



Buen negocio

Liderazgo, flujo y sentido

por Mihaly Csikszentmihalyi

RESUMEN EJECUTIVO

A pesar de que el ser humano está hecho para trabajar, son muy pocos los trabajos que están hechos para el ser humano. Esta es la razón del creciente malestar que siente la mayoría de las personas en su trabajo.

Sin embargo, tanto empleados como empleadores están en la capacidad de hacer que el trabajo sea más interesante y humano, y que haga felices a todos los integrantes de la organización.

En el presente texto, el autor nos brinda su visión de los valores y prácticas propias de una organización que fomenta la felicidad, el modo de darle sentido a la vida y de darle un mayor alcance a nuestro actuar.

La dinámica de la felicidad

Como han señalado ya los filósofos desde Aristóteles en adelante, aunque la gente desea cosas como el dinero o el poder (porque creen que esto es la felicidad), también buscan la felicidad sin más. Por extraño que pudiera parecer, la felicidad y los negocios están indisolublemente vinculados.

La producción e intercambio de bienes tiene sentido sólo si mejorarán nuestra calidad de vida. Incluso los mayores avances tecnológicos carecen de importancia hasta que no contribuyen a aumentar la felicidad. Por otra parte, los negocios deben procurar que sus empleados sean felices, porque, de este modo, aumentan tanto la productividad como la moral de los mismos. Así pues, los negocios existen en definitiva para mejorar el estado de la humanidad.

Visto desde este punto de vista, un “buen negocio” produce dinero y se dedica a tareas que contribuyen a aumentar la felicidad de la humanidad. Y, aunque casi todos los productos y servicios hacen más felices a al menos unas pocas personas, es útil distinguir entre negocios que producen bienes valiosos y negocios que producen bienes que parecen valiosos, pero que no ofrecen una satisfacción duradera. Entre estos últimos están las empresas inmersas en prácticas ilegales o que ofrecen productos y servicios adictivos y que producen estados temporales de bienestar.

Asimismo, los malos negocios son los que estimulan los deseos superfluos. Este tipo de deseos no contribuyen en nada con el bienestar de las personas; por el contrario, contribuyen a

incrementar el interés por los símbolos de una buena vida y el materialismo. Esta situación obliga a las personas a trabajar de más y, por consiguiente, a desechar la oportunidad de crecer como individuos o entablar relaciones duraderas. Por último, están los negocios que atraen a la gente para que inviertan en promesas que no pueden ser cumplidas.

La verdadera felicidad depende de la presencia simultánea de dos procesos:

- **Diferenciación:** los individuos completamente diferenciados son únicos, responsables por su propia subsistencia y bienestar. Les gusta desarrollar su singularidad y disfrutarla.
- **Integración:** los individuos completamente integrados reconocen su singularidad, pero saben además que están inmersos en redes de relaciones con otras personas, con la cultura y con el medio ambiente.

Las personas completamente diferenciadas y completamente integradas son muy complejas y, por tanto, tienen mayores posibilidades de llevar una vida feliz, vibrante y plena de sentido. Todas las organizaciones deberían propiciar este tipo de complejidad: un crecimiento que saque lo mejor de nosotros a la vez que contribuimos con los demás.

La felicidad no es algo que simplemente sucede; es necesario con nuestro mejor esfuerzo. Los individuos se sienten realizados cuando viven de acuerdo con su potencial, lo que a su vez motiva la diferenciación y conduce a evolución; esto es lo que se llama deleite. El deleite es distinto del placer, que es una poderosa fuente de motivación que impulsa a la gente a satisfacer sus necesidades, y conseguir equilibrio, comodidad y relajación; pero que no fomenta el cambio.

Aunque buscar el placer no es inherentemente malo, cuando se convierte en la razón principal de vida, las personas no crecen más allá de lo que se lo permiten sus genes.

Por el contrario, el deleite no es siempre placentero (de hecho, a veces puede ser muy estresante). Sin embargo, alimenta el espíritu pues involucra el triunfo sobre las fuerzas de la entropía y la decadencia. El deleite es el fundamento de los recuerdos que enriquecen la vida y brindan la confianza necesaria para enfrentar el futuro. Así pues, las consecuencias del deleite son diferentes de las del placer.

Las personas que quieren sobrevivir como líderes de una empresa deben experimentar el “flujo” - disfrutar lo que hacen. Esta experiencia puede ser descrita en los siguientes pasos:

1. Objetivos claros.
2. Retroalimentación inmediata.
3. Balance entre oportunidad y capacidad.
4. Concentración en los momentos de “éxtasis”.
5. Vivir tanto en el presente, que los problemas diarios pasan a un segundo plano.
6. Sentimiento de estar en control.
7. Alteración de la percepción del tiempo: parece que volara.
8. Suspensión del ego.

Si estos elementos están presentes, incluso trabajar duro en un ambiente hostil puede ser una fuente de gran realización. De otro modo, el trabajo se vuelve estresante; las horas, demasiado largas, y aparece la tentación de gastar en cosas que no son importantes. Así pues, el “flujo” brinda la oportunidad de mejorar nuestra calidad de vida hasta un punto que este y la religión se vuelven las dos caras de una misma búsqueda: la justificación y el sentido de la vida.

Aunque el “flujo” hace sentir bien a las personas, lo más importante es que mejora su calidad de vida a largo plazo. El “flujo” conlleva al crecimiento, es decir, la adquisición de nuevas destrezas y niveles de complejidad. Dado que la gente se aburre rápidamente, las carreras más interesantes son las que ofrecen varios niveles de responsabilidad, lo que permite experimentar un incremento del “flujo” durante muchos años.

La complejidad, es decir, la presencia simultánea de los procesos de diferenciación e integración, es el punto central de este tipo de desarrollo personal y tiene que ver esencialmente con crear un “capital psicológico”. El deleite crea dicho capital, mientras que el placer lo consume. Tras un día de mucho trabajo, ver la televisión es más placentero que leer un libro, ejercitarse, aprender a tocar un instrumento o hacer trabajo como voluntario; sin embargo, a largo plazo, ver televisión no contribuirá con nuestra felicidad.

La atención, es decir, la capacidad del cerebro de procesar información y dirigir la acción, se va agotando con los momentos de mayor placer. Cuando las personas invierten su atención en actividades que no producen resultados complejos (es decir, nada de recuerdos duraderos ni nuevas habilidades ni relaciones fortalecidas), desechan energía psíquica. Por el contrario, el capital psicológico es el resultado de desarrollar una conciencia más compleja mediante la atención: destrezas más refinadas, un mejor conocimiento de los demás o relaciones más profundas.

Este es el tipo de inversiones que mejoran nuestra calidad de vida. Las personas que invierten su energía psíquica en actividades complejas tienen la oportunidad de volverse más complejas a su vez. Su crecimiento no depende de factores externos, sino de su voluntad de buscar los medios para crecer. Independientemente de cuáles sean las circunstancias presentes, este tipo de personas, decididas a aprender, cambiar y ser dueñas de sus experiencias, son capaces de elevar la comple-

jididad de sus vidas. Incluso tras lograr realizarse profesionalmente continúan disfrutando de la vida, no en virtud de su fortuna o comodidad, sino porque siguen buscando nuevos retos, desarrollando nuevas destrezas y refinando sus capacidades.

A pesar de los beneficios a largo plazo tanto para personas como para organizaciones, el “flujo” no suele ocurrir en el trabajo. Aunque las personas están hechas para trabajar, la mayoría de los trabajos no están hechos para las personas. Desde la Antigüedad, los empleadores han estado más interesados en cómo sacar el máximo de los empleados, en vez de tratar de crear trabajos que saquen lo mejor del empleado. Así pues, quienes quieran crear un ambiente de trabajo que atraiga y retenga a trabajadores entusiastas e innovadores, deben encarar varios retos:

1. Crear condiciones objetivas más atractivas: pocos trabajos tienen objetivos precisos y mucho menos objetivos que resulten ser también los del trabajador. Sin objetivos a corto y largo plazo bien definidos, las personas no disfrutarán de lo que hacen. Por otra parte, los empleos casi nunca brindan una buena retroalimentación.

Este es un problema no solo para los trabajadores sino para los líderes y la organización como un todo. La falta de información tiende a socavar los esfuerzos de todo el mundo dentro de la organización. En muchos casos, las destrezas de los trabajadores no tienen nada que ver con las oportunidades, lo que significa que la mayoría de su potencial es desperdiciado y pierden interés en el trabajo. Otro elemento negativo es la falta de control que tiene el trabajador sobre los objetivos y pasos para alcanzarlos. Finalmente, los trabajadores se ven obligados a respetar horarios externos.

2. Eliminar cualquier obstáculo que impida a los empleados encontrarle sentido a su trabajo: por ejemplo, independientemente de lo interesante que pueda ser un empleo, la gente suele rechazarlo gracias a un prejuicio que ha aprendido desde la niñez según el cual el trabajo no tiene valor. Sin embargo, hay empleos que realmente no contribuyen a darle sentido a la vida, de modo que el empleado no logra involucrarse más que por razones monetarias.

Otro obstáculo del “flujo” es la volatilidad de las organizaciones comerciales de la Posmodernidad. Es difícil dedicarle toda nuestra vida a una organización que podría desaparecer mañana pues sus líderes están buscando una mayor rentabilidad. Además, si los gerentes consideran a sus empleados como instrumentos desechables, estos últimos no harán más que esperar su paga a final de mes.

Ni siquiera las condiciones de trabajo más favorables son garantía de que el trabajo será motivador. Todo esto lleva a que los empleados tomen atajos o finjan estar enfermos. Aunque muchos creen que este tipo de actitud mina el sistema, normalmente se vuelve en contra de los empleados, quienes terminan perdiendo la oportunidad de obtener “flujo” en sus trabajos y, por tanto, de avanzar. Así pues, la gerencia debería reconocer y

retribuir el rendimiento de sus empleados, independientemente del éxito.

Creando “flujo” en las organizaciones

Una organización ideal es aquella en la que el potencial de los empleados consigue un medio de expresión. Cuando esto ocurre, ambos pueden crecer y contribuir con la felicidad general. La mejor estrategia para crear semejante organización es establecer las condiciones que permitan a los empleados experimentar el “flujo”, pero también establecer políticas que permitan actuar con libertad a las personas, tener el control de sus acciones e influir sobre las decisiones de la organización.

Para que todo esto ocurra, los líderes de la organización deben reconocer que son responsables del bienestar de los empleados. Estos deben ir antes del producto, las ganancias o las acciones. Este bienestar depende de objetivos claros, buena retroalimentación y retos incrementales. Cuando los empleados no entienden los objetivos de la organización, es difícil que se concentren en los mismos. Sin embargo, este tipo de situaciones es común en las organizaciones y sólo pueden ser combatidas con esfuerzos sistemáticos por mantener abiertas las líneas de comunicación.

Con el fin de fomentar la flexibilidad al momento de llevar a cabo los objetivos, es precioso que los gerentes les permitan a los empleados aprender incluso de los errores. Ahora bien, dado que también es preciso que el empleado sepa si los objetivos se están cumpliendo, es importante hacer de la retroalimentación una rutina:

1. Retroalimentación directa de los demás: es una de las herramientas más poderosas para ayudar a que los trabajadores rindan más.
2. Retroalimentación a partir del propio trabajo: en forma de algún mecanismo de medida.
3. Retroalimentación a partir de la propia experiencia: de hecho, los verdaderos líderes dependen más de su intuición de lo que es un trabajo bien hecho que de criterios externos.

Aunque algunas personas dan lo mejor de sí sin importar dónde estén, continúa siendo responsabilidad del gerente proveer las oportunidades de que las destrezas de cada trabajador sean empleadas y refinadas. En este sentido, el reto constante es muy importante. Las personas deben poder concentrarse sin estar constantemente sometidas a interrupciones y estrés producto de tener que cambiar constantemente de tarea. Los trabajadores deben tener control sobre el modo de hacer su trabajo. También deben tener el control de su tiempo para que puedan seguir su propio ritmo. Además, los gerentes se deben concentrar no tanto en la persona cuanto en su rendimiento.

Si bien todos estos factores son necesarios para que haya “flujo”, no son suficientes para garantizar que una organización sea un buen lugar para trabajar. Las personas requieren de algo más que su salario para concentrar sus energías en su

trabajo. Sin un objetivo fundamental, las personas no son capaces de entregarse por entero al trabajo y de experimentar el “flujo”. El mayor componente de dicho objetivo fundamental es lo que se llama “alma”, cuya existencia puede ser inferida del hecho de que los sistemas usan la energía que les sobra para invertirla en un sistema externo.

La mayoría de los buenos líderes extienden su visión más allá de la de los accionistas y establecen objetivos más amplios como la excelencia o ayudar a los demás. Es más, este tipo de líderes suele poseer los siguientes rasgos:

1. Optimismo ilimitado: es la tendencia a pensar bien en los demás y ver positivamente el futuro.
2. Una fuerte creencia en la importancia de la integridad como fundamento de la confianza mutua.
3. Altos niveles de ambición y perseverancia.
4. Gran deseo de aprender y curiosidad.
5. Simpatía por los demás y respeto mutuo.

Sin embargo, lo que ultimadamente le da sentido a la vida es generar tanto “flujo” como sea posible. El primer paso para hacerlo es conocer nuestras prioridades. Reconocer las cosas por las que nos parece importante vivir cambiará nuestra vida sin sentido por una divertida aventura. Este reconocimiento también motivará a los demás para que inviertan sus energías en la compañía.

A diferencia de los filósofos, los líderes de negocio visionarios consideran que conocerse a sí mismos es un medio y no un fin. En vez de buscar interminablemente la raíz de su ser, buscan una creencia fundamental en la que puedan apoyarse sin demasiados cuestionamientos. Esto supone reflexionar acerca de las propias experiencias e identificar las cosas que realmente importan y las personas que más admiran. Para ellos, conocerse a sí mismos no es tanto entender cómo son, sino cómo pueden llegar a ser.

Responder a la pregunta: “¿Quién quiero ser?” requiere de una visión de conjunto de toda nuestra vida y supone el desarrollo de fortalezas y oportunidades. Todo lo que las personas pueden hacer bien, que disfrutan hacer y por lo que hay una demanda, implica una destreza que vale la pena desarrollar. Así pues, la gente debe explorar todas sus potencialidades, lo que permite descubrir talentos desconocidos. Quienes pasan su vida apáticamente y relajados nunca descubren las oportunidades presentes y, si lo hacen, no están preparados para asumirlas. Para poder experimentar un “flujo” constante es preciso mantener nuestra curiosidad e interés, lo que permite responder a un sinnúmero de situaciones y desarrollar tantas habilidades como sea posible.

Hay dos formas de encontrar “nuestro lugar”, es decir, garantizar que los retos de nuestro trabajo se ajusten a nuestras destrezas:

1. Crear nuestra propia compañía: establecer nuestros propios objetivos y definir las tareas del modo que mejor se

adapten a nuestras destrezas.

2. Buscar un trabajo que se ajuste a nuestras destrezas: que nos permita crecer, conseguir energías, fortalecer los valores.

El que una persona sea competente no quiere decir que esté en entero control de su conciencia. Las personas competentes suelen seguir estímulos familiares o responder a viejos hábitos. Dado que el desarrollo de su complejidad psicológica se ha detenido, han perdido la capacidad de tomar decisiones.

La habilidad de experimentar el “flujo” a través de toda la vida implica dominar nuestra energía psíquica.

Uno de los aspectos más importantes de la teoría del “flujo” es alinear la atención, el tiempo y los hábitos a la visión que uno tiene de sí mismo. Gerenciar nuestra atención supone balancear los extremos. Las personas no pueden experimentar el “flujo” si sus intereses son tan estrechos que no pueden apreciar lo que ocurre a su alrededor. Asimismo, el “flujo” se diluye cuando nos interesamos superficialmente en todo. La mejor manera de gerenciar el tiempo es determinar cuáles son nuestras prioridades. Finalmente, ponerle constantemente atención a las mismas cosas genera hábitos que llevan a su vez a un crecimiento de la complejidad.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Manténgase al día con el acontecer en el mundo de los negocios, gerencia y management internacional

Título original: Good Business

Editorial: Viking Books

Publicado el: abril de 2003

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=333>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.