En suma, se trata de ser algo más felices, a pesar de los problemas característicos de nuestras vidas del siglo XXI. Hay personas que experimentan una vida llevadera en condiciones objetivamente peores que otras que padecen, por ejemplo, ansiedad o depresión. La Psicología Positiva —todavía menor de edad— persigue que alcancemos el mayor grado de felicidad posible en todos los aspectos de nuestra vida, incluido el

profesional. Este movimiento, en efecto, sintoniza con los objetivos de mejora de la calidad de vida en el trabajo que, sin menoscabo —y aun en beneficio— del rendimiento, se formulan cada día más empresas. Para interesados, dos libros: el ya referido *Flow*, de Csikszentmihalyi, y *Learned Optimism*, de Seligman.

A todo esto y antes de acabar, hay que formular la esperada perogrullada: la satisfacción de las personas es muy deseable, pero lo que resulta fundamental es la obtención de resultados económicos que permitan sostener la empresa; afortunadamente, son cosas compatibles y aun bastante relacionadas. No imaginamos una buena salud de la organización, sin la deseada satisfacción de todos, porque ambas realidades se nutren mutuamente. La buena salud económica y funcional —la ausencia de enfermedades físicas y psíquicas— conduce a la empresa al futuro sin necesidad de grandes metamorfosis ni metempsícosis.

### **Conclusión**

Hay trabajos que podríamos considerar en alguna medida autotélicos, y que pueden resultar gratificantes; pueden incluso proporcionar experiencias de profundo disfrute, consecuencia de una visible autorrealización, de unas edificantes relaciones personales, de un elevado rendimiento del esfuerzo o de un reconocimiento auténtico de éste. Las empresas, que en general parecen apostar por la satisfacción de las personas (como medio, entre otros, de asegurar el rendimiento y la consecución de resultados), quizá olvidan, empero, atender al enriquecimiento y la autotelia de las tareas (¿por mor de la tan postulada orientación a resultados?). Los trabajadores están ciertamente, en su inmensa mayoría, dispuestos a comprometerse (ya lo sostenía McGregor hace 40 años) y contribuir decididamente a los resultados, pero también desean disfrutar de su trabajo cotidiano y llegar a casa de buen humor. A este fin, ya sería un primer avance la eliminación de los elementos que, cuando están presentes, obstaculizan la satisfacción de las personas: entre ellos, el politiqueo, los conflictos personales, los agravios comparativos, la sofocación de iniciativas, la retención maliciosa de información, la anomia, la agresión psicológica, los alardes innecesarios de poder, la primacía de intereses personales espurios, la elusión o desvío de responsabilidad de los demás, su petulancia, su presunción de infalibilidad o superioridad, su excesivo culto al ego... Una organización inteligente previene, y en su caso neutraliza, estas disfunciones, para después orientar su esfuerzo tanto al incremento de la satisfacción por el desempeño como al elevado rendimiento correspondiente, siempre en busca de la deseada prosperidad.

José Enebral Fernández  
Consultor de Management y RRHH