

COACHING PARA UN DIRECTIVO FELIZ

Introducción

Casi toda la literatura sobre liderazgo que conozco y manejo- y excluyo expresamente la obra de Javier Fernández Aguado porque en sus trabajos sobre la ética aristotélica está muy presente la felicidad , la buena vida que proporciona la ética- recalca las características, aptitudes, actitudes, dones, experiencias, etc. de los líderes; no hay grandes diferencias entre los pensadores más reputados; a lo más, diferencias de matiz. Pero nunca mencionan si son o no felices ni cómo recorrer ese camino del bienestar, cómo encontrar y disfrutar la buena vida. Por no mencionar ejemplos numerosísimos, tenemos el del número de enero de 2007 de "Harvard Business Review". En el artículo "Moments of Truth" que reúne las perspectivas de famosos CEOs, encontramos retos como humildad, intuición ,energía, visión, perspectiva, pasión, convicción y aprendizaje. Ni una palabra de cómo la felicidad, si es que la disfrutan o buscan, influye en sus habilidades y cualidades de liderazgo. Quizá estas mismas habilidades son las que proporcionan la felicidad pero, de ser así, deberíamos manifestarlo con total claridad y convicción. No quiero cansar al lector con más citas y multitud de autores ,porque ninguno de ellos menciona la felicidad que debe buscar todo ser humano.

"De todas los atributos que, según los psicólogos, son universales, uno tiene bastantes probabilidades de ser cierto: Las personas deseamos ser felices"ⁱ. Incluso cuando dejamos pasar oportunidades para disfrutar de la felicidad inmediata - haciendo dieta, trabajando cuando deberíamos estar durmiendo- en general lo hacemos para disfrutar de más felicidad en el futuro. Todos preferimos el placer al dolor, la alegría a la tristeza, satisfacción antes que frustración. Ningún psicólogo, antropólogo, paleontólogo o historiador ha descubierto alguna cultura en cualquier época histórica cuyos miembros prefirieran sentirse mal a sentirse bien.

Pero siendo universal el deseo de ser felices, no lo es la habilidad para conseguirlo. A la mayoría de las vidas humanas les afectan la tristeza, el desánimo, la decepción y el resentimiento; y , de hecho, en muchas de estas vidas prevalecen uno, varios o todos estos sentimientos tan alejados de la felicidad.

"Por qué la felicidad es un objetivo siempre cambiante?. Una terrible y aburrida respuesta es que la infelicidad es la consecuencia de deseos no logrados y que todos tenemos muchos. Creemos estar seguros de *saber* lo que nos haría felices- matrimonio, divorcio, salud, dinero, halagos, poder, bombones belgas y cigarros puros cubanos- y pensamos que nuestra infelicidad proviene de nuestro fracaso de alcanzar estas metas identificables. Esta respuesta, también aburrida, sería al menos satisfactoria si no fuera por un hecho desconfirmador: en las ocasiones en las que apuntamos al objetivo y damos en la diana de lo que queremos, con frecuencia descubrimos que la felicidad robusta y duradera que creíamos poder lograr es en realidad corta, débil o inexistente"ⁱⁱ. Se han hecho multitud de estudios acerca de personas que ganaron el "gordo" de la

Lotería y no mucho tiempo después confiesan que su felicidad no ha aumentado ni un ápice.

Con respecto a los líderes y directivos empresariales me atrevo a plantear al lector mi primera hipótesis: ¿Serán esas retribuciones ,con frecuencia desorbitadas (“gordos” de lotería que ganan todos los años), formas de resolver la supuesta identidad: liderazgo es igual a infelicidad?. No creo estar descaminado del todo. El 8 de febrero de 2000 Henry Mintzberg publicó en “The Financial Times” una carta, supuestamente la de un CEO a su Consejo de Administración. De ella extracto el siguiente párrafoⁱⁱⁱ:

“Mi salario no debería ser un trofeo externo. Es una señal interna para indicar a nuestros empleados lo que de verdad pensamos de esta empresa. Dejemos de actuar como si los Primeros Ejecutivos fuéramos miembros de un club elitista. Estamos hablando de liderazgo, no de estatus. Francamente, trabajo tanto dirigiendo esta Compañía que difícilmente tengo tiempo para gastar lo que gano. Dejadme que me centre en dirigir esta Casa como se debe. Confío en que interpretaréis esta carta como una inversión en nuestro futuro; porque si nuestra Compañía no le tiene en estos términos, tampoco le tiene la sociedad en que vivimos. Atentamente,.....”

Dice ese supuesto CEO que su salario no debería ser un “trofeo externo”, ¿un sustituto de la felicidad, que es esencialmente interna?. Si la hipótesis fuera verosímil estaríamos ante una situación que los psicólogos llaman “racionalización”, una justificación impostada con razonamientos que suprimen las emociones.

También podríamos intentar justificar que el ejecutivo tiene que pagar el precio de su infelicidad, o su malestar, para lograr que la empresa sea eficaz, rentable, saludable; como se dice ahora, resiliente. Estaríamos ante una situación- por otra parte infrecuente en la naturaleza; tan sólo se da en organismos parásitos- en la que la empresa sana necesitaría directivos enfermos. En la publicación “Resilience Report” del día 17 de noviembre de 2005, que edita la consultora “Booz, Allen y Hamilton” aparece un artículo titulado “A Global Checkup: Diagnosing the Health of Today’s Organizations”^{iv}. De este artículo extraigo lo siguiente:

“En otras palabras, la salud consiste en la capacidad para ejecutar. Las compañías sanas hacen su tarea. Las enfermas, no; tropiezan y finalmente se estancan. ¿Le suenan las siguientes quejas?:

- *“Todos estamos de acuerdo sobre el rumbo, pero no cambia nada.”*
- *“Otra oportunidad que se nos escapa por demorar la decisión”*
- *“Es una idea magnífica: nunca la ejecutaremos”*
- *“ O bien se me micro-gestiona o se me deja a mi aire”*
- *“La empresa y sus funciones no actúan de consuno para lograr resultados”*
- *“No me siento motivado para esforzarme ¿Qué ganaría si lo hiciera?”*
- *“Tenemos la estrategia correcta y claridad para llevarla a cabo; pero no parecemos capaces de ejecutarla”*

Éstos son algunos de los síntomas de las enfermedades y disfunciones organizativas. Son comportamientos contraproductivos que socavan el éxito de

una organización y que ,en último término, la conducen a la marginalidad competitiva.”

Cierto, pero ¿dónde está, si es que existe, la relación entre empresas y directivos sanos y la felicidad?.¿ Se puede tener salud empresarial , en el sentido amplio del término, con directivos infelices o que viven en una permanente tristeza, depresión, etc.?

¿Dónde está escrito que el directivo sólo puede ser feliz en los demás ámbitos de su vida excepto en sus tareas empresariales?. ¿Y si la felicidad fuera un gran recurso, una gran capacidad que le permitiera ser más eficaz en su trabajo?. En un lenguaje psicoanalítico, diríamos que la empresa sería el Tanatos del directivo y que su Eros estaría , en su caso,, en las demás facetas de su vida?. ¿Es tan fácil compartimentalizar dónde está uno y dónde puedo equilibrarme con el otro?

LA FELICIDAD REVISITADA

Seligman

Martin E. P Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi escriben el artículo de presentación del número de enero de 2000 de la revista “American Psychologist”^v, por entero dedicado a la “psicología positiva”. A mi juicio, ya es muy significativo que ambos abran la edición porque aunque el trabajo de Seligman sobre psicología positiva aparentemente, sólo aparentemente, parece muy alejado del pensamiento empresarial, el de Mihaly está tan cercano que casi es central en el management moderno con su concepto de “flow”, fluidez o flujo, para explicar la creatividad y el aprendizaje. Y sobre todo la capacidad estratégica como tendremos ocasión de comprobar.

Dicen los autores en el resumen(abstract) con el que inician el artículo:

“ Una ciencia de la experiencia subjetiva positiva, características individuales positivas e instituciones positivas, promete mejorar la calidad de vida y prevenir las patologías que surgen cuando la vida es estéril y sin sentido. La focalización exclusiva en la patología que tanto ha dominado nuestra disciplina, conduce a un modelo de ser humano carente de las características positivas que hacen que la vida merezca la pena. Se ignoran la esperanza, la sabiduría, la creatividad, la visión del futuro, el valor, la espiritualidad ,la responsabilidad y la perseverancia; o se explican como transformaciones de impulsos más negativos” .

“ Los 15 artículos de este número de “American Psychologist” que inaugura el milenio abordan las cuestiones citadas y lo que facilita la felicidad, los efectos de la autonomía y de la auto-regulación, *cómo el optimismo y la esperanza afectan a la salud*^{vi} , de qué está hecha la sabiduría y cómo fructifican el talento y la creatividad. Los autores presentan el marco general de una ciencia de la psicología positiva, señalan carencias en nuestros conocimientos, y predicen que el próximo siglo(éste en el que estamos) alumbrarán una ciencia y una

profesión que llegarán a comprender y desarrollar los factores que permitan florecer a las personas, a las comunidades, a las sociedades”

Queda constancia de que este párrafo ya vincula salud individual y organizativa, con lo positivo, con el bienestar, con la felicidad.

En otro artículo sostiene Seligman^{vii} que la psicología Americana antes de la Segunda Guerra Mundial tenía tres objetivos: curar las enfermedades mentales, procurar más felicidad a personas relativamente adaptadas y estudiar el talento y los genios. Excepto el primero, los demás se abandonaron después de la Guerra. Los investigadores se centraron en los desórdenes mentales porque la financiación que recibían era sólo para este aspecto. Los resultados fueron espectaculares porque en 1946 no existían tratamientos eficaces para casi ningún desorden psicológico y en la actualidad se pueden curar dos y tratar otros doce por medio de la psicoterapia y/o los psicofármacos. La consecuencia negativa de 50 años centrándose en la enfermedad y en la patología han cobrado su precio a la sociedad y a la ciencia: “Limitando nuestros esfuerzos a resolver los problemas más acuciantes que acucian a las personas, hemos olvidado el resto de nuestra misión como psicólogos. Aproximadamente el 30% de los norteamericanos sufren algún trastorno mental severo en algún momento de su vida y hemos hecho un trabajo excelente ayudándolos. Ha llegado el momento de pensar en el otro 70%, personas que no tienen patologías severas, pero existe evidencia suficiente que prueba que *la ausencia de enfermedades no implica ser feliz*. Incluso si fuéramos asintóticamente capaces de eliminar la depresión, la ansiedad y la ira, no llegaríamos a la felicidad. Porque creemos que **“la felicidad es una condición superior y distinta de la ausencia de infelicidad”**”

Ésta es una de mis motivaciones para abordar este trabajo. No abundan los directivos y líderes patológicos (aunque los hay); no sé si es frecuente dar con los que son felices; o con los que lo cuentan. ¿Se lo preguntamos quienes trabajamos con ellos?.¿ Somos felices y lo contamos nosotros, sus asesores, coaches, consultores, etc.?. Parece una obviedad, incluso un chascarrillo, pero en las memorias anuales, en los informes de gestión, en las entrevistas, en sus apariciones en los medios, ni ellos la citan ni nadie les pregunta acerca de su felicidad. ¿Cómo los juzgaríamos, cómo nos juzgarían a nosotros, si lo hiciéramos?. Quizá tendríamos que usar lo que el profesor John Kay llama “El principio de la oblicuidad”. John Kay afirma que algunos objetivos no pueden lograrse de forma directa^{viii}, entre ellos el amor, la felicidad y la creación de valor (de esta última si que estamos autorizados a hablar abiertamente con los directivos). Hasta que llegue el tiempo de poder hacerlo sin rodeos, es probable que debamos hablar de los componentes oblicuos de la felicidad. La espera no sería muy larga si pudiéramos vincular felicidad con creación de valor, objetivo que pretende este libro: demostrar que se crea más valor cuanto más felices son los directivos y líderes.

Para Seligman, la felicidad tiene tres componentes: el placer(emoción positiva), el compromiso y el significado^{ix}. “Se centra en el significado de los momentos felices e infelices, el tapiz que tejen, y las fortalezas y virtudes que manifiestan y que otorgan una calidad determinada a la vida”.

Distingue Seligman^x entre fórmulas para sentirnos bien: drogas, bombones, sexo sin amor, ir de compras, masturbarse y ver la televisión ,entre otras. Es decir, la diferencia entre felicidad y placer *“La idea de que podemos recurrir a tales fórmulas para obtener felicidad, alegría, consuelo y éxtasis, en vez de tener derecho a dichos sentimientos gracias al ejercicio de nuestras fortalezas y virtudes personales, hace que exista un buen número de personas que, rodeadas de grandes riquezas, padecen una sed de espiritualidad. Las emociones positivas obtenidas por actividades ajenas al carácter provocan desolación, falta de autenticidad, depresión y, a medida que envejecemos, la atormentadora impresión de que estaremos inquietos hasta la muerte”*

El bienestar genera felicidad y ,recíprocamente, la felicidad produce bienestar.

Recordemos, para Seligman:

LA FELICIDAD CONSISTE EN

- Placer(emoción positiva)
- Compromiso e implicación^{xi}
- Significado, sentido^{xii}

Csikszentmihalyi

El proceso de Csikszentmihalyi emana de una experiencia muy distinta. Como húngaro, fue testigo de la disolución del mundo europeo en el que estaba cómodamente instalado. Se sorprendió al comprobar cómo muchos adultos que conocía, auto-confiados y triunfadores, se venían abajo , sin esperanza alguna, cuando la guerra eliminó su entramado de relaciones sociales de apoyo; sin trabajo, sin dinero, sin estatus ,se convirtieron en caparazones vacíos. Sin embargo, unos pocos conservaron su integridad y propósito a pesar del caos circundante. Su serenidad era el faro que guiaba a otros para que no perdieran la esperanza. No se trataba del tipo de hombres y mujeres de los que podría esperarse que resultaran incólumes. No eran ni los más respetados, los mejor educados, ni los más dotados. Esta experiencia le hizo pensar a Mihaly :”¿De dónde proviene la fortaleza que tienen estas personas?”.No daba con la respuesta. Leyendo filosofía con incursiones en historia y religión, no obtuvo respuestas satisfactorias. Las ideas eran demasiado subjetivas: o dependían de la fe o de supuestos dudosos; carecían del escepticismo del suave crecimiento acumulativo que Mihaly asociaba con lo científico Y entonces, hacia 1950, se encuentra con la psicología, con Jung y luego con Freud; más tarde con los pocos profesionales que escribían en Europa en esa época. Aquí estaba la posible respuesta a su búsqueda, una disciplina que abordaba las cuestiones fundamentales de la vida y que las afrontaba con paciente simplicidad de las ciencias naturales En el comportamiento humano, añade Mihaly , es mucho más intrigante lo improbable que lo frecuente. Muy pocas personas conservaron su dignidad, su decencia, durante la carnicería de la Segunda Guerra Mundial; sin embargo, lo que la mantuvieron mostraban la clave de lo que los mejores seres humanos eran capaces de lograr. Aquí estaba, según Mihaly , una posible solución a su pregunta: aparece la psicología de base conductiva pero se enseña como si fuera una rama de la mecánica estadística. Es así cómo nuestro autor se esfuerza en reconciliar lo

que debería abarcar una ciencia de los seres humanos: comprender *lo que es* y lo que *podría ser*. Vienen luego otros pensadores, Maslow, Carl Rogers, etc., que añaden perspectivas nuevas hasta llegar a la actualidad en la que las librerías están llenas de libros de auto-ayuda, de aromaterapia, de curación con bolas de cristal; de entender el niño interior que todos llevamos dentro.

Csikszentmihalyi cree llegado el tiempo de la psicología positiva, progresar en una ciencia que no sólo estudie patologías, debilidades y enfermedades, sino también las fortalezas y las virtudes. El tratamiento no consiste sólo en arreglar lo estropeado; se trata de estimular lo mejor que todos llevamos dentro.

Podemos preguntarnos si en los procesos de desarrollo y formación de directivos nos centramos más en lo primero que en lo segundo; y luego, (o en primer lugar) si lograríamos más *apalancamiento* reforzando lo positivo.

Termina Mihaly afirmando que existen tres tópicos fundamentales que debe abordar cualquier estudio sobre la felicidad: las experiencias positivas, las personalidades positivas y el reconocimiento de que las personas y sus experiencias están incrustadas en un contexto social; por lo tanto, han de tenerse en cuenta las instituciones y empresas positivas.

Se pregunta Csikszentmihalyi: “En qué consiste el gozo o la fruición?”^{xiii}. Contesta diciendo que es una experiencia óptima, a la que llama “fluidez”

(algunos lo llaman “flujo”), porque los que la viven describen que cuando la sienten constatan un estado de consciencia casi automático, sin esfuerzo y, sin embargo, completamente focalizado, centrado en algo. Este sentimiento no lo tienen cuando se relajan, descansan, cuando toman drogas o alcohol, o cuando consumen los caros privilegios de la riqueza. Más bien cuando abordan actividades dolorosas, arriesgadas, difíciles, que tensionan la capacidad de la persona y que tienen elementos de novedad y de descubrimiento. Parecería que está hablando únicamente de y para los directivos y líderes de las empresas y organizaciones.

Esta experiencia de fluidez, casi en idénticos términos, la constata el autor en multitud de culturas, de profesiones, de razas, en los ricos, en los pobres, en las mujeres y en los hombres.

La fluidez está estrechamente ligada a la creatividad, al pensamiento estratégico- que tiene elementos de novedad, de descubrimiento y también de dolor y de dificultad- a trabajar en equipo, y a dedicar tiempo a la reflexión o a la meditación. Aquí es donde aparece la clara conexión con las principales tareas directivas. Recordemos, para Csikszentmihalyi:

LA FELICIDAD CONSISTE EN

- Vivir momentos y etapas de fluidez que se persiguen por razones autotélicas(que tienen un fin en sí mismas) y no para buscar directamente recompensas de fama o de dinero.

De nuevo el principio de la oblicuidad: Los directivos felices buscan esos momentos, quieren vivir esas situaciones que les producen placer; pero con toda seguridad, oblicuamente, serán recompensados.

Kahneman: Experiencias positivas

Cuando trato de indagar sobre los motivos que me deciden a escribir este libro, constato que uno de ellas es la sorpresa que supuso para mi que un psicólogo fuera distinguido con el Premio Nobel de Economía. Me refiero a Daniel Kahneman que lo recibió conjuntamente con A. Tversky. Para el economista del siglo XVIII Bentham (probablemente aquí radica el entronque con el enfoque económico por el que Kahneman fue distinguido con el Nobel), la utilidad consiste en experiencias de placer y dolor, “los regidores que nos indican lo que debíamos hacer y también lo que haremos”

Sostiene, y demuestra, Kahneman que placer y dolor son atributos de un momento de la experiencia; pero perduran en el tiempo los resultados que valoran las personas. Por lo tanto, necesitamos establecer el concepto de la utilidad experimentada aplicable a consecuencias temporalmente duraderas. De acuerdo con Kahneman habrá que comparar dos enfoques:

- a) *El enfoque basado en la memoria* que acepta como datos válidos las valoraciones retrospectivas de episodios y situaciones pasados. La *utilidad recordada* de un episodio de experiencia se define por su evaluación global retrospectiva.
- b) *El enfoque basado en el momento* deriva la utilidad experimentada de un episodio de mediciones de placer y dolor en tiempo real experimentadas por el sujeto durante dicho episodio.

La *utilidad del momento* se refiere a la valencia (buena o mala) y a la intensidad (ligera o extrema) de una experiencia hedónica o afectiva actual.

La *utilidad total* de un episodio consiste exclusivamente en el registro de utilidades de los momentos durante ese episodio.

Kahneman ilustra esta diferencia y su preferencia basándose en un estudio de 1996 basado en las reacciones inmediatas y retrospectivas de pacientes a los que se había practicado una colonoscopia. Cada 60 segundos se les preguntaba sobre la intensidad de su dolor en ese preciso momento; en una escala de 0 (no sentían ningún dolor) a 10 (dolor insufrible). Los mismos pacientes facilitaron posteriormente su valoración de la experiencia también con una escala; finalmente compararon esta experiencia con un conjunto de otras también negativas.

La *utilidad total* de la colonoscopia de cada paciente es de una naturaleza diferente. A diferencia de la utilidad del momento y de la utilidad recordada, la total no es la expresión de un sentimiento subjetivo o juicio. La utilidad total es una evaluación objetiva de la estadística de un perfil de utilidad.

La colonoscopia del paciente A duró menos de 10 minutos; la del B, más de 20. Sin embargo, la valoración de A fue peor que la de B. En este caso, como en otros, no coinciden la recordada y la total, y la diferencia radica en si la evaluación se hizo basándose en la memoria o en el momento.

Nadie pondrá en duda que siempre será menos dolorosa una exploración del cólon corta que otra larga; por lo tanto, en principio, la duración afecta a la utilidad total. Sin embargo, las evaluaciones basadas en la memoria generalmente no cumplen este principio.

“La utilidad (leamos también felicidad o bienestar) de un episodio viene determinada por la construcción de un momento representativo compuesto y por la evaluación de ese momento”^{xiv}

La regla Máximo /Final sostiene que debido a que el promedio de esta regla era más alto en el paciente A que en el B, el primero conservaría una memoria más negativa de la colonoscopia que el segundo.

La utilidad-del-momento es el fundamento del más amplio constructo que llamamos *felicidad objetiva*. Como su propio nombre propone, es un concepto basado en el momento que solamente se hace operativo con medidas de los estados afectivos de las personas en momentos temporales concretos. En este aspecto esencial, la felicidad objetiva difiere de las medidas estándar del bienestar subjetivo que se basan en la memoria y exigen del sujeto que haga una evaluación global de su pasado reciente. Se utiliza el término “objetiva” porque se juzga la felicidad según reglas objetivas pero, por supuesto, en último término, se está juzgando con experiencias subjetivas.

Aborda también Kahneman lo que llama “la rutina de la satisfacción”^{xv} que no es otra cosa que el nivel de adaptación de los humanos al placer (o al displacer).

Este nivel de adaptación puede hacernos perder de vista nuestras aspiraciones, conformarnos con lo que somos porque, pasado algún tiempo no recordamos la felicidad que supuso llegar a lo que somos desde ,generalmente, posiciones inferiores. Es ésta la razón por la cual cuando los coaches ejecutivos trabajamos con directivos, es muy importante explorar este aspecto de la memoria.

Otro instrumento para trabajar con directivos consiste en el “Método de Reconstrucción del Día” en el que se le pide que anote momentos placenteros y otros que lo han sido menos. Además de este documento escrito, en mi práctica utilizo procedimientos más actuales^{xvi}: enviar sms o correos via “blackberry” durante toda la duración del coaching para indagar el momento que viven y lo que están sintiendo para luego analizarlo en la siguiente sesión. También utilizo “La parrilla de afectos” en la que el directivo representa diferentes momentos de su vida empresarial.

Recordemos, para Kahneman

LA FELICIDAD ES

- La felicidad de los momentos y episodios medida con algunos de los instrumentos citados y agregados estadísticamente con una regla objetiva..

La empresa como conjunto de recursos y capacidades^{xvii}

En un artículo publicado en “The Financial Times” en septiembre de 1999, John Kay presenta una visión general de la evolución del pensamiento estratégico. Dice el autor que a comienzos de los años sesenta del pasado siglo Robert Macnamara deja Ford para ocupar la cartera de Defensa en el Gobierno de los Estados Unidos. La informática empieza a gestionar la guerra de Vietnam, la Unión Soviética parece ganar la carrera del espacio y aunque la mayoría de Occidente detesta el imperio ruso, casi nadie discute el éxito de su economía.

Es por entonces cuando el concepto de estrategia empresarial se incorpora al vocabulario de los altos directivos y de los estudiantes de MBAs. La revista más importante sobre este tema se llama "Long Range Planning"^{xviii}. El tema de la estrategia se basa en una ilusión de racionalidad y en las posibilidades del control. Al fin de la década, parece que el mundo se fragmenta. Se traslada a Mcnamara al Banco Mundial y al fin la Historia resaltará el fracaso de cada una de sus tres carreras profesionales: ejecutivo empresarial, político y estadista internacional. La Unión Soviética estaba empezando a desintegrarse, medio millón de hippies se reunían en Woodstock para celebrar la caída del Nuevo Estado Industrial.

Sin embargo, la ilusión de control ha continuado definiendo la estrategia empresarial. En los intelectuales años sesenta ninguna empresa importante carecía de su plan estratégico. Incluso hoy, pocas no lo tienen aunque son escasas las que dedican a la planificación los recursos que le asignaron tiempo atrás. Los actuales tienen números, ni metas ni previsiones, que pretenden describir la evolución de la empresa a lo largo de los próximos cinco años.

En la actualidad, la planificación y la estrategia han dejado de ir de la mano; la ilusión de control ha cambiado de forma pero no de sustancia. Lo que importa hoy es la misión y la visión. Los CEOs carismáticos pueden trascender los límites de la empresa. La única restricción a sus logros personales, y a los de las compañías que inspiran, radica en los límites de su imaginación.

Pero las empresas no se definen por la imaginación de sus ejecutivos; sus límites son sus propias capacidades, la tecnología, los competidores y las demandas de los clientes.

Si diseñar la estrategia es lo fácil, consiste en que uno o unos pocos sean "visionarios", es obvio que la formulación no plantea los problemas que sí presenta la ejecución; es el cliché: "formular es fácil, el problema es la ejecución". Todas las cuestiones sustantivas de la estrategia se ha redefinido como problemas de ejecución. Puesto que las organizaciones se muestran muy renuentes a adaptarse a las visiones de sus ejecutivos más altos, no debe sorprendernos que la transformación de las organizaciones sea una de las ramas más populares de la consultoría. Sobre esto ironiza John Kay en su libro "The Hare and the Tortoise, An informal guide to business strategy"^{xix}, especialmente en el artículo titulado "La liebre y la tortuga".

Aunque no cabe duda de que la estrategia ha de formularse y ejecutarse, en un proceso continuo y retroalimentador, mirando hacia fuera y hacia dentro, ambas actividades necesitan recursos, habilidades y experiencia para profundizar en esas miradas. En otras palabras, qué es lo que puede hacer la empresa, de lo que es capaz, de las capacidades que tiene o debe obtener.

Hay muchas razones para argumentar que este enfoque de la estrategia basado en los recursos tiene mejores y mayores fundamentos que otros alternativos. Lo importante aquí es convenir en la importancia de identificar los recursos y cómo estos proporcionan capacidades.

Si la empresa cuenta con los recursos y capacidades adecuados- y una de ellas es la de saber y poder observar, escanear, el entorno, no tardará en darse cuenta de que necesita reforzar y renovarlos continuamente porque también continuamente se agotan o se desgastan; precisamente por la interacción empresa-entorno-en-cambio-continuo. Algunos ejemplos son las reacciones de los competidores, los cambios en los gustos y las necesidades

de los clientes, la construcción, la defensa y, en muchos casos, la desaparición del prestigio de una marca, etc.

Sigo a John Kay^{xx}. Los gurus de la estrategia apremian a las empresas para que se reinventen. Éste era el elocuente tema de “The Marketing Imagination” de Ted Levitt: tu mercado siempre está en crecimiento si lo defines con la suficiente amplitud. Los fabricantes de látigos para los caballos de tiro tuvieron que afrontar su ocaso cuando el automóvil suplantó al coche de caballos, pero habrían prosperado con tan sólo definirse a sí mismos como fabricantes de instrumentos de corrección, o de accesorios de transportes.

Pero esto no asimila la verdadera naturaleza del éxito empresarial que requiere el encaje entre capacidades internas y el entorno. No tenemos razones para pensar que los fabricantes de látigos hubieran tenido las habilidades necesarias para hacer marketing a sádicos o para producir mascotas para las ventanas traseras de los coches. No les fue bien a los operadores de ferrocarriles que invirtieron en transporte por carretera o por avión. La empresa que descarriada con frecuencia es tan sonrojante con la nueva gira de una envejecida estrella de la música pop. La que supo reinventarse después de perder el rumbo fue IBM porque su ventaja competitiva auténtica eran ventas y servicios y no el “hardware” con el que la identificábamos.

Éste es el “mantra” de muchos de los brillantes trabajos de Kay: capacidades internas adaptándose a los cambios del entorno. Para evitar el sonrojo de las estrellas de música pop, los directivos tienen una tarea como la de Sísifo (aunque más satisfactoria porque el premio es la supervivencia y el éxito de su empresa) que es la renovación, mejora, sustitución de sus recursos y capacidades.

Utilizando la metáfora de una bañera en la que el tiempo envejece primero el esmalte y luego el acero, abriendo “fugas”, los recursos y capacidades serían el nivel de agua de la bañera. Si queremos mantenerle y, mejor, aumentarle, tendremos que aportar agua, al menos con el mismo caudal que pierde el recipiente. Otras veces, no se tratará de rellenar la misma bañera sino de aportar agua a otra u otras diferentes: recursos y capacidades nuevos necesarios para seguir y adaptarse a los cambios del entorno? Esa agua que aportamos son competencias, habilidades, recursos, capacidades que continuamente cambian porque otras envejecen o desaparecen. De ahí que la gestión por competencias, las habilidades, los entrenamientos concretos no acaban nunca.

¿Y si existiera un conjunto de “metacapacidades”, muy pocas pero muy eficaces para poder utilizarlas rápida y eficazmente, cuando lo exija el entorno, o incluso adelantándonos a él? ¿No sería una forma mucho más eficaz para adquirir, mejorar, prescindir, olvidar, destruir, competencias y capacidades que primero necesitamos y luego tenemos que relegar para adquirir otras nuevas?

La felicidad como metacapacidad directiva

Otra metáfora útil es afirmar que son tantas, y sobre todo tan cambiantes, las necesidades, habilidades y conocimientos que necesitan los líderes, que continuamente han de “vaciar su armario” para dar entrada a lo nuevo, a lo que necesitan sus empresas para sobrevivir. Estos procesos de desaprender-

aprender-desaprender no están exentos de sentimientos encontrados; es duro darse cuenta de que lo que nos fue útil hasta ayer, hoy es una rémora de la que tenemos que deshacernos. Es como el mito de Sísifo, un rey de Corinto que ,por haber ofendido a los dioses, fue deportado a un descampado y castigado a cargar con una pesada roca, subirla hasta la cumbre de la montaña desde donde ,misteriosamente, la roca caía hasta el valle; Sísifo tenía que volver a subirla una y otra vez; un trabajo inútil y sin fin. Para los directivos tampoco tiene fin el proceso de aprender y de cambio ,aunque en su caso no solamente no es inútil sino imprescindible: de ahí que experimenten sentimientos encontrados: necesidad de cambio continuo y coste, carga, inacabable. Si dispusiéramos de algún mecanismo, alguna herramienta, una *metacapacidad* que nos facilitara y nos aliviara, qué duda cabe que nos sentiríamos mejor, más felices.

En la revista “Long range planning” . primavera de 2000, aparece el artículo “TheFuture.org”^{xxi}; transcribimos un párrafo:

“El núcleo de la ventaja competitiva en sectores caracterizados por cambios rápidos radica en la capacidad de desarrollar continuamente capacidades nuevas. Esto necesita lo que llamamos metacapacidades, habilidades y conocimientos que subyacen al propio proceso de desarrollar capacidades. Las metacapacidades permiten la recreación continua y duradera de capacidades concretas relacionadas con el éxito y la supervivencia de la empresa”.

Un enorme esfuerzo cargado de emociones seguramente contrapuestas: la necesidad de aprender y el miedo a no conseguirlo. Éste es un fenómeno muy contrastado, especialmente cuando se abordan procesos de coaching ejecutivo; para crear y mantener una relación eficaz, el profesional necesita convencer al ejecutivo, más con hechos y actitudes que con palabras, que no se trata de juzgar, ni de valorar, ni de aprobar y menos aún desaprobado; que siempre se puede aprender y que el miedo a no lograrlo tiene muchos elementos irracionales que se pueden identificar y , por lo tanto, erradicar o al menos relativizar.

Dicho de otra forma, ¿pueden convertirse en hedónicos o placenteros los procesos inacabables de desaprender-aprender-desaprender?. En buena parte va a depender de cómo se produce el final, la ruptura, el desenlace de lo que tenemos que olvidar, tal como propone Kahneman.

Una propuesta de metacapacidades

Afirma Seligman^{xxii} 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”; recuerdan más sucesos buenos que los que en realidad sucedieron ,y olvidan los más 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 “encastillados” 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. Veamos el mecanismo por el que los menos felices prefieren olvidar sus experiencias negativas; de nuevo 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 del mismo 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”^{xxiii}. 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 360º feedback 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.

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- que seguramente es 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 Seligman^{xxiv}, 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 si. Recordemos la colonosopia de Kahneman: intentando 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 procesos de olvidar, vaciar el armario, lo que ya no nos es útil para dar entrada a lo nuevo.

Anteriormente he sostenido que para ser verdaderas metacapacidades, deben ser pocas; de otra forma no estaremos más que presentando un catálogo, quizá diferente de otros, pero catálogo al fin.

He aquí mi propuesta:

- Profundizar en el autoconocimiento, aceptando la heteronomía más que la autonomía. Claridad y resiliencia.
- Conocimiento de los demás tanto como personas como miembros de equipos y grupos, la otra dimensión de la heteronomía
- Capacidad para terminar relaciones, 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.
- Vivir momentos y etapas de fluidez que se persiguen por razones autotéticas(que tienen un fin en sí mismas) y no para buscar directamente recompensas de fama o de dinero (Csikszentmihalyi)

Resultan seis, probablemente alguna de ellas subsumible en otra u otras. No son numerosas; el lector juzgará.

Nos queda por ver en qué medida estas metacapacidades proporcionan o no felicidad. Para ello vamos a comparar cada una de estas capacidades con la clasificación de las 6 virtudes y 23 fortalezas de carácter de Seligman; con las condiciones bajo las que se alcanza el estado de fluidez de Csikszentmihalyi; y con el trabajo de la memoria de Kahneman.

FELICIDAD Y METACAPACIDADES

Según Seligman^{xxv} para entender el bienestar también necesitamos comprender las fortalezas y las virtudes personales:” Cuando el bienestar procede del empleo de nuestras fortalezas y virtudes, nuestras vidas quedan imbuidas de autenticidad”. Distingue entre sentimientos que son estados de acontecimientos momentáneos y virtudes y fortalezas que aseguran estados más duraderos.

Presentamos las 6 virtudes y las 24 fortalezas de carácter de Peterson y Seligman(2004)^{xxvi}:

VIRTUD Y FORTALEZA	DEFINICIÓN
1.Sabiduría y conocimiento	Fortalezas cognitivas que suponen la adquisición y utilización del conocimiento

Creatividad	Pensar en hacer cosas de forma nueva y productiva
Curiosidad	Interesarse en toda la experiencia continúa
Apertura mental	Profundizar en el pensamiento de las cosas y analizarlas desde todos los puntos de vista
Amor por el aprendizaje	Dominar habilidades nuevas, tópicos y cuerpos de conocimiento
Perspectiva	Capacidad para aconsejar a los demás con sabiduría
2. Valor	Fortalezas emocionales que implican ejercitar la voluntad para lograr metas, frente a oposiciones internas o externas.
Autenticidad	Decir la verdad y presentarse uno mismo de forma genuina o auténtica
Coraje	No amilanarse ante amenazas, dificultades, retos o dolores
Persistencia	Terminar lo que se empieza
Entusiasmo	Vivir la vida con excitación y energía
3. Humanidad	Fortalezas interpersonales que implican "cuidar y ser amigo" de los demás
Amabilidad	Hacer a los demás favores y buenas acciones
Amor	Valorar las relaciones intensas con los demás
Inteligencia Social	Ser consciente de los motivos y sentimientos de uno mismo y de los demás
4. Justicia	Fortalezas cívicas que subyacen la vida comunitaria saludable
Equidad	Tratar a todos por igual, según las nociones de equidad y justicia
Liderazgo	Organizar actividades grupales y trabajar para que se realicen
Trabajo en equipo	Trabajar bien como miembro de un grupo o de un equipo
5. Templanza	Fortalezas que nos protegen de los excesos
Perdón	Perdonar a quienes nos han ofendido
Modestia	Que sean nuestros logros los que hablen por sí mismos
Prudencia	Elegir con cuidado; no hacer ni decir cosas de las que luego tengamos que lamentarnos
Auto-regulación	Regular lo que uno hace y siente
6. Transcendencia	Fortalezas que forjan conexiones con el universo y nos proporcionan sentido
Apreciación de la belleza Y de la excelencia	Ser conscientes y valorar la belleza, la excelencia y los desempeños competentes en todos los dominios de la vida
Gratitud	Ser consciente y agradecido por las cosas buenas que nos ocurren
Esperanza	Esperar lo mejor y trabajar para lograrlo
Humor	Disfrutar con la risa y con las bromas; provocar la sonrisa o la risa en los demás
Espiritualidad	Tener creencias coherentes sobre el significado de la vida y los propósitos elevados

Se trata, por lo tanto de relacionar las metacapacidades directivas con estas virtudes y fortalezas, lo cual no solamente es fácil sino evidente.

COACHING PARA LA FELICIDAD

Si convenimos con Seligman que la felicidad proporciona los valores y fortalezas descritos y que, a su vez, éstos proporcionan felicidad y, desde el punto de vista empresarial, metacapacidades, es decir, capacidades esenciales para dirigir y liderar, el trabajo de coaching consiste en desarrollar los valores y fortalezas.

En mi caso utilizo diversas herramientas y cuestionarios que paso a mencionar y que desarrollo más ampliamente en mi próximo libro.

- Relato biográfico del directivo. Análisis y causas de momentos de felicidad y de infelicidad. Efectos de los sesgos de impacto retrospectivo (interpretación de los recuerdos). Indagación sobre la verdadera naturaleza de esos recuerdos.
- Relato sistémico del directivo. Descripción y análisis de los sistemas de los que ha sido o sigue siendo parte: familia de origen, familia nuclear, empresas u organizaciones anteriores, empresa actual. Siempre recalando el sentido sistémico.
- Recuerdo y análisis de momentos en los que ha experimentado la fluidez de Csikszentmihalyi. Proyecto de cómo experimentarlos de ahora en adelante.
- Significado y concreción de las metacapacidades en el "aquí y ahora" del directivo y de la empresa.

- Entrevista estructurada sobre fortalezas. Relación con las metacapacidades
- Recuerdo de los acontecimientos positivos vividos cada día , por qué ocurrieron y , utilizando las fortalezas del carácter, cómo lograron que él mismo y otros se sintiera más felices (o menos deprimidos)
- Ejercicios relacionados con reconocimientos de gratitud a diferentes actores o partícipes (stakeholders) de la empresa.
- Relatos sobre cómo sería el directivo o líder en situación óptima. Dificultades y estímulos para llegar a ese estado o situación.
- Método de reconstrucción del día, intervenciones coach- directivo, entre sesión y sesión via sms, blackberry, etc., para conocer momentos hedónicos que serán analizados en la siguiente sesión.
- Plan de acción para el futuro. Indicadores que nos permitirán “medir” progresos.

Todo ello constituye, en mi opinión una magnífica metodología para desarrollar las virtudes, fortalezas, la fluidez, la identificación de los momentos hedónicos, de los directivos; y ya hemos comentado la vinculación de estos fenómenos con el desarrollo de metacapacidades, que es uno de los fines que busca el coaching ejecutivo: mejorar las capacidades y habilidades de los directivos.

¿Se pueden lograr leyendo mi próximo libro u otros en forma de auto-ayuda?. Permítaseme dudarlo, cuestionar el concepto de auto-ayuda, precisamente porque somos más heterónomos que autónomos. Necesitamos al coach para tener presente “al otro”.

ⁱ “The Wisdom of Feeling” Lisa Feldman y Peter Salovey, The Guilford Press, Londres

ⁱⁱ Feldman y Salovey, op.cit.

ⁱⁱⁱ Puede leerse la carta íntegra en el anexo I

^{iv} “Un chequeo global: Diagnóstico de la salud de las organizaciones actuales”

^v “Positive Psychology; An introduction”

^{vi} Cursiva del autor

^{vii} “ A balanced psychology and a full life”. Escrito con Acacia C Parks y Tracy Streen. Publicado por la Royal Society, 2004

^{viii} “Forget how the crow flies”. John Kay, The Financial Times (FT weekend) 17 de enero 2004

^{ix} Artículo citado anteriormente

^x Libro citado

^{xi} Seligman utiliza la palabra engagement que prefiero traducir como compromiso e implicación , a utilizar únicamente la primera acepción

^{xii} De nuevo prefiero utilizar dos palabras: significado y sentido para traducir la inglesa meaning.

^{xiii} “Creativity, flow and the psychology of discovery and invention” Harper Perennial, 1997

^{xiv} “Experienced Utility and Objective Happiness. A Moment-Based Approach” , capítulo 37 del libro “Choices, Values and Frames”, Cambridge University Press and Russell Sage Foundation. Nueva York, 2000

^{xv} Seligman cita este asunto en su libro y, en mi opinión, el traductor se equivoca cuando dice “la rueda de molino de la satisfacción”. La palabra treadmill en inglés, que es rueda de molino tirada por hombres, creo que en este contexto es más adecuado traducirla como “rutina”

^{xvi} Quizá no sean tan actuales porque desde hace años los utiliza Czikszentmihalyi

^{xvii} Buena parte de este apartado está basado en el libro de John Kay “The hare and the Tortoise, an informal guide to business strategy”. The Erasmus Press, 2006; pero sobre todo se fundamenta en la Visión de La Empresa basada en los Recursos (The Resource Based View of the Firm o RBV)

^{xviii} Planificación a largo plazo

^{xix} The Erasmus Press, 2006

^{xx} “ A tough posting for any captain of industry”. The Financial Times, 15 de octubre de 2003

-
- xxi Autores Charles C. Snow y Grant Miles
- xxii Libro citado
- xxiii "How happy was I anyway?. A retrospective impact bias. Wilson y Gilbert. Social Cognition volumen 21, número 6, 2003.
- xxiv "La auténtica felicidad...."
- xxv Obra citada
- xxvi Citadas en "Positive Psychology, An Introduction ». American Psychologist, enero 2000