

Carlos Herreros de las Cuevas

EL DIRECTIVO FELIZ

Management Positivo



Madrid - Buenos Aires - México

© Carlos Herreros de las Cuevas, 2007

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)
www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-836-0
Depósito legal: M. 43.544-2007

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi
Diseño de Cubierta: Ángel Calvete
Impresión: Fernández Ciudad, S. L.
Encuadernación: Rústica-Hilo, S. L.

Índice

AGRADECIMIENTOS	XV
PRÓLOGO	XIX
INTRODUCCIÓN	XXIII
PRIMERA PARTE. MANAGEMENT POSITIVO	1
1. El ejecutivo feliz	3
1.1. Introducción	5
1.2. ¿Qué es la felicidad?	9
1.2.1. <i>¿De qué felicidad hablamos?</i>	12
1.2.2. <i>¿Por qué hablar de felicidad del directivo ahora?</i>	13
1.2.3. <i>¿Para qué existe el cerebro?</i>	19
1.2.4. <i>Conversaciones en la empresa y satisfacción</i>	21
1.2.5. <i>¿Podemos ser más felices?</i>	27
2. La felicidad revisitada	29
2.1. Seligman.....	29
2.1.1. <i>El principio de la oblicuidad</i>	32
2.2. Csikszentmihaly	34
2.3. Kahneman: Experiencias positivas	37
2.4. Warren Bennis.....	41
3. Felicidad y estrategia	45
3.1. La empresa como conjunto de recursos y capacidades	45

3.2. La metacapacidad.....	49
3.3. La metacapacidad estratégica y directiva.....	50
3.3.1. <i>Previsión</i>	51
3.3.2. <i>Consciencia</i>	52
3.3.3. <i>Juicio</i>	52
3.4. Los desenlaces pueden influir en la felicidad recordada.....	53
3.5. La metacapacidad más valiosa es la colaboración	56
3.5.1. <i>Los grupos, que son más inteligentes que las personas, necesitan colaborar</i>	61
3.5.2. <i>La colaboración requiere el contexto adecuado</i>	65
3.6. Estrategia, juego y felicidad.....	67
3.7. El espíritu del buen directivo y estrategia	72
4. Felicidad y metacapacidades.....	79
4.1. Introducción	79
4.2. <i>Fluidez, bienestar y management</i>	88
5. Prácticas para directivos que deseen ser más felices	95
5.1. Introducción	95
5.1.1. <i>Auto-coaching o coaching positivo</i>	96
5.1.2. <i>Estados o momentos de fluidez</i>	97
5.1.3. <i>Herramientas y cuestionarios</i>	98
SEGUNDA PARTE: PRÁCTICAS PARA AUMENTAR LA FELICIDAD.....	101
6. El relato biográfico.....	103
6.1. Auto-reflexión (o entrevista).....	103
6.1.1. <i>Capítulos de la biografía</i>	103
6.2. Incidentes críticos	104
6.2.1. <i>Acontecimiento 1. Experiencia cumbre</i>	104
6.2.2. <i>Acontecimiento 2. Experiencia negativa</i>	105
6.2.3. <i>Acontecimiento 3. Punto de inflexión</i>	105
6.2.4. <i>Acontecimiento 4. El primer recuerdo</i>	106
6.2.5. <i>Acontecimiento 5. Escena importante de la infancia</i> ..	106
6.2.6. <i>Acontecimiento 6. Escena importante de la adolescencia</i> ..	106

6.2.7. <i>Acontecimiento 7. Escena importante de la edad adulta.</i>	106
6.2.8. <i>Acontecimiento 8. Otra escena importante.</i>	106
6.3. Los retos de la vida	107
6.4. Influencias en el relato de tu vida: positivas y negativas	107
6.4.1. <i>Positivas</i>	107
6.4.2. <i>Negativas</i>	107
6.5. Futuros alternativos al relato de tu vida	107
6.5.1. <i>Futuro positivo</i>	107
6.5.2. <i>Futuro negativo</i>	108
6.6. Preguntas más generales	108
7. El relato sistémico	109
7.1. Familia	109
7.1.1. <i>Arquitectura de la familia</i>	116
7.2. Trabajo	117
7.2.1. <i>Arquitectura de la empresa</i>	120
8. Las fortalezas de los directivos	123
8.1. Introducción	123
8.2. Creatividad	124
8.3. Curiosidad	125
8.4. Perspectiva y autenticidad	126
8.5. Coraje	126
8.6. Optimismo	127
8.7. Esperanza, logro de metas	128
8.8. Resiliencia	129
8.9. Auto-eficacia	130
8.10. Auto-estima	131
8.11. Gratitud	132
8.12. Perdón	133
8.13. Liderazgo transformador	135
8.14. Comparaciones positivas con quienes nos superan. No olvidar las comparaciones con quienes no lo consiguen	137
8.15. Sentido del humor	139
9. Instrumentos de fortalezas	141

10. Lo dulce y lo amargo en su carrera directiva y en su vida ...	175
11. La fluidez.....	177
11.1. Técnica de muestreo de experiencias	177
12. Ejercicios de meditación	183
13. Escalas de bienestar psicológico	185
13.1. Autonomía.....	185
13.2. Control del entorno	187
13.3. Crecimiento personal	188
13.4. Relaciones positivas con los demás	189
13.5. Propósito en la vida.....	190
13.6. Auto-aceptación	191
14. Otras prácticas	193
14.1. Utilizar las fortalezas	193
14.2. La felicidad rutinaria.....	194
15. El método de reconstrucción del día	195
16. La «rejilla» de iniciación personal de Thierry Chavel	199
TERCERA PARTE: INSTRUMENTOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA.....	205
17. Instrumentos de Michael B. Frisch	207
Ejercicio de fortalezas.....	207
Registro de éxitos.....	213
Registro de éxitos. Ejemplo de psicología positiva	214
Cinco Vías (CASIO) hacia la felicidad; o para resolver un problema	215
ANEXO: Lista de áreas de problemas de la vida.....	224
Resumen de las Cinco Vías (CASIO). «Chuleta».....	227
Anexo I.....	233

Anexo II.....	235
Anexo III.....	239
Glosario de términos	243

Agradecimientos

Como afirmo en la dedicatoria, la gratitud es una de las fortalezas que proporcionan el bienestar de la buena vida. Si aquéllas eran para mi familia, éstas son para quienes, en otros planos, han contribuido y contribuyen a lo que soy y quiero ser. No a los errores ni a las carencias de este libro.

Una de las primeras personas con las que hablé de este proyecto fue Javier Fernández Aguado. Son innumerables sus aportaciones a la ciencia, o al oficio del *management* y del liderazgo; me interesa hoy resaltar de su obra *La felicidad posible*: «El nivel de felicidad al que podemos aspirar es siempre superior al que tenemos en el presente: las cosas pueden no mejorar, pero sí puede hacerlo nuestro modo de aproximarnos a ellas». A lo largo de la existencia nos interrogamos muchas veces sobre nuestro grado de felicidad. Es, en fin, la única aspiración, la sola ilusión en la que todos estamos plenamente de acuerdo: nadie hay que desee conscientemente no ser feliz. *Su Ética a Nicómaco* también ha estado muy presente en mi trabajo.

Seguramente este trabajo es una de las muchas ramas que brotan fuertes del árbol de la sabiduría de Javier, a quien estoy profundamente agradecido.

Hay una persona muy especial a la que debo agradecimiento: Leopoldo García Almazán, un gran empresario madrileño de cuya amistad me honro. Su historia humana y empresarial inspiró el primer caso de *management* que escribí: *Liguria*. Las conversaciones y el trabajo con él también son muy valiosas. Pero su cariño y disponibilidad siempre me dejan con la duda de si podré o sabré corresponderle.

Thierry Chavel es uno de los más importantes y valiosos *coaches* tanto en Francia como en otros países europeos. Me honra con su amistad que yo intento corresponder. Sus enseñanzas y experiencias que generosamente comparte conmigo, me son de gran utilidad. El lector podrá ver en la segunda parte de este libro su *Rejilla* que considero de gran valor para la reflexión estratégica empresarial.

De mis espacios de aprendizaje actuales, el más experiencial, el más vivencial, quizá el más terapéutico también, y el más enriquecedor, es el grupo de supervisión que una vez al mes dirige Roberto de Inocencio. He sostenido y sostengo en todos los foros que puedo, que quienes nos dedicamos al *coaching* ejecutivo debemos supervisar nuestro trabajo; en primer lugar, por respeto al cliente, que espera de nosotros que practiquemos lo que predicamos: la formación continua; que la caja de resonancia que somos para él devuelva la nota exacta, sólo con las modulaciones que nacen de la riqueza interpretativa, pero sin las contaminaciones ni el «ruido», que son producto de nuestras propias carencias y no del directivo; en segundo, porque la supervisión vigila y mejora nuestra calidad, nuestros principios éticos y relacionales. Así es como yo veo la supervisión, que en mi caso está enriquecida por todos los demás miembros del grupo, Aurora Gil, Camino Urrutia, Mónica Ruiz, Nora Aguirre, Laura Zúñiga y Miguel Ángel Martínez.

En este libro aparecen citas de muchos autores y a todos agradezco que su saber y su práctica me hayan ayudado a su elaboración. Además, tiene una segunda parte en la que ofrezco al lector diversos instrumentos y herramientas para practicar el bienestar, la felicidad, la buena vida. Algunos son míos y otros prestados. Entre estos últimos, están los creados por los profesores y doctores Sonya Lyubomirsky, Carol Ryff y Michael B. Frisch. Además, transcribo la tabla de fortalezas de Seligman y describo una tabla de mediciones de experiencias satisfactorias del Nóbel de Economía Daniel H Kahneman. A todos ellos, mi agradecimiento. También a John Kay; tuve la fortuna de ser su alumno en *London Business School* y sus trabajos y artículos siguen proporcionándome inspiración, o como diría él *food for thought*. Los doctores Johan y Madeleine Roos, creadores de *Space Academy* (recomiendo al lector que visite su web www.spacademy.com), y pensadores estratégicos innovadores me

han autorizado a reproducir extractos de su gran libro *Thinking from Within*.

Dentro de pocos meses, celebraremos las bodas de plata de mi firma, Herreros, de la Fuente y Cifrián, Consultores de Gestión, S. L. Han sido veinticinco años muy intensos, a veces duros, pero siempre satisfactorios. Mis socios Manuel de la Fuente y Ramón Cifrián me han acompañado durante este tiempo, al igual que nuestra mejor colaboradora: Eva Fernández Canales; muchas personas han pasado por aquí, pero en la actualidad son Carmen, María Ángeles, Esther, María, Lorena, Marta, Maite, Zoraya, Yeni y José Antonio.

Afortunadamente, todavía no se nos ha impuesto la Ley de Paridad, porque tendríamos que prescindir de algunas de nuestras colaboradoras.

Prólogo

«Los hombres entienden qué es el bien y la felicidad en relación con de su idiosincrasia. El vulgo y los ignorantes, los identifican con el placer; por eso prefieren una existencia voluptuosa.

Los principales modos de vida son: la del vulgo, la política y, en tercer lugar, la contemplación».

Así escribía Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, el libro en el que trató de explicarle a su hijo —Nicómaco— el sendero que conduce hacia la felicidad. Me gusta bromear afirmando que si el estagirita hubiera escrito en la actualidad su obra, la hubiera titulado *Para que seas feliz, muchacho*, pues ése es el tema fundamental de sus interesantísimas reflexiones.

Carlos Herreros, el autor de este apasionante recorrido por la felicidad, podría haberse arriesgado también a titular su obra con las palabras apenas señaladas. En realidad, las páginas que tiene el lector entre las manos rondan en torno a las posibilidades que posee un directivo de alcanzar esa felicidad en medio del tráfico de sus ocupaciones diarias. Y lo hace no de manera superficial, sino con profundidad, con el aplomo que proporciona el conocimiento exhaustivo y profundo de grandes pensadores europeos y americanos, fundamentalmente del área del *Management*.

Al impresionante bagaje cultural de Carlos hay que añadir su notable experiencia como profundo conocedor del ser humano, a causa de su trabajo como *coach* de directivos. Esa relevante labor le ha llevado a convertirse, entre otras cosas, en uno de los miembros del exclusivo club

de *coaches* destacados de *Top Ten Management Spain*. Y también le ha hecho merecedor —¡justo merecedor!— de aparecer en la obra recientemente publicada *Forjadores de líderes*, de Javier Andreu. En este libro se recoge la labor de los catorce principales *coaches* de España, entre los que sin duda Carlos tiene una presencia destacada.

«Aquello que se anhela por sí mismo —continuaba Aristóteles—, lo denominamos más perfecto que lo que es pretendido en función de otro objetivo; al que nunca es elegido por causa ulterior, lo consideramos más cumplido que a los que se eligen por sí mismos y/o por otros motivos. Dicho más claramente: es perfecto aquéllo que es elegido por sí mismo, y no por otra razón».

«La felicidad parece ser la única realidad elegida de ese modo, y no en función de otra. Los honores, el placer, la inteligencia, cualquier hábito bueno, es deseado por sí mismo (anhelamos todas esas cosas aunque no se dedujera ninguna otra ventaja de ellas), pero también porque proporcionan felicidad, pues estamos convencidos de que gracias a ellas lograremos ser felices. Por el contrario nadie busca la felicidad para obtener esas cosas, ni, en general, por ningún fin diverso de sí misma».

La felicidad resulta ser como un horizonte que se nos escapa. Cuando pensamos que la tenemos al alcance de la mano, suele surgir un obstáculo; no obstante —nos engañamos— si somos capaces de superarlo, ya estará en nuestra posesión. En mi opinión, el error se produce —y en esto el autor de este libro ha dado plenamente en el clavo, al igual que en el resto de sus reflexiones— al olvidar que la felicidad no se encuentra tanto en una meta por alcanzar como el modo en que caminamos.

«Afirmar que la felicidad es lo mejor —escribe Aristóteles—, parece ser unánimemente aceptado, pero hay que aclararlo un poco más. Tal vez es posible si se explica cuál es la función de la persona. En un flautista, un escultor, un artesano o cualquiera de los que realizan una actividad, lo bueno y el bien están en el ejercicio acabado de aquélla. Algo semejante ocurre en el hombre, si es que tiene alguna función propia. ¿Sucede, acaso, que existen funciones y actividades propias del carpintero, el zapatero, pero no del hombre, y que es éste por naturaleza inactivo? ¿No es más razonable admitir que así como parece que el ojo, la mano,

el pie, y cada miembro, tienen funciones propias, el hombre tiene alguna ajena a cada una de éstas? ¿Cuál es ésta, propia de la persona? Vivir es algo común también a las plantas, y aquí estamos indagando sobre algo específicamente diferencial. Hay que dejar de lado, por tanto, la nutrición y el crecimiento. El nivel sensitivo también se da en el caballo, el buey, y los demás animales. Nos queda esa actividad propia del ser que tiene razón. Por un lado, la obedece; por otro, la posee, y piensa. De los dos significados de la vida racional, parece más adecuado tomar el sentido activo. La función propia del hombre es una actividad del alma según la razón. Es exclusiva de la persona buena, como tocar bien la cítara de un buen guitarrista. Dicho de otra manera: cuando una acción se realiza con excelencia, va convirtiéndose en virtud (es propio del guitarrista hacer sonar la cítara, pero sólo del buen profesional tocarla bien)».

«La actividad del hombre es llevar una cierta vida, y ésta es una función del alma y de unas acciones razonables. El hombre bueno añade el hacer esas cosas bien y hermosamente, y cada uno llega a la plenitud gracias a esa capacidad de actuar rectamente, con virtud. Resulta, pues, de todo esto, que el bien de la persona es una actividad del alma que responde al concepto de virtud, y si se dan diversas virtudes, de acuerdo con la que sea mejor y más perfecta, y esto durante toda la existencia¹, porque ni una golondrina ni un solo día hacen verano, como tampoco una sola jornada o instante son suficientes para hacer venturosos».

Las propuestas del pensador griego contienen cargas de profundidad que reclaman una serena reflexión, también para los directivos contemporáneos, tan azacanados en miles de actividades, muchas veces frenéticas.

Carlos Herreros, en su obra, ha realizado una extraordinaria labor de desglose de las enseñanzas aristotélicas, múltiples veces empleadas inconscientemente por autores actuales, tanto en el ámbito de la filosofía como del *management*.

1. El estagirita sólo consideraba posible la felicidad en las personas maduras, que la lograban con el ejercicio de las virtudes. Los niños y los adolescentes, para él, no han sido suficientemente probados.

La felicidad es una realidad importante para todo ser humano. Al ser el directivo un ser humano, parecería consecuencia lógica que esa necesidad también la sintiese él. Sucede que en el caso de quienes tienen en sus manos el timón de las organizaciones confluyen circunstancias peculiares que conducen a que la felicidad sea una realidad más relevante que en otros casos.

La salud física de una organización puede medirse de algún modo por sus «cuentas de explotación». La salud psicológica y psiquiátrica de personas y organizaciones, tantas veces dejadas de lado en el día a día, resultan de grandísima relevancia.

Una organización que gozase de una estupenda salud física —ganase mucho dinero—, pero que lo hiciera dañando la salud psíquica de sus miembros, o de la organización en su conjunto, resultaría un total fiasco para los implicados.

La búsqueda de los diversos equilibrios que constituyen la felicidad —la conciliación de la vida profesional con la personal, la coordinación entre la eficiencia económica y la social, el lógico desarrollo de las propias ambiciones junto a la consecución de los objetivos colectivos, etc.— es difícil. Sin embargo, no por arduos han de ser considerados como inasequibles.

La felicidad del directivo podría bien resumirse en una expresión, que estoy seguro que es del gusto de Carlos —pues él procura practicarla de forma habitual—: «hay que proponerse que el ambiente en el que uno se mueve sea un poco mejor cuando uno se vaya que cuando uno llegó». Quien actúa de forma habitual con esa meta, no sólo conseguirá mejores resultados, sino que será mejor persona. Y al final, esos dos objetivos —cuando se equilibran en correcta proporción— concluyen en la consecución de una vida feliz.

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

Socio Director de MindValue

Miembro de Top Ten Management Spain

Introducción

El libro que tiene ante usted, estimado lector, plantea lo que para mí es una cuestión esencial del *management*: ¿Cómo puede un directivo ser feliz? ¿Cómo definimos esta felicidad? ¿Es intrascendente o irrelevante el hecho de que un directivo sea feliz?

Ya en su prólogo el profesor Fernández Aguado afirma que la felicidad es un deseo de todo ser humano; pero ¿sólo en su vida personal, en las actividades no laborales o profesionales? El deseo, la búsqueda de la felicidad —ya identificada por Aristóteles— no puede constreñirse a aspectos parciales de nuestras vidas. O incluye al ser humano —al directivo— en todas sus facetas, o no la tendrá. No podemos compartimentalizar la felicidad; por ósmosis penetrará en todo lo que somos y hacemos. Dicho de otra forma, la suma aritmética de felicidad en unas áreas y de infelicidad en otras, dará probablemente como resultado un número negativo.

Tenemos el peligro de trivializar la felicidad; o de confundirla con el hedonismo.

Plácido Fajardo, maestro y amigo, en un artículo en *Expansión y Empleo* (2 y 3 de junio de 2007), titulado «Felicidad compulsiva», dice que la felicidad «ha sido objeto de atención desde los pensadores clásicos, aunque cada día está más de moda hablar de ella. Se le dedican sesudos ensayos, análisis e investigaciones por parte de afamados psicólogos, psiquiatras, neurólogos y filósofos». El autor no tiene ninguna de esas especialidades; es un modesto *coach* de directivos. *Coach* pero no «gurú». Este último transmite y a veces impone su buena nueva: «serás feliz, o eficaz, o un buen líder, si haces lo que yo te digo». Los gurús dicen lo que otros deben hacer. El *coach* ejecutivo maduro, más conscien-

te de sus limitaciones —y también de la escasa eficacia de los sermones para ejecutivos— prefiere acompañar en procesos de pensamiento y de descubrimiento.

Sigue mi amigo Fajardo: «Los “gurús” del *management* han descubierto un filón. Nada como incluir en el título de un libro la ansiada palabreja para que figure en los lugares preferentes de las librerías de consumo, que son como el *fast-food* de la cultura. Estresados ejecutivos compran y leen con avidez “librillos” de auto-ayuda que ofrecen consejos rápidos para obtener la pócima de la felicidad, al tiempo que esperan en el aeropuerto —por ejemplo— a que salga su vuelo retrasado y piensan: “También hoy llegaré demasiado tarde a casa».

No oculto mi ambición de que este librito figure en lugares preferentes de librerías sean de *fast-food* o tengan una estrella Michelin. Se lee, y sobre todo se reflexiona tan poco que me gusta cualquier *merchandising* que acerque los libros a los lectores. Y confío en la sabiduría de éstos para degustar lo sabroso y sólo en caso de necesidad ingerir lo cocinado, según un manual editado en Oak Brook, Illinois (precisamente cuando se retrasa el vuelo y se tiene apetito, puede no existir alternativa). Pero aquí no encontrará el lector ni manuales ni consejos rápidos ni pócimas. Lo que descubrirá es que la verdadera felicidad tiene que ver con valores y fortalezas, con experimentar momentos o situaciones muy creativos, con someterse —y salir reforzados de él— al intenso calor de los crisoles de la vida ejecutiva. También encontrará que no hay caminos sencillos ni rápidos para alcanzarla; que la felicidad es un proceso más que un estado y que cuando se llega a cierto nivel, el de *la individuación*, es muy posible que se encuentre con incomprensiones y distanciamientos.

El libro que tiene delante, consta de tres partes, precedidas del amable prólogo del profesor Fernández Aguado; de tres anexos y de un glosario de términos utilizados.

La primera parte presenta diversas definiciones o conceptos de la felicidad: «el grado en el que concluye positivamente la evaluación global de la vida de una persona». Se trata de un proceso, y por lo tanto largo; no momentos hedónicos. Naturalmente esa evaluación global está

compuesta de una multitud de acontecimientos y vivencias en el «aquí y ahora», que es lo que interesa al directivo y a cualquier ser humano. No es necesario argumentar demasiado para aceptar la importancia de tomar decisiones directivas y ejecutivas en estados psicológicos y emocionales más próximos a la felicidad que a la tristeza o la melancolía.

En esta primera parte también se analiza por qué es ahora el momento de pensar y de intentar ser más felices. Desde un punto de vista evolutivo, hemos llegado a la era en la que la naturaleza no supone un peligro inminente y desconocido. También hay nuevos descubrimientos neuro-cerebrales que hacen que nos ocupemos de la felicidad hoy más que ayer.

Se presenta la relación entre el estrés y la felicidad por medio de hormonas y neurotransmisores. Ha avanzado tanto la neuro-biología y los estudios sobre el cerebro que la ciencia puede hoy conectar determinadas sustancias, hormonas y transmisores con la felicidad o con la infelicidad. Y lo que es más importante, nos permite conocer cómo mantener y aumentar la primera.

Otra forma de hablar de felicidad es hacerlo de la satisfacción; y uno de los caminos más seguros de alcanzar esta última es a través de conversaciones nuevas e inteligentes. Sólo los locos piensan que hablando siempre de lo mismo se llegará a situaciones mejores.

Se presentan diversos planteamientos de la felicidad y aparecen algunos de los nombres más conocidos por sus investigaciones recientes: Seligman, Kahneman, Csikszentmihaly y Bennis.

Por cierto, en el artículo mencionado, Plácido Fajardo acierta plenamente cuando afirma que «la felicidad no se consigue persiguiéndola directamente en acciones compulsivas...». No puedo estar más de acuerdo con mi maestro y amigo. En el libro se introduce el concepto de la «oblicuidad» como forma de alcanzar lo que es más relevante en nuestras vidas y que es imposible conseguir «por derecho». El concepto de la oblicuidad lo he tomado prestado de otro maestro: John Kay.

La principal tarea directiva y ejecutiva es la estrategia. Hace ya muchos años que un gran pensador y consultor descubrió que la diferencia esencial entre los diferentes niveles laborales y directivos era la capaci-

dad para tener en cuenta las dimensiones temporales: cuanto mayor es el nivel ejecutivo mayor debe ser la capacidad de operar con y en tiempos más prolongados. La estrategia también requiere esta aptitud. Precisamente, para que este libro no se convirtiera en uno más de los muchos de auto-ayuda sobre la felicidad, me pareció imprescindible relacionar el bienestar, la satisfacción, la buena vida, con la principal tarea directiva. Parto de la visión estratégica de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, actuales o a conseguir; también de la dinámica de estos recursos que han de ser continuamente «cebados» y renovados. Es tanta la velocidad de cambio y extenso el catálogo de recursos y capacidades que hay que abandonar y adquirir, que me planteo en el libro si no existirán una o varias “metacapacidades” que puedan ponerse al servicio de tanto cambio y de tanta velocidad. La reflexión, la lectura y las conversaciones me han llevado a concluir que la gran metacapacidad actual es la «colaboración».

A continuación analizo los componentes de las colaboraciones efectivas y eficaces y señalo cómo son casi idénticos a ciertas fortalezas que, según Seligman, contribuyen a la felicidad.

Por lo tanto, la búsqueda de la felicidad del directivo tiene una dimensión estratégica.

La segunda parte contiene un conjunto de herramientas, instrumentos y cuestionarios que tienen como objetivo ayudar al directivo en su reflexión acerca de la felicidad y de la estrategia. Algunos de estos instrumentos pertenecen a diversos autores que me han autorizado a reproducirlos. Otros son originales del autor. Destaco entre ellos el cuestionario sobre fortalezas. Así como todos los demás tienen las claves e instrucciones para que el lector realice sus propias auto-evaluaciones, el de las fortalezas tiene un grado de complejidad y de interpretación elevado que proporciona informes individualizados. Así como muchos 360° *feed-back* tratan de encontrar brechas o deficiencias, este instrumento va a resaltar las fortalezas del directivo y cómo, partiendo de las que tiene, puede mejorar en otras. El lector interesado en recibir un informe personalizado puede rellenar el cuestionario en la web www.eldirectivofeliz.com. Estoy seguro de que el conjunto de instrumentos y

de cuestionarios le ayudarán a auto-evaluarse. Sin embargo, es mucho más recomendable que los utilice en un proceso de *coaching* con un profesional acreditado y maduro.

La tercera parte la reproduzco con autorización de John Wiley and Sons, empresa editorial que tiene los derechos. Son varios instrumentos de un gran profesor y terapeuta: Michael B. Frisch. Tuve alguna duda acerca de si incluirlos o no en el libro. Pronto me di cuenta de que estaban influyendo en mí ciertos prejuicios en relación con «enfoques infantiles» de ciertos libros y prácticas norteamericanas. Después de leerlos y releerlos caí en la cuenta de mis prejuicios y constaté la relevancia y “usabilidad” de estos instrumentos, que el lector podrá rellenar por sí mismo.

Presento en tres anexos un texto de Mintzberg, y dos de Kay que, a mi juicio, ayudan a interpretar algunos contextos de este libro.

Finalmente, incluyo un glosario de términos que me parecen útiles para el lector interesado.

CARLOS HERREROS
Junio 2007

3.3.2. Consciencia

Por consciencia entendemos la capacidad estratégica para tomar decisiones en relación con el proceso de identificar las brechas entre las capacidades actuales y las posiblemente necesarias en el futuro; estas decisiones deben adoptarse generando procesos y rutas nuevos y creativos. Cuando una persona o un grupo son conscientes, están alertas al momento presente, sensibles al contexto, no están dominados por mentalidades existentes. Ver más allá de lo que convencionalmente es aparente implica una incertidumbre creativa y la utilización de analogías, la capacidad de generar proposiciones alternativas partiendo de experiencias diferentes, reencuadrar problemas, explorar objetivos múltiples. De nuevo la cuestión: ¿cómo se logran mayores niveles de consciencia? ¿En solitario o colaborando en grupos?

3.3.3. Juicio

Consiste en la percepción de oportunidades nuevas, ya sea en el mercado, o dentro de los límites de la empresa. Es la capacidad para descubrir nuevas formas de abordar problemas conocidos, crear y controlar problemas nuevos o combinaciones nuevas de los antiguos. Poder percibir oportunidades, especialmente las que pueden encontrarse fuera de las rutinas establecidas. Muchos autores coinciden en que el juicio mejora cuando se utiliza la coordinación —la colaboración— para explotar oportunidades.

Como vemos, todas las metacapacidades estratégicas tienen el sustrato de la cooperación y la colaboración.

Considero que las formas de terminar, los desenlaces —con lo que éramos, con otras personas, con lo que sabíamos, con lo que dábamos por hecho...—, también forman parte de las metacapacidades.

3.4. Los desenlaces pueden influir en la felicidad recordada

Afirma Seligman⁴¹ que «en circunstancias normales las personas felices tienen en cuenta sus experiencias pasadas positivas y reales, mientras que las menos felices se muestran más escépticas»; las primeras recuerdan más sucesos buenos que los que en realidad sucedieron, y olvidan los malos. Por el contrario, las personas depresivas son precisas en ambos sentidos. A este fenómeno lo llama «realismo depresivo».

Pero entonces, ¿no sería más sensata y más productiva la posición de un directivo «realista depresivo» por su mayor ecuanimidad en la valoración del éxito y del fracaso? Seguramente así es, y más adelante volveremos sobre ello porque, en éste como en muchos otros aspectos, la psicología positiva, tiene un entronque claro con enfoques más psicodinámicos. En este caso, con el trabajo de Melanie Klein, que utiliza el concepto «posición depresiva» como típico de personas maduras. Como profesional del *coaching* ejecutivo, que trabaja para que el líder integre y asuma creativamente partes diversas de su experiencia, me parece equivocado el enfoque de aquellos colegas «encasillados» en un modelo de *coaching* que ignora o desprecia otros alternativos. Una de las señales más claras de la madurez es, en mi opinión, la capacidad de integrar lo que está separado. Si nosotros sabemos hacerlo en nuestra profesión, podremos ser un modelo para los líderes a los que servimos.

Cita Seligman a la profesora de la Universidad de Utah, Lisa Aspinwall, que ha comprobado experimentalmente que las personas felices recuerdan una mayor cantidad de información negativa y la juzgan de forma más convincente que las infelices. En otras palabras, las personas felices no son tontilocas; recuerdan y tienen en cuenta sus experiencias negativas más y mejor que las menos felices. En sí mismo, éste es un gran atributo de cualquier líder, puesto que el recuerdo vivo y eficaz de los fracasos es uno de los requisitos para un buen aprendizaje, un camino hacia el bienestar.

41 La auténtica felicidad. Editorial Vergara, 2ª edición.

Veamos el mecanismo por el que los menos felices prefieren olvidar sus experiencias negativas; de nuevo hay una clara conexión entre enfoques positivos y psicodinámicos.

«La precisión con la que las personas recuerdan la intensidad de sus reacciones ante acontecimientos negativos depende del grado con el que intentan «racionalizar» su experiencia. Si persisten en devaluar o minimizar la importancia del acontecimiento, su recuerdo de éste será más colorido. Por ejemplo, si Sarah es rechazada por Sam cuando ella le pide salir, y minimiza el dolor del rechazo devaluando a Sam, su recuerdo de lo mal que se sintió dependerá de la opinión que tenga de Sam en el momento de intentar recordar sus sentimientos. Si ahora le parece que era una cita no deseable, Sarah recordará que el rechazo no fue muy doloroso porque estará reconstruyendo sus sentimientos con la lente de las mismas racionalizaciones que le ayudaron a recuperarse de dicho rechazo. Sin embargo, pudiera infravalorar cuánto temía el rechazo antes de que efectivamente se produjera, porque el recuerdo de su pronóstico afectivo original también estaría condicionado por su nueva opinión de Sam como un indeseable»⁴². Vemos aquí una explicación científica de la fábula de «La zorra y las uvas».

Desde el enfoque psicodinámico, la racionalización es una de las formas de rechazar emociones o situaciones que nos disgustan. En lugar de indagar sobre las causas, de descubrir de dónde vienen, qué sentido tienen, de qué nos protegen, qué nos impiden, buscamos razones, «racionalizaciones», para rechazar la experiencia. Pensemos en la devolución de un *feedback* 360° a un directivo que, ante opiniones que le desazonan, busca explicaciones tales como que quienes le valoran le odian, o que no están alineados con la estrategia de la empresa, o que no entienden la cultura de la organización.

Supongamos ahora que Sarah se encuentra de nuevo con Sam en una fiesta; que las uvas de la fábula han madurado. Si la racionalización sigue incólume, no podrá ver que Sam es una persona encantadora y con chispa porque si esa racionalización se hubiera disipado, reconstruiría

42. *How happy was I anyway? A retrospective impact bias.* Wilson y Gilbert. *Social Cognition* volumen 21, número 6, 2003.

sus sentimientos a través de la lente con la que observa cómo Sam le atrae hoy, en esta fiesta y se dirá a sí misma: «Debí sentirme destrozada cuando este gran tipo no quiso salir conmigo». En resumen, Sarah estará actuando con un «sesgo de impacto retrospectivo» al recordar sus reacciones al rechazo de Sam, si ella ha dejado de racionalizar la situación⁴³. En otras palabras, la racionalización le evita el dolor de un recuerdo desdichado y su desaparición le produce un sesgo de impacto retrospectivo más negativo que el que efectivamente tuvo cuando él la rechazó.

Tratando de resumir, las personas poco felices no pueden soportar recuerdos o experiencias desagradables. Tienen que recurrir a la racionalización, —«las uvas no estaban maduras»— para poder integrar esas vivencias. Si, más adelante, se desvanecen los efectos de la racionalización, se produce un sesgo de impacto retrospectivo, que genera un recuerdo aún más negativo que la realidad experimentada cuando se vivió la circunstancia que obligó a la racionalización.

Para desarrollar un valor tan importante como la confianza —seguramente una metacapacidad— que es un proceso continuo que puede tener altibajos, constatamos lo importante que es saber valorar los recuerdos, la memoria, sin sesgos; y también la esperanza.

Por ello afirma Seligman⁴⁴, coincidiendo con Kahneman, que en la vida real hay que tener mucho cuidado con los desenlaces, puesto que marcarán el recuerdo de toda una relación y la predisposición para volver a entablarla. Pensemos en la importancia de esta observación cuando los ejecutivos, por unas u otras razones, finalizan relaciones con clientes, proveedores, empleados, superiores, etc. ¿Existe un desenlace óptimo o al menos mejor que los habituales? Seguramente sí. Recordemos la colonoscopia de Kahneman: hay que intentar que la etapa final de la relación no sea dolorosa, traumática, conflictiva.

Como veremos más adelante, la importancia de evitar el sesgo de impacto retrospectivo tiene mucho que ver con el examen, el «escaneo» estratégico del entorno. Y también para abordar con tranquilidad los pro-

43. Wilson y Gilbert. Op.cit.

44. *La auténtica felicidad...* Editorial Vergara, 2002.

cesos de olvidar, de vaciar el armario, de lo que ya no nos es útil para dar entrada a lo nuevo. Desde esta perspectiva, los buenos desenlaces, los finales agradables, los procesos para que el olvido y el recuerdo sean placenteros, constituyen una metacapacidad importante.

3.5. La metacapacidad más valiosa es la colaboración

Siguiendo una corriente muy actual y consolidada, todas las metacapacidades directivas y estratégicas pueden resumirse en una: la colaboración.

Esto implica:

- Profundizar en el autoconocimiento, dando prioridad a la heteronomía sobre la autonomía. Claridad y resiliencia.
- Conocimiento de los demás, ya sean personas o miembros de equipos y grupos, la otra dimensión de la heteronomía.
- Capacidad para terminar relaciones, los desenlaces, con ideas o con personas, de manera placentera, lo que implica trabajar la memoria tal como propone Kahneman.
- Capacidad para leer, entender, «escanear» el entorno continuamente y pensar estrategias de adaptación.
- Capacidad para analizar la vida empresarial y la privada momento a momento, para identificar los episodios de bienestar y los de malestar. Profundizando en el autoconocimiento, seremos capaces de llegar a conclusiones creativas e innovadoras.
- Capacidad para encender la llama del propósito, momentos y etapas de fluidez, —«focos de fuego» los llama Lynda Gratton en un libro que comentamos más adelante— que se persiguen por razones autotélicas —que tienen un fin en sí mismas— y no para buscar directamente recompensas de fama o de dinero (Csikszentmihalyi).

Veamos cómo y por qué la colaboración es la metacapacidad más relevante⁴⁵ y que subsume las seis que acabo de describir. (Por cierto, me parece significativo que esta metacapacidad esté identificada por pensadores europeos, fineses, ingleses, alemanes,—y un americano «diferente», Senge— frente a la mayoría de los esquemas y modelos que proceden de los anglosajones).

La competencia en mercados globales ha reducido el papel de las fuentes tradicionales de las ventajas competitivas. El conocimiento tecnológico es crítico pero ha dejado de ser el origen de la ventaja competitiva. El nuevo y fundamental factor para la creación de riqueza consiste en la continua creación de conocimiento y en la innovación en redes. La creación de conocimiento es de naturaleza social —es aconsejable hablar algo más de heteronomía y algo menos de autonomía—, las relaciones sociales son un proceso esencial para la creación de conocimiento, y la fricción es también parte constituyente de las organizaciones sociales. Nonaka y Takeuchi resaltan la importancia de los valores y metas comunes y del fortalecimiento de las relaciones para la creación de conocimiento.

La metacapacidad de la colaboración puede ser desagregada en diferentes niveles. En el individual, se resaltan las habilidades de asociarse con los demás en proyectos con culturas diferentes; la confianza y el compromiso que permiten «comportamientos pro-relacionales» con los clientes y en el *marketing*; en cuanto a la calidad de la relación, se resaltan el compromiso, la comunicación, la vinculación y la satisfacción.

En el nivel grupal, los factores colaborativos radican en la integración entre funciones y también se conviene en que los factores de éxito son la confianza, la colaboración, el compromiso, la comunicación y la resolución conjunta de problemas.

En resumen, las capacidades cooperativas, la cooperación, se entienden como «cualquier proceso por el que las personas, los grupos y las organizaciones se unen, interactúan, y establecen relaciones psicológicas con el objetivo de obtener ventajas o beneficios mutuos».

45. *Collaboration capability: A focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks*. Blomqvist K. y Levy J. Telecom Business Research Center and Department of Business Administration, Lappeenranta University of Technology. Finlandia.

Para que la colaboración sea una auténtica metacapacidad debe tener una orientación relacional, opuesta a la orientación transaccional; la primera necesita niveles altos de confianza y comunicación bidireccional o multidireccional.

¿Por qué la colaboración es una metacapacidad? Porque en entornos inciertos, de cambios rápidos, dinámicos, se necesitan acciones coordinadas. Por lo tanto, saber colaborar permite a la empresa crear y transferir conocimiento lo que conduce a un mejor desempeño. Si convenimos en que la innovación continua es la única estrategia actual posible, y en que la innovación es fundamentalmente social, necesitamos conocimientos complementarios y actores asimétricos; lo que nos proporciona la colaboración.

Recordemos «el armario» que tenemos que vaciar: la capacidad de colaboración facilita la sustitución de capacidades obsoletas, y el desarrollo interno o externo, para adquirir capacidades nuevas; podríamos decir que equivale a la «capacidad de transformación» para redefinir continuamente la cartera de productos basados en las oportunidades tecnológicas que se crean en la empresa; para repensar los procesos; para rediseñar las estrategias.

La capacidad de colaboración es una fuente de ventajas competitivas porque es valiosa, difícil de imitar, rara y socialmente compleja.

Para otros autores⁴⁶ la metacapacidad facilita el aprovechamiento de las oportunidades, porque permite verlas tan pronto como aparecen y estar preparado para tener dispuestas las capacidades para convertirlas en realidad.

Con frecuencia las relaciones de las empresas con sus clientes, proveedores y empleados, han estado, están aún, inspiradas en criterios parasitarios, por no llamarlos asesinos⁴⁷: o ellos o nosotros; matar o morir. «La hipótesis de trabajo es que las empresas actuales cada vez tienen que

46. Ver, por ejemplo, *Bridging the strategy gap*. Giovanni Battista Dagnino. The Wharton School, working paper 306/2003.

47. *Tropisms in systems*. W. Gordon Lawrence. Paper de la ISPSO (*International Society for the Psychoanalytic Studies of Organizations*).

colaborar más con sus clientes, aunque no sea más que porque las relaciones son entre iguales y no entre superiores e inferiores»⁴⁸. Lo mismo podría decirse de empleados, proveedores, etc. Cita el autor el ejemplo de la compañía japonesa Olympus, que está dedicada a la «colaboración sincronizada» —simbiosis— con otras empresas por medio del *Olympus Future Creation Laboratory*⁴⁹. Este programa abarca la biociencia, los utensilios humanos, la óptica, la nanotecnología y la energía ubícu. Es realmente asombroso el alcance de este proyecto que pretende responder a la pregunta: ¿cómo podemos los humanos vivir una vida más feliz, más sana y más rica? Permítasenos recalcar que la colaboración implica una relación simbiótica en lugar de parasitaria. Así podemos aceptar que nuestro pensamiento no es sólo narcisista sino que depende del de los demás.

Peter Senge y Otto Scharmer⁵⁰ sostienen que son tan extraordinarios los retos que afrontan las instituciones creadas en la Era Industrial, que es improbable que los resuelvan aisladamente. La competencia que estimuló la industrialización tiene ahora que ser templada por la cooperación.

Si ahora miramos hacia el interior de la empresa, he aquí lo que dice Warren Bennis, al que ya hemos citado como seguramente el mejor pensador vivo sobre temas de *management* y liderazgo⁵¹:

«En una sociedad global, en la que la primera materia más importante es la información puntual, la colaboración no solamente es deseable; es inevitable. Excepto en algunos de los casos más raros, uno es un número demasiado pequeño para llegar a la grandeza. Un reciente estudio de Korn Ferry —la firma de búsqueda de directivos más grande del mundo—, y de la revista *The Economist*, con ejecutivos *senior* de empresas internacionales, confirma inequívocamente nuestra tesis de

48. Gordon Lawrence, op.cit.

49. Laboratorio Olympus para la creación del futuro.

50. «Community Action Research» publicado en *Handbook of Action Research*, Editores Peter Reason y Hilary Bradbury, Sage Publications, California, 1991.

51. *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*. Warren Bennis y Patricia Ward Biederman. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

que las organizaciones del futuro tendrán que ser dirigidas por equipos de líderes. Al preguntar quiénes tendrían la máxima influencia en sus organizaciones globales en los próximos diez años, el 62% respondió: ‘equipos de líderes’; el 14%, ‘un líder’. Lo cual no significa que ya no necesitamos líderes, sino que tenemos que identificar un paradigma nuevo: no solamente grandes líderes sino grandes líderes que tienen una relación productiva con un ‘gran grupo’. En estas alianzas creativas, el líder y el equipo pueden lograr lo que no podrían separadamente. El líder encuentra la grandeza en el grupo; y ayuda a sus miembros a encontrar esa grandeza en sí mismos».

En el libro citado, Bennis relaciona claramente colaboración con felicidad : «personas dotadas que se organizan para lograr grandes metas y para experimentar el disfrute y la transformación personal, que aportan esas metas. En la economía darwiniana actual sólo tienen posibilidades de sobrevivir las organizaciones que encuentren la forma de utilizar la creatividad de su gente».

Cuando el autor está enfrascado en la preparación de este libro aparece en *The Financial Times*⁵² la reseña del nuevo libro de Lynda Gratton —profesora muy prestigiosa de *London Business School* y autora de varios libros, alguno de los cuales como *Living Strategy* están traducidos al español— titulado *Hot spots*⁵³. Extractamos de la reseña periodística, ya que el libro no saldrá hasta bien entrada la primavera de 2007:

Ha llegado el momento de que los líderes empresariales se deshagan de sus gafas con cristales ahumados y las sustituyan por visores termales (nocturnos). Dotados con esta visión mejorada, echarán una ojeada más reveladora al trabajo de su organización.

«Cuando se mira a través de los visores sensibles al calor, el terreno parece de color verde», escribe Gratton; «el trabajo diario discurre de manera predecible, se genera poca energía o excitación que superen la norma. El verde significa: “lo de siempre”. »

52. «Creativesparks warm up a business ice age», Stefan Stern, 28 de febrero de 2007.

53. Una posible traducción del libro sería, en este contexto, «Los focos de fuego».

Pero, con suerte, de vez en cuando podrán verse también destellos de color naranja o rojos. Éstos son los «focos de fuego», momentos en los que quienes trabajan juntos lo hacen de forma excepcionalmente creativa y colaboradora. Los «focos de fuego» aparecen cuando se produce la llamarada de la energía interior y la interpersonal, unos con otros; cuando las actividades mundanas diarias se dejan de lado para abordar un trabajo excitante y retador. Es en momentos como éstos cuando las ideas se contagian y aparecen posibilidades nuevas —nótense las grandes coincidencias con el concepto de «fluidez» de Csikszentmihalyi.

Seguramente el libro está abordando el mayor reto del *management* actual: cómo lograr que colaboren personas que trabajan en diferentes husos horarios. ¿Cómo se estimula la colaboración en grupos de personas que puede que sólo se vean una vez cada varios meses?

Según la autora, para que surjan «focos de fuego» en la empresa, se necesitan tres elementos esenciales o disciplinas: mentalidad de colaboración, la capacidad de ir más allá de los límites y tener éxito en encender el fuego del propósito. Para que el «punto caliente» cree auténtico valor, hay un requisito más: capacidad productiva.

Continúa diciendo que Nokia —parece estar surgiendo un nuevo *management* inspirado en empresas europeas— ha creado un entorno en el que emergen naturalmente los «focos de fuego».

Los tres elementos o disciplinas que menciona la autora, —mentalidad de colaboración, poder abarcar los límites y encender el fuego del propósito— tienen muchas coincidencias con los componentes de la felicidad.

3.5.1. Los grupos, que son más inteligentes que las personas, necesitan colaborar

Uno de los «gurús» americanos más famosos —ya se sabe que su prestigio es generalmente muy efímero— es Malcom Gladwell. Hace unos años publicó *The tipping point*⁵⁴, traducido a nuestro idioma con el título *La frontera del éxito* (Espasa Calpe). Recientemente ha escrito

54. Abacus Book, Gran Bretaña, 2000.

otro, que yo sepa aún no traducido, titulado *Blink*⁵⁵ (el parpadeo). Además, es un gran articulista en *The New Yorker*. He traducido uno de sus trabajos, *El mito del talento*, que figura como anexo a este libro porque me ha autorizado a hacerlo el propio Malcom. Su tesis central es esta: de poco sirve el talento ejecutivo si no se genera y utiliza sistémicamente, es decir, por toda la organización.

Otro libro actual que está teniendo un gran éxito es *The wisdom of the crowds, why the many are smarter than the few*⁵⁶, escrito por James Surowiecki. Sostiene el autor, y presenta numerosas pruebas de ello, que los grupos son más inteligentes —tienen mayor capacidad de predicción, y sus juicios y criterios son más sensatos— que incluso las personas más inteligentes. Naturalmente, siempre que los grupos operen bajo ciertas condiciones. Tal como dice el autor, ya entre 1920 y 1950 muchos psicólogos norteamericanos hicieron diversos experimentos que demostraron la inteligencia grupal. Es clásico el ejercicio de las gominolas en el tarro en el que, una vez tras otra, la estimación del grupo es invariablemente muy superior a la vasta mayoría de las estimaciones individuales. Cuando el profesor de Finanzas Jack Treynor realizó el experimento con sus alumnos —el tarro tenía 850 gominolas— el grupo dijo que tenía 871. Sólo uno de los cincuenta y seis alumnos de la clase propuso una cantidad más ajustada a la realidad. Imaginemos que en nuestra empresa, ese uno entre cincuenta y seis no forma parte del comité de dirección o de planificación estratégica.

Dos observaciones con respecto a estos experimentos. En primer lugar, la mayoría de los componentes de los grupos no hablaron entre ellos ni se juntaron para buscar una solución colectiva. Hicieron estimaciones individuales que luego se agregaron y promediaron. La segunda consideración es que cada vez que se hace el ejercicio, la valoración del grupo no será mejor que la de alguna persona en concreto. Serán muchas las ocasiones en las que alguien hará una predicción mejor que la del correspondiente grupo, lo cual es conveniente porque, especialmente en situaciones en las que existen incentivos para acertar —por ejemplo en la

55. Penguin Book, Londres, 2005.

56. Little, Brown, Gran Bretaña, 2004.

(Continuación)

Auto-eficacia	Creencias en que tendremos las capacidades necesarias para producir los niveles de desempeño esperados de forma que se puede influir en los acontecimientos que afectan a nuestra vida.
Auto-estima	Ser consciente de los motivos y sentimientos de uno mismo y de los demás.
Gratitud	Ser consciente y agradecido por las cosas buenas que nos ocurren.
Perdón	Perdonar a quienes nos han ofendido.
Liderazgo transformador y bienestar.	Influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual.
Comparaciones positivas con nuestros superiores. No olvidar las comparaciones con nuestros inferiores, sentido del humor.	Gestionar las envidias, la insatisfacción, la codicia. Mirar a nuestros subordinados o inferiores para desarrollar la gratitud y estimular expectativas razonables.

8.2. Creatividad⁸⁰

La creatividad es la característica más misteriosa del comportamiento humano y, sin embargo, la más crítica para nuestro progreso. La capacidad de resolver problemas de formas nuevas, y de producir obras que son nuevas, apropiadas y valoradas socialmente, ha fascinado a los humanos durante siglos.

La mayoría de la investigación sobre la creatividad está relacionada con la naturaleza del pensamiento creativo, las características diferenciadoras de la persona creativa, el desarrollo de la creatividad a lo largo

80. Los comentarios de este apartado están basados en «Measuring Creativity in Research and Practice», Barbara Kerr y Camea Gagliardi, en «Positive Psychological Assessment». Editado por Shane J. López y C.R. Snyder, *American Psychological Association*. Washington, 2004.

de la vida individual, y los entornos sociales más propicios a la actividad creativa.

Recordamos al lector que el concepto de «fluidez» de Csikszentmihalyi está muy relacionado con la creatividad. Éste ya en 1996 estudió a 100 individuos que habían producido obras reconocidas públicamente como creativas, y que habían influido en su cultura de alguna manera importante. En este amplio estudio de científicos, artistas, escritores, educadores, políticos y líderes religiosos, descubrió que la primera y más importante característica de los individuos creativos consistía en el dominio de un área de conocimiento o de una habilidad.

Teresa Amabile —ilustre profesora de Harvard Business School— sugirió a los investigadores sobre creatividad que superaran el supuesto de que la creatividad individual depende, sobre todo, del talento, y que tuvieran en cuenta los elementos o la influencia de los entornos de trabajo. Los componentes de su modelo de creatividad incluyen tres factores: habilidades concretas, relacionadas con el campo o dominio de la tarea; habilidades relevantes para la creatividad general; y motivación para la tarea. Ya hemos visto en otra parte de este libro que el concepto del «crisol» de Bennis contiene elementos creativos.

8.3. Curiosidad⁸¹

La curiosidad es el reconocimiento voluntario, la búsqueda y autorregulación de oportunidades nuevas y retadoras —que reflejan valores intrínsecos e intereses—. La curiosidad es una de las emociones humanas más extendidas. Por lo tanto puede ser un duro castigo privar a los jóvenes de sus intereses y actividades normales. La gestión basada en la «super corrección» intenta modificar el comportamiento mediante la tediosa repetición de una acción. Esto tiene reminiscencias de cas-

81. Concepto tomado de «Facilitating Curiosity: A Social and Self-Regulatory Perspective for Scientifically Based Interventions». Todd B. Kashdan y Frank D. Fincham, en el libro citado anteriormente.

tigos aplicados durante mucho tiempo, consistentes en imponer trabajos desagradables y carentes de sentido.

«Lo importante es no dejar de preguntarnos. La curiosidad tiene sus propios motivos para existir. Uno no puede dejar de asombrarse cuando contempla los misterios de la eternidad, de la vida, de la maravillosa estructura de la realidad. Basta con que uno simplemente intente cada día comprender una parte de este misterio. No perdáis nunca esta sacrosanta curiosidad».

Albert Einstein en la web de *The history channel*

8.4. Perspectiva y autenticidad

Decir la verdad y presentarse uno mismo de forma genuina o auténtica. Esta fortaleza está muy asociada a la declaración de valores y valores ante quienes pueden disentir. ¿Cuándo se debe adoptar una posición firme y auténtica?

8.5. Coraje

No amilanarse ante amenazas, dificultades, retos o dolores. Hay que tener un comportamiento extraordinario en momentos ordinarios y estar a la altura del momento.

Virtud para afrontar retos intra e inter personales. Según Santo Tomás, «firmeza ante la dificultad».

Se suele distinguir entre coraje moral, físico y psicológico. Aunque todos proceden del mismo proceso, el psicológico consiste en la fortaleza para enfrentarse a hábitos destructivos y a la ansiedad irracional. Este valor psicológico puede ser el antecesor de lo que conocemos como coraje vital, que se muestra diariamente en la perseverancia, en la búsqueda de la salud mental y física.

Una manifestación de este valor se produce dentro de la empresa cuando de forma educada se confrontan ideas con superiores, colegas y subordinados. Sería el coraje de «decir» lo que uno piensa.

También se necesita coraje para «escuchar» lo que piensan otros.

Algunas definiciones modernas del coraje son:

- «El proceso cognitivo necesario para definir el riesgo, identificar y evaluar respuestas alternativas, optando por actuar a pesar de las posibles consecuencias negativas, si la intención es lograr el bien para uno y para los demás, aceptando que este bien percibido puede no lograrse».
- «La capacidad de recordar lo que merece ser deseado y lo que merece ser temido».
- «Afrontar los temores asociados a la pérdida de estabilidad psicológica». Esta pérdida aparece con relativa facilidad cuando los directivos afrontan las presiones internas y externas.

8.6. Optimismo

Expectativa de que el futuro sea mejor. El primer componente es lo que esperamos que el futuro nos depare en forma de metas, que, a su vez, son acciones, posiciones o situaciones de llegada o valores que consideramos deseables o indeseables. Naturalmente, todos adaptamos nuestros comportamientos a lo que consideramos deseable; e intentamos distanciarnos de lo que nos parece indeseable. Cuanto más importante es la meta, mayor valor tiene para la motivación del directivo. Cuando no existen metas que nos interesan, no tenemos razones para actuar.

En cuanto al segundo componente, la expectativa, podemos entenderlo como la sensación de confianza o de duda acerca de la posibilidad de alcanzar la meta. Sin confianza, tampoco existe acción.

Debemos tener en cuenta la cuestión del control: cuando percibimos que lo tenemos, asumimos que con nuestro esfuerzo personal lo-

graremos el resultado deseado. En el mundo empresarial pocas veces se tiene ese control; es más, decimos de muchos directivos que tienen «la ilusión de control», ya que creen que dominan todo lo que ocurre en la organización, incluso en su exterior. La experiencia demuestra que no es así.

Por lo tanto, el directivo puede ser optimista no porque se está en la «ilusión de control», sino porque cree en su talento, en su trabajo duro, porque tiene dones, porque se cuenta con una red de relaciones y amistades, porque tiene suerte. Y lo más probable, porque se cuenta con una combinación de éstos y de otros factores.

8.7. Esperanza, logro de metas

«Los grandes líderes del mañana no se definirán por lo bien que lideran desde sus cabezas; sino más bien por cómo lo hacen desde sus corazones. (El libro) *Putting Hope to Work* presenta una magnífica articulación de cómo aplicar conceptos inspirados desde la emoción, tales como optimismo, posibilidad y conexión en el marco de una organización y su cultura. Harry Hutson y Barbara Perry abordan una gran tarea cuando diseñan el viaje que ayuda a los líderes a obtener resultados, construyendo organizaciones que tienen esperanza, inspiración y creatividad».⁸²

Basándose en experiencias de prisioneros de guerra en la Segunda Mundial, Marcel⁸³ afirma que este sentimiento tiene que estar presente para afrontar la desesperanza de estar en prisión.

Erikson⁸⁴ la define como la creencia prolongada de que lograremos nuestros deseos más fervientes, a pesar de los impulsos difícilmente resistibles e iras que pueden marcar el comienzo de la existencia. Nuestros

82. Michelle Gasse, vice-presidente de *Starbucks Coffee Company* comentando el libro *Putting Hope to Work*, Harry Hutson y Barbara Perry, Greenwood Publishing Group, 2006.

83. Op. Cit.

84. Op. Cit.

fervientes deseos pueden colisionar con los de otros, sobre todo en la infancia.

Breznitz⁸⁵ dice que la esperanza está relacionada con un pensamiento flotante o con una descripción de un estado cognitivo. Añade que para que la esperanza influya en la persona, debe tener la suficiente fortaleza y persistencia para inducir una respuesta fisiológica.

Otros dicen que consiste en una expectativa, superior a cero, de lograr un objetivo.

Referida a las empresas y a los directivos, podríamos conceptualizarla como la expectativa de que seremos capaces de afrontar los cambios en el entorno exterior y los que se produzcan en el interior, ocasionados por cambios en los mercados, en las tecnologías, en las motivaciones de las personas, todo ello orientado a asegurar la pervivencia de la empresa, que es un bien social y también individual.

La esperanza es muy fuerte. Proporciona pasión, entusiasmo y nos hace desear hacer más cosas. Es un sentimiento que significa estar lleno y vivo; un nivel superior de energía y de motivación.

Si el lector tiene alguna dificultad para conceptualizar la esperanza, podríamos cambiar el nombre y denominarla «logro de metas».

8.8. Resiliencia⁸⁶

El estudio del riesgo y de la resiliencia emerge tras la observación de que algunos individuos y poblaciones, a pesar de estar expuestos a adversidades incontrovertibles, logran resultados positivos en su desarrollo. Las vidas de estas personas ejemplifican pautas de resiliencia entendida como «el proceso de, la capacidad para, y el resultado de adaptarse con éxito, frente a circunstancias amenazantes o retardoras».

85. Op.Cit.

86. Ver «Fostering the Future. Resilience Theory and the Practice of Positive Psychology» Tuppet M Yates y Ann S. Masten en *Positive Psychology in Practice*.

Por adversidades entendemos experiencias negativas que tienen la capacidad de alterar el funcionamiento adaptativo o el desarrollo y crecimiento.

En el plano individual, los factores de vulnerabilidad y de protección moderan el efecto de la adversidad sobre el desarrollo y el crecimiento. Un factor de protección resalta desproporcionadamente bajo condiciones de adversidad.

8.9. Auto-eficacia

Seguramente fue Freud el primero en afirmar que una vida saludable se componía de la capacidad para amar y para trabajar.

Bandura⁸⁷ define la auto-eficacia como «creencias en las capacidades propias para organizar y ejecutar las acciones necesarias para producir ciertos logros»; lo cual conduce a iniciar comportamientos, a la cantidad de esfuerzo dedicado, a la persistencia a pesar de los obstáculos; y, eventualmente, al éxito.

Las convicciones en la eficacia propia influyen en la resiliencia ante la adversidad, la presencia de cogniciones promotoras o limitadoras, y el grado en que aparecen el estrés y la depresión cuando aparecen situaciones difíciles.

Según el autor, son indicadores o precursores de la auto-eficacia los logros de desempeño anteriores, experiencias sustitutivas —vicarias—, la persuasión verbal y las reacciones afectivas.

La eficacia en el trabajo es siempre con respecto a tareas o funciones específicas, no en relación a generalidades. Por otra parte, no se trata de indagar acerca de planes para el futuro —que estarían midiendo la intención— sino las habilidades y capacidades actuales.

87. Op. Cit.

8.10. Auto-estima⁸⁸

Aparentemente, es muy recomendable tener una visión positiva de uno mismo. Los que la tienen, son psicológicamente felices y disfrutan de buena salud; se sienten bien con ellos mismos, tienen la capacidad de afrontar retos y *feedback* negativos, y viven en un mundo social en el que están convencidos de que las personas los valoran y respetan. Cuando la auto-estima es excesiva, las consecuencias pueden ser negativas.

Por el contrario, los que tienen baja su estima ven el mundo a través de un filtro más negativo y las percepciones de su entorno están coloreadas por la valoración de sí mismos.

La auto-estima influye en el disfrute de la vida, incluso si no afectara sustancialmente al éxito profesional, a la productividad y a otras mediciones objetivas de resultados.

Según Coopersmith⁸⁹, la auto-estima es:

«La evaluación que hace y que generalmente sostiene el individuo con respecto de sí mismo; expresa una actitud aprobatoria e indica la medida en que la persona se cree capaz, significativa, triunfadora y valiosa. En resumen, la auto-estima es el juicio personal de la valía que se expresa en las actitudes que se tienen de uno mismo».

88. Ver «Assessing Self-Esteem» Todd F. Heatherton y Carrie L. Wyland en *Positive Psychology Assessment*.

89. Citado por los autores del artículo mencionado en la nota anterior.

8.11. Gratitud⁹⁰

En general, las emociones y comportamientos de agradecimiento provienen de la percepción de que otra persona ha intentado mejorar el bienestar de uno y, por lo tanto, la gratitud es un barómetro moral.

Desde un punto de vista subjetivo, la gratitud es la sensación percibida de agradecimiento, de que alguien ha recibido de otro un don, un regalo o un beneficio. Las personas sienten gratitud cuando perciben que otros le han proporcionado un beneficio de forma intencionada.

Santo Tomás de Aquino entendía que la gratitud era una virtud secundaria asociada a la justicia, que era la primaria. Siguiendo al Santo, la gratitud es un motivador de actos altruistas, porque supone agradecer a nuestros benefactores generando una respuesta apropiada y conveniente.

A lo largo de la historia, se ha considerado que la gratitud era una virtud cívica esencial. Es muy probable que sea Adam Smith quien aportara el primer enfoque teórico de la gratitud desde una amplia perspectiva comunitaria. En su libro, *Teoría de los sentimientos morales*, sugiere que la gratitud es una emoción social esencial, al mismo nivel que otras como el resentimiento y el afecto. Añade Smith que una sociedad puede funcionar basándose únicamente en el utilitarismo o en la gratitud; continúa afirmando que las sociedades basadas en la gratitud eran mucho más atractivas, sobre todo porque proporcionan un recurso emocional tan importante para promover la estabilidad social.

La investigación reciente sugiere que la gratitud es una adaptación evolutiva subyacente en los intercambios humanos y en primates no humanos.

Además de los resultados positivos que generan la práctica consciente de la gratitud, existen estudios que demuestran que la gratitud puede

90. Para elaborar este apartado, citamos el artículo «The Assessment of Gratitude» de Robert A Emmons, Michael E. McCullough y Jo-Ann Tsang en *Positive Psychological Assessment*, ya citado anteriormente; y de «Gratitude in Practice and the Practice of Gratitude». Giacomo Bono, Robert A Emmons y Michael E. McCullough, en *Positive Psychology in Practice*, también citado.

actuar como amortiguador de emociones debilitadoras y de situaciones psicológicas patológicas.

La experiencia y expresión regulares de la gratitud amplían el espectro de las atenciones y cogniciones de las personas y, en consecuencia, generan una «espiral ascendente» —círculo virtuoso— que mejora la capacidad de afrontar el estrés y la adversidad.

8.12. Perdón⁹¹

Una de las pocas certidumbres que proporciona la vida es que, en algún momento, todos nos sentiremos heridos, degradados, decepcionados o atacados por otro ser humano. Frente a esta herida, son normales los sentimientos negativos —ira, resentimiento, decepción—. También es típica la motivación para evitar el origen del daño e incluso el deseo de venganza o represalia. Los impulsos que nos sugiere la represalia pueden hacer que el represaliado, a su vez, devuelva la transgresión de forma similar, pero se percibe como una ofensa del transgresor aún mayor que la primera, lo que produce una nueva represalia para «nivelar el partido». Teniendo en cuenta estos ciclos escaladores de venganza, no sorprende que ésta esté presente en muchos de nuestros actos más ignominiosos como especie humana, incluyendo el homicidio, suicidio, terrorismo y genocidio.

Aunque es de difícil conceptualización, podemos pensar en el perdón como una transformación de la motivación libremente elegida en la que disminuye el deseo de buscar la venganza y de evitar contacto con el transgresor.

Para facilitar el perdón es importante diferenciar este concepto de otros más populares. Por ejemplo, la creencia de que perdón significa reconciliación puede conducir a volver a ponerse en peligro de heridas

91. El resumen de esta fortaleza está tomado de «Measuring Forgiveness». Laura Yamhure Thompson y C.r. Snyder en *Positive Psychological Assessment*; y de «Facilitating Forgiveness: Developing Group and Community Interventions». Frank D. Fincham y Todd B. Kashdan, en *Positive Psychology in Practice*.

futuras. Por lo tanto, es importante entender lo que el perdón significa y lo que no significa. Incluso puede ser necesario que antes de recomendar el perdón, se evalúen las posibles consecuencias negativas que éste pueda generar.

Es interesante resaltar que los autores en los que estamos basando estas líneas, afirman que con una muestra nacional de 1.423 encuestados, en 2001, Toussaint, Williams, Musick y Everson descubrieron que la relación entre el perdón y la auto-evaluación de la salud, varía con la edad. Concretamente, el auto-perdón se relacionaba con la salud de los encuestados más jóvenes —18-44 y 45-64 años—. El perdón de los otros estaba más relacionado con la salud del grupo de mayores de 65 y menos con los otros dos grupos anteriores.

Partiendo de estos resultados, ¿podemos interpretar o al menos plantear algunas hipótesis aplicadas a las empresas y a los directivos?

Una de ellas consiste en observar la diferencia entre auto-perdonarse y perdonar a los demás. Los mayores, presumiblemente más maduros —y hay que suponer que los directivos incluso entre los 45 y 64 años son a estos efectos mayores— hace tiempo que aprendieron a aceptarse, lo que implica auto-perdonarse, y su bienestar aumenta cuando empiezan a perdonar a los demás.

Es como si primero fuera necesario aceptarse, auto-perdonarse, para luego, tener la capacidad de perdonar a los demás. Nos parece ésta una hipótesis muy atractiva para el trabajo en empresas y organizaciones. De ahí la importancia de que el directivo, bien solo, bien con la ayuda de un profesional, trabaje y experimente su propia aceptación.

Otro estudio que citan los autores de este artículo son las diferentes motivaciones para perdonar y sus efectos sobre el bienestar y la felicidad. La investigación comparó a quienes perdonaron impelidos por una obligación religiosa con quienes lo hicieron por amor. (Conviene aquí recordar la definición de amor de Maturana que hemos citado en otra parte de este libro: «El amor es el reconocimiento de que el otro es relevante para mí»). Los primeros, cuyas creencias eran la motivación, incluso el deber, para perdonar, al relatar la ofensa recibida mostraban