

LAS HABILIDADES EJECUTIVAS:

¿ERES INTELIGENTE, DISPERSO Y ESTÁS ESTRESADO?



¿Cómo manejar nuestra agenda en la vorágine del día a día? Tenemos dos opciones: la química y la psicológica. En realidad, la segunda actúa sobre la primera pero dando un rodeo, y eso no nos gusta. Preferimos las líneas rectas para ganar tiempo porque el que se pierde no se recupera nunca, pero no nos damos cuenta de que el dopaje tiene las patas cortas y nos deja sin fuelle a medio sprint. La prescripción de la psicología habla de ejercitar 12 habilidades ejecutivas para darle salud a nuestro cerebro, a nuestro trabajo y a nuestra vida.

FRANCISCO JAVIER CANTERA HERRERO,

Presidente de Auren Consultores.
Presidente de Fundación Personas y Empresas.

En el entrenamiento deportivo se ha demostrado que las autoafirmaciones como *“puedo saltar más alto”* o *“voy a conseguir tal tiempo”* son básicas para la mejora del rendimiento, pero sobre todo para la autoestima de que *“tú”* puedes hacerlo ●

Esta pregunta se la hacen los psicólogos Peg Dawson y Richard Guare en su famoso libro *“La guía del éxito”*, en el que reflejan cómo la falta de habilidades ejecutivas genera situaciones emocionalmente complicadas en personas inteligentes. Esta ausencia de entrenamiento en las habilidades ejecutivas se acusa de manera muy evidente en este momento de estrés pandémico y de confusión del valor del trabajo. Entrenar estas habilidades sencillas y de sentido común permite focalizar la atención y generar un ecosistema menos estresante de trabajo.

Estos dos autores, Dawson y Guare, trabajan en el Centro para los Trastornos de Atención y Aprendizaje, y por su experiencia en él saben que estas habilidades ejecutivas posibilitan la atención focalizada frente a la dispersión y centra la organización en la experiencia para ser más feliz en tu trabajo. Ambos identifican 12 habilidades ejecutivas que facilitan la inteligencia productiva (tabla 1).

Estas habilidades deberemos entrenarlas continuamente para no caer en estados anímicos

insatisfactorios que no tienen nada que ver con nuestras competencias profesionales. Todas ellas permiten que un profesional competente sea feliz en momentos de incertidumbre.

Además, en este tiempo pandémico y con el tsunami tecnológico que ha rodeado estas nuevas formas de trabajar, necesitamos ser conscientes de centrarnos en estas habilidades para evitar el agotamiento emocional que nos produce el trabajo continuamente conectado.

A modo de resumen, estos son algunos de los ejercicios que he practicado en mis últimos procesos de coaching y de transición de carreras directivas.

- **Técnicas de Slow Technology:** Para generar inhibición de respuesta, iniciación de tareas (procrastinar), atención sostenida y metacognición es muy importante una visión de *“templanza tecnológica”*. Esta filosofía de slow tech es un abordaje muy adecuado para entrenar estas habilidades ejecutivas. Saber responder con tiempo y no impulsivamente a un email es un buen ejercicio para desarrollar la inhibición de respuesta, y también saber iniciar una tarea sin demora y priorizar que acciones vamos a ejecutar.

Tabla 1. Las 12 habilidades ejecutivas para una inteligencia productiva

INHIBICIÓN DE RESPUESTA Pensar antes de actuar	ORGANIZACIÓN Capacidad de hacer seguimiento
MEMORIA DE TRABAJO Retener información operativa	GESTIÓN DEL TIEMPO Capacidad en planificar y asignar tiempos
CONTROL EMOCIONAL Capacidad de manejar emociones	FLEXIBILIDAD Capacidad de adaptación y revisión de planes
INICIACIÓN DE TAREAS Evitar la procrastinación	METACOGNICIÓN Capacidad de autoevaluación y autocontrol
ATENCIÓN SOSTENIDA Capacidad de mantener la atención	PERSISTENCIA DIRIGIDA A UN OBJETIVO Capacidad de tener una meta y no desistir
PLANIFICACIÓN / PRIORIZACIÓN Capacidad de organizar para tomar decisiones	TOLERANCIA AL ESTRÉS Capacidad de enfrentarse a la incertidumbre



Los pensamientos irracionales que tenemos todos y cada uno de nosotros debemos desafiarlos con evidencias que permitan equilibrar nuestros juicios sobre la realidad ●

Además, es muy útil para enseñar cómo se puede hacer metacognición o capacidad de autoevaluación de cómo estamos haciendo las cosas.

- **Entrenamiento cognitivo:** Para mejorar la memoria de trabajo, mantener la atención sostenida y la flexibilidad mental son fundamentales los juegos mentales. Los estudios del Instituto Max Planck para el Desarrollo Humano han elaborado multitud de juegos mentales que sirven para mejorar estas habilidades ejecutivas. Estos juegos cerebrales generan “reserva cognitiva” que llaman los neuropsicólogos, que es el ejercicio de memoria de atención en juegos que facilita la utilización posterior de la memoria de trabajo y de la flexibilidad mental.
- **Diálogo interior:** De la psicología deportiva han surgido dos técnicas muy útiles para las organizaciones: por una parte, la visualización del éxito (que utilizo mucho en transición de carreras) y el dialogo interior. El diálogo auto afirmativo es muy eficaz para el control de emociones, la tolerancia al estrés y la persistencia para conseguir un objetivo. En el entrenamiento deportivo se ha demostrado que las autoafirmaciones como “puedo saltar más alto” o “voy a conseguir tal tiempo” son básicas para la mejora del rendimiento, pero sobre todo para la autoestima de que “tú” puedes hacerlo. Y todas las investigaciones indican que las autoafirmaciones sirven para obtener un mayor nivel de control emocional.
- **Reestructuración cognitiva:** Este enfoque, que viene de la psicología cognitivo-conductual, permite trabajar la metacognición, la persistencia dirigida a un objetivo y, fundamentalmente, la tolerancia al estrés. Se trata de identificar aquellas creencias limitantes y automáticas que te generan una respuesta de estrés, un enfoque micro y una visión demasiado focalizada. Los pensamientos irracionales que tenemos todos y cada uno de nosotros debemos desafiarlos con evidencias que permitan equilibrar nuestros juicios sobre la realidad.

- **Técnicas de gestión de tiempo:** Para poder planificar, organizar y gestionar nuestro principal valor que es el tiempo necesitamos de técnicas ad hoc. Saber distribuir tiempos de atención focalizada, de atención distribuida y de divagación mental (mente errante) es un arte, porque necesitamos los tres tipos de tiempos en el mismo día y en la misma jornada de trabajo. La habilidad es aprender a cambiar con tiempos tasados para evitar excesiva concentración intensiva (que baja la productividad) o un continuo divagar procrastinando las tareas a momentos limitados en el tiempo que generan estrés.

Estas cinco técnicas que utilizo habitualmente para entrenar en estas capacidades ejecutivas son muy útiles según la experiencia de cada persona. La gestión de la templanza tecnológica, los juegos mentales, fomentar el dialogo interior, enseñar las creencias limitantes que todos tenemos y aprender a gestionar el tiempo con diferentes tipos de atención son claves en el trabajo de un coach ejecutivo.

Las habilidades ejecutivas son entrenables, pero como ejercicio diario y no sólo ejercitables cuando estamos buscando un nuevo trabajo o cuando me están proponiendo una promoción.

Estas doce habilidades ejecutivas, entrenadas de la forma establecida en estas cinco fases y centrándose en las cinco técnicas mencionadas, son el modelo de actuación que estamos desarrollando en los procesos de cambios personales y/o profesionales.

La tecnología nos invita a actuar sin pensar, a tener cada vez menos memoria, a responder desde la emoción sin pasar por el filtro de la razón, a estar divagando todo el día sin poner foco en tu atención, a ser poco críticos con tu actuación y tener unos elevados momentos de estrés porque queremos estar enterado de todo y responder a cualquier requerimiento que te hagan. Pero esta visión negativa de la tecnología se puede contrarrestar con acciones que permitan estar menos estresado y disperso.

La templanza tecnológica, el ejercicio mental, el cultivo de la autoestima, la lucha contra tus creencias limitantes y la distribución adecuada de los tiempos son las herramientas más eficaces para que, siendo inteligentes, no estemos dispersos ni estresados.

Y para terminar, con quién mejor que con nuestro gran poeta Juan Ramón Jiménez que me hace reflexionar sobre lo importante del entrenamiento de estas habilidades ejecutivas cuando dice: "Lo mejor es tener raíces y alas, que las raíces vuelen y las alas se arraiguen". Yo creo que todos debemos relativizar nuestras raíces para que podamos volar y que hagamos del cambio (volar) nuestra forma de vivir y que el cambio sea nuestra raíz.]

La templanza tecnológica, el ejercicio mental, el cultivo de la autoestima, la lucha contra tus creencias limitantes y la distribución adecuada de los tiempos son las herramientas más eficaces para que, siendo inteligentes, no estemos dispersos ni estresados .



5 ENTRENAMIENTOS PARA EL DÍA A DÍA]

Queda sin resolver la pregunta que más habitualmente me hacen los directivos: ¿Cómo hacemos estas técnicas en un día a día lleno de incertidumbre y trabajo?

Mi contestación es que este entrenamiento es como el ejercicio diario físico: un poco al día te mantiene en un adecuado nivel físico y no consiste en hacer ejercicios fuertes en momentos diferentes.

Con Peg Dawson y Richard Guare estoy de acuerdo (con algunas modificaciones) en la metodología para aplicar este entrenamiento que tiene la siguiente cadencia:

01. Identifica un reto de habilidad ejecutiva en tu día a día. No se trata de poner un reto enorme en un principio, ni de poner retos de improbable aparición. La cotidianeidad y escalabilidad del reto determina el éxito del entrenamiento.
02. Sé sincero en tu nivel de rendimiento actual. Es muy fácil hacerte trampas en tu solitario y caer en el error de infravalorar tu dominio o, sobre todo, sobrevalorar tu valía. En este sentido es muy adecuado el contraste externo para calibrar el rendimiento real.
03. Establece un objetivo y comunícalo al grupo externo significativo. El objetivo debe ser retador, pero no agotador. Los objetivos muy fáciles generan autocomplacencia y los difíciles, frustración. El objetivo adecuado debe ser centrado con el grupo de referencia cuya opinión te importa mucho.

Este grupo te dará el tenor de tu reto y te llevará a comprometerte externamente a dicho objetivo. El control externo es básico para obtener un refuerzo positivo y/o negativo en tu evolución.

04. Determina fechas y mecanismos de cambio de fechas. Establecer una fecha es básico para obtener un desarrollo de habilidades ejecutivas, pero también especificar qué razones pueden esgrimirse para cambiar dichas fechas, que siempre hay que hacerlo antes y con limitaciones de momentos y fechas.

Tasar los esfuerzos es básico para conseguir los resultados y, por tanto, una fecha óptima debe ser posible para ser coherente.

05. Planifica, organiza y prioriza. Aunque precisamente éstas son habilidades ejecutivas, deben ser también un medio para tu desarrollo. La planificación no se trata de encorsetar una realidad sino más bien de guiar un proceso de cambio. En este sentido, todas las habilidades necesitan ejercicio diario, reconocimiento periódico de los objetivos y elaboración de una hoja de ruta con fechas en hitos de progreso.

Saber organizar con la agenda diaria teniendo en cuenta variables de rabiosa actualidad suele ser el problema más habitual de los directivos en este proceso de entrenamiento.