

Fluir en los Negocios: Liderazgo y creación en el mundo de la empresa¹

Mihaly Csikszentmihalyi

Nuestros trabajos determinan en gran medida cómo son nuestras vidas. ¿Es su trabajo lo que le pone enfermo? ¿Le impide ser una persona totalmente realizada? ¿Le avergüenza lo que ha de hacer en el trabajo? Con demasiada frecuencia la respuesta a estas preguntas es sí. Sin embargo, no tiene por qué ser así. El trabajo puede ser uno de los aspectos que nos produzcan más placer y realización.

[...]

Es imposible sobrevivir siendo un gran empresario sin disfrutar con lo que se hace. El trabajo sería demasiado estresante, las horas demasiado largas y la tentación de dedicar cada vez más tiempo a las diversiones demasiado fuerte. En nuestras entrevistas las personas son bastante específicas al describir sus actitudes hacia sus trabajos. Por ejemplo, el presidente de una de las compañías multinacionales más grandes del mundo dice:

«Es una responsabilidad enorme y un gran reto. ¡Y es el trabajo más divertido del mundo! Me encanta ir a trabajar cada mañana. Estoy deseando llegar. No puedo esperar, porque cada día va a pasar algo nuevo. »

¹ Fragmentos del libro *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. La selección fue hecha por BValue Consulting, S.C. Para facilitar la lectura se han agregado algunas frases entre corchetes. La versión hispana del título y los textos corresponde a la edición publicada por Editorial Kairós, S.A. en 2003.

La experiencia de fluir

Los estudios que se han realizado por todo el mundo en las últimas décadas demuestran que, cualquiera que sea el contexto en el que las personas tienen una profunda sensación de felicidad, describen su experiencia de forma similar. Independientemente de la edad, el género o la educación, hablan del mismo estado mental. Aunque lo que hagan sea totalmente diferente –meditar, participar en una carrera, jugar al ajedrez o realizar una operación quirúrgica–, lo que sienten en ese momento es claramente constante. A esta experiencia común le he dado el nombre de “fluir” porque muchas personas han utilizado la analogía de ser transportadas por una fuerza externa, de moverse sin esfuerzo dentro de una corriente de energía, en los momentos de disfrute supremo. [...]

Pero, ¿son importantes estas experiencias para los negocios? Según los ejecutivos con éxito que hemos entrevistado, no cabe duda de que se puede fluir en el entorno laboral. Algunos creen que fluir es una necesidad, porque si no se disfruta con el trabajo, no se puede ser muy bueno en el mismo. [...]

En toda una serie de estudios diversos, mis compañeros de otras partes del mundo y yo hemos entrevistado casi a diez mil personas de todas las clases sociales y formas de vida, y hemos descubierto que la conciencia de una persona, cuando verdaderamente está disfrutando del momento –es decir que está teniendo una experiencia de fluir– se puede describir con ocho condiciones. No todas ellas han de estar siempre presentes, y su importancia relativa puede variar, pero en general son los componentes más destacados de lo que se siente cuando se fluye. [...]

1. **Las metas están claras.** Para que una persona esté totalmente implicada en cualquier actividad es esencial que sepa qué tareas ha de realizar en cada momento. [...] Por supuesto, las metas últimas de estas actividades [...] también son importantes, pero el verdadero gozo no procede tanto de conseguir dichas metas como de los pasos que se dan para alcanzarlas.

[...] La preocupación excesiva por la meta final suele interferir en nuestra actuación. Si una tenista sólo piensa en ganar el partido, no podrá responder al potente saque de su oponente. El vendedor que está demasiado preocupado por conseguir su comisión no estará lo bastante atento al estado de ánimo del cliente y tendrá menos posibilidades de hacer la venta. [...]

2. **El *feedback* es inmediato.** Es difícil que las personas se concentren en cualquier actividad a menos que reciban a su debido tiempo información actualizada sobre cómo la están desarrollando. La sensación de estar totalmente involucrado en algo, típica de la experiencia de fluir, se debe en gran parte a saber que lo que uno hace tiene importancia, que tiene sus consecuencias. El *feedback* puede venir de los compañeros o supervisores que comentan nuestro rendimiento, pero lo mejor es que sea la propia actividad la que proporcione esta información. [...]

3. **Un equilibrio entre la oportunidad y la capacidad.** Es más fácil involucrarse por completo en una tarea si creemos que la podemos hacer. Si nos parece que está fuera del alcance de nuestras posibilidades nuestra respuesta suele ser la ansiedad; si es demasiado fácil nos aburrirnos. [...] La condición ideal se puede expresar mediante una sencilla fórmula: *el flujo se produce cuando reto y habilidad son altos y están equilibrados.* [...] Sin embargo, hemos de ser conscientes de que lo “ideal” es una opinión que depende del contexto: lo que para una persona es un reto para otra puede no serlo. [...] A medida que mejoran nuestras habilidades, podemos aceptar mayores retos. De hecho, hemos de hacerlo, para evitar que las tareas se vuelvan rutinarias y aburridas. La experiencia de fluir se convierte en un incentivo para alcanzar niveles más altos de complejidad. [...]

4. **La concentración se vuelve más profunda.** Cuando empezamos a responder a una oportunidad que tiene unas metas claras y proporciona un *feedback* inmediato, es muy probable que nos involucremos en la misma, aunque la actividad en sí no sea demasiado “importante”, como un juego, una afición o una conversación interesante. [...] En esos momentos la distinción entre el yo y la actividad desaparece. [...]

5. **El presente es lo que importa.** Puesto que cuando fluimos la tarea que estamos realizando exige una atención completa, las preocupaciones y problemas que tanto nos molestan en la vida cotidiana no tienen ocasión de quedar registrados en la mente. [...] La mente humana está programada para pensar en las amenazas, en los asuntos sin resolver, en los fracasos y en los deseos insatisfechos cuando no tiene nada más urgente que hacer, cuando la atención está libre para vagar. Sin una tarea en la que centrar nuestra atención, la mayoría nos vamos deprimiendo cada vez más. Cuando se fluye no hay lugar para esas cavilaciones. [...]

6. **El control no es problema.** Cuando la gente describe sus experiencias de fluir, una de las cosas que menciona es una fuerte sensación de control de la situación. En la vida cotidiana estamos constantemente expuestos a acontecimientos sobre los que no podemos hacer nada: un conductor negligente en una autopista, un jefe imprevisible, una economía en crisis. En el mundo claramente circunscrito de un flujo de actividad, sabemos que, mientras respetemos sus desafíos y desarrollemos las habilidades apropiadas para hacerles frente, tenemos bastantes posibilidades de salir airosos de la situación. [...] Tal como lo describe un jugador de baloncesto:

«Siento que tengo el control, sin duda. He practicado y tengo un buen sentimiento con los lances que hago [...] no siento que tenga el control

sobre el otro jugador, aunque no sea muy bueno y sepa cómo vencerle. Es sobre mí, no sobre él en quien estoy trabajando». [...]

7. **El sentido del tiempo queda alterado.** Un elemento típico de la experiencia de flujo es que éste se experimenta de forma distinta. [...] Muchas veces, esto significa que notamos que el tiempo vuela. [...] En algunos casos se produce el efecto contrario y el tiempo parece expandirse en lugar de contraerse. [...] La velocidad a la que pasa el tiempo depende de la “absorción”, es decir, del enfoque de la mente. La razón por la que suponemos que todos los intervalos de tiempo son iguales es porque hemos inventado los relojes que miden el tiempo como si éste fuera así: sesenta segundos hacen un minuto, sesenta minutos una hora. Pero en realidad nuestra experiencia del tiempo es mucho más subjetiva, por eso en algunos momentos parece ir más deprisa, más despacio o pararse. Cuando fluimos el sentido del tiempo se adapta a la acción que estamos realizando. [...]

8. **La pérdida del ego.** En muchas de las descripciones de fluir que hemos citado hasta ahora se ha mencionado el hecho de que a la vez que estamos inmersos en la experiencia tendemos a olvidarnos no sólo de nuestros problemas y entorno, sino de nosotros mismos. Es como si la conciencia de nuestra persona quedara temporalmente suspendida. Éste es otro de los resultados del intenso enfoque de la atención que aparta de nuestra conciencia cualquier cosa que no esté directamente relacionada con la tarea que estamos realizando. [...] Aunque normalmente cuando fluimos nos olvidamos de nuestro yo, después de ese acontecimiento nuestra autoestima reaparece con más fuerza que antes. Cuando se hacen mediciones de la autoestima de una persona durante el día, se descubre

que, tras haberse acercado a un estado de fluir, la puntuación en autoestima aumenta significativamente. [...]

Hace medio siglo, el psiquiatra austríaco Víctor Frankl escribió que no se puede alcanzar la felicidad queriendo ser feliz: eso ha de llegar como el resultado inesperado de haber estado trabajando para una meta más grande que uno mismo. [...]

¿Por qué fluir?

El resultado de formar parte de una actividad en la que se propicie fluir puede ser tan trascendental como salvar vidas, como en el caso del cirujano, o tan personal como escribir un bello poema o componer una melodía. Aunque ambas metas merecen la pena en lo que respecta al agente, ni siquiera son necesarias, porque cuando una tarea crea este flujo, merece la pena en sí misma. [...]

Algo que vale la pena hacerse por sí mismo se denomina *autotélico* (del griego *auto* = yo y *telos* = meta), porque contiene la meta dentro de sí. No necesitamos recompensas externas para hacer ese tipo de actividades; no necesitamos que nos paguen ni que nos admiren para tocar la guitarra, ir a pasear por el bosque o leer una buena novela. Otra forma de llamar a esas actividades es *intrínsecamente gratificantes*, porque su principal recompensa es simplemente hacerlas. El opuesto de estas actividades son las básicamente *exotélicas* o *extrínsecamente gratificantes*, las cuales las hacemos únicamente no sólo para conseguir algún beneficio, sino para evitar el castigo. [...] Hay pocas actividades que sean puramente autotélicas o puramente exotélicas. Hay muchos atletas y músicos profesionales que ya no disfrutan mucho con lo que hacen; su principal motivación es su contrato y su cheque. Hay muchas personas que disfrutan genuinamente con su trabajo y siguen haciéndolo aun cuando ya no les pagan por ello. La cuestión importante que hay que destacar aquí es que, aunque nos puedan pagar por hacer algo, esto no significa que no podamos disfrutar con ello. [...]

El fluir y el crecimiento

Fluir nos ayuda a que nos sintamos mejor en un momento dado, nos permite experimentar el destacado potencial del cuerpo y de la mente trabajando al unísono. Pero lo que hace que el flujo sea aún más significativo es su capacidad para mejorar nuestra calidad de vida a largo plazo. [...]

Una buena actividad para fluir es la que presenta una gama muy alta de oportunidades para mejorar: tocar el piano, por ejemplo, proporciona una gama de retos casi infinita. Por lo tanto, invita al crecimiento. [...]

En su aspecto más satisfactorio, una carrera en los negocios o una profesión implican una serie de pasos donde se asume cada vez más responsabilidad y se propicia poder fluir cada vez más durante muchos años. [...] Pronto nos cansamos de cualquier trabajo que no presente retos. [...] No es demasiado exagerado sugerir que el crecimiento de un negocio es en gran medida el resultado de la necesidad de crecer como personas que tienen sus dirigentes. [...] En una situación ideal, los empleados tendrán promociones para asumir puestos de mayor responsabilidad a medida que mejoran gradualmente sus habilidades. [...]

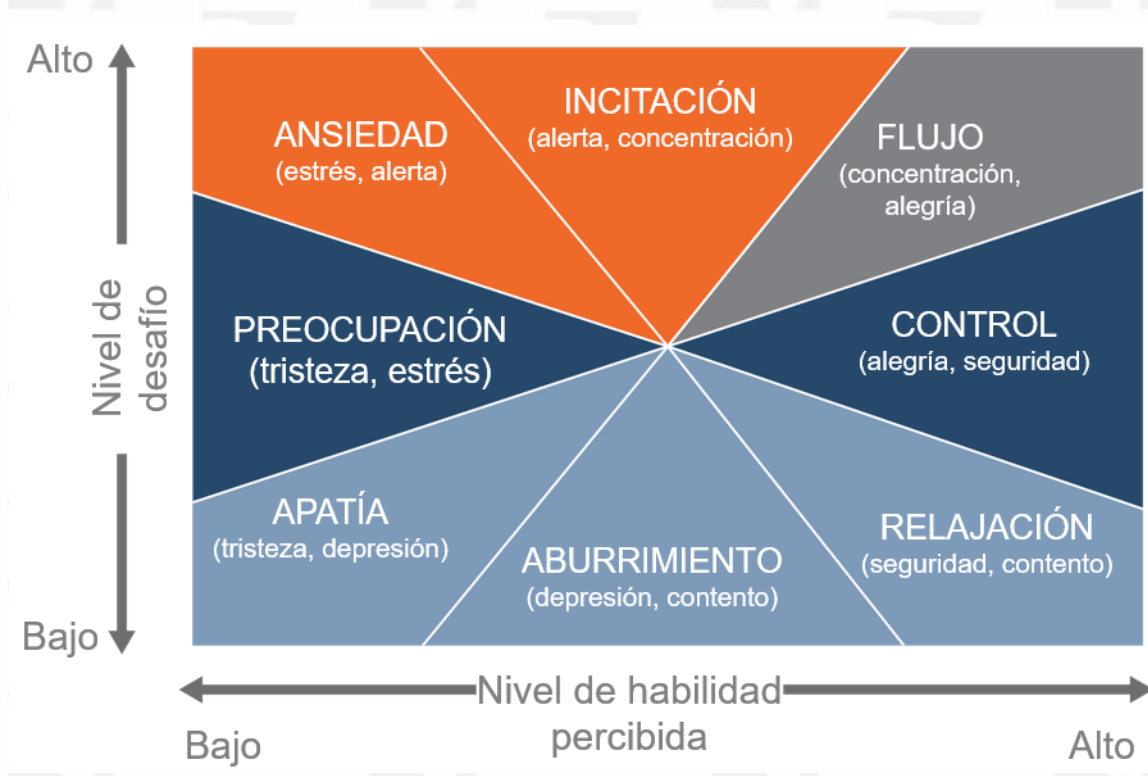
Los buenos directivos saben que una de sus labores principales la han de desarrollar precisamente en esta área de la experiencia laboral: proporcionar cada vez más variedad y retos [...]

Cómo fluctúa la felicidad a lo largo del día

Nadie puede estar fluyendo constantemente; en la conciencia de todas las personas hay períodos de estrés, de aburrimiento y algún que otro momento de desesperación.

La figura de la siguiente página es un resumen esquemático de cómo cambian nuestros sentimientos a raíz de distintas combinaciones de oportunidades o de retos sobre los que actuar, por una parte, y la disponibilidad de las facultades o habilidades personales por la otra.

El punto central de la figura representa el nivel medio de retos y habilidades de un sujeto [...] Cuanto más se acercan a este punto central, más comunes son sus estados de ánimo, ya sean positivos o negativos. Pero cuanto más se alejan del centro sus puntuaciones, empiezan a surgir distintos estados mentales que dependerán de la proporción entre los retos y las habilidades.



El mapa de la experiencia cotidiana. Las personas fluyen cuando ven que superan su propio nivel medio de retos y habilidades. Lo contrario es el estado de apatía, donde los retos y las habilidades son bajos. Otras combinaciones de retos y habilidades producen sentimientos de preocupación, ansiedad y excitación (cuando los retos superan a las habilidades) o control, relajación y aburrimiento (cuando las habilidades superan a los retos). Algunas de las otras emociones prominentes típicas de cada "canal" están indicadas entre paréntesis. Básicamente, cuando más hábil es una persona, más mejoran sus estados de ánimo; mientras que cuantos más retos tenga, más se enfocará y concentrará su atención.

[...] Según las encuestas realizadas por la *Gallup Organization* en los Estados Unidos y empresas homólogas en Europa, hay entre un 15% y un 20% de los adultos que nunca tiene la experiencia de fluir, mientras que hay un número equivalente de personas que dicen experimentarlo cada día. El otro 60% o 70% dice estar totalmente involucrado en lo que hace desde una vez cada equis meses hasta al menos una vez a la semana. Esta disparidad es un indicativo contundente de lo grande que son las posibilidades que existen para elevar la calidad general de vida, y supone una gran oportunidad para los directivos comprometidos con crear un ambiente de trabajo agradable y de innovación. [...] Aunque ni siquiera el jefe más calificado puede obligar a sus trabajadores a disfrutar y a crecer con sus trabajos, hay mucho que un directivo medio puede hacer para que los empleados puedan fluir en el puesto de trabajo. Si una persona se interesa verdaderamente por los resultados finales, la prioridad es eliminar los obstáculos para fluir en todos los niveles de la empresa y sustituirlos por prácticas y políticas empresariales diseñadas para que el trabajo pueda ser agradable. [...]

Crear un ambiente para fluir en las organizaciones

Una organización ideal es aquella en la que los potenciales de cada trabajador encuentran espacio para expresarse. [...] La mejor estrategia para crear dicha organización es facilitar las condiciones que hacen que los trabajadores puedan fluir. En realidad, nadie puede influir directamente en que otra persona fluya, pero, generando el ambiente adecuado, se puede aumentar considerablemente la probabilidad de que eso ocurra. [...] Es imposible crear un entorno que propicie fluir sin un compromiso desde la alta dirección.

[Condiciones clave]

Aclarar las metas de la organización

[...] Existen varias razones por las que tales metas no están claras en muchas organizaciones y es útil revisarlas para ver si se pueden aplicar a nuestra propia compañía. En primer lugar, se podría dar el caso de que la misión de la organización (o equipo o trabajador individual) no esté clara para nadie, incluidos los que están al mando. En otras palabras, ni siquiera el director general o la junta directiva se han enfrentado a la tarea de definir el propósito de la organización. Si éste es el caso, es responsabilidad de la junta tratar este tema con su superior e intentar resolverlo. Toda organización bien dirigida no sólo tiene un buen plan de negocios, sino un conjunto de valores esenciales que se expresan en la conducta del liderazgo y se refuerzan continuamente a través de afirmaciones escritas y de la comunicación verbal. [...] Hay muchas formas de aclarar las metas de un equipo o división, incluido pasar un tiempo en soledad y reflexionar, hablar con los compañeros, subordinados y superiores. Generalmente, la combinación de estas estrategias es lo que mejor funciona: pensar las cosas en solitario es esencial, pero también lo es revisarlas con los compañeros que están informados.

[También] puede ser que la misión no esté clara para los subordinados. Ésta probablemente es la causa más frecuente de confusión en una organización, y puede deberse a varios factores. A menudo damos por hecho que, porque nosotros entendemos una situación, también está clara para los demás.

Metas de rendimiento

El mero hecho de contar con unos propósitos organizativos claramente definidos no es una condición suficiente para fluir, pues uno también ha de saber, en cada momento, qué es exactamente lo que ha de hacer y con qué grado de calidad. [...] Por ejemplo, está claro que la meta de un vendedor es cerrar una venta lo antes posible y sacando el mayor provecho. Sin embargo, cada venta requiere un enfoque un tanto diferente: ¿Hay que ser insistente o saber esperar, jocoso o serio,

autoritario o amistoso? ¿Qué aspecto del producto se ha de subrayar, el precio, la conveniencia, la fiabilidad, que es apropiado para el uso que se le pretende dar? Las respuestas a estas preguntas dependen de muchas variables que no se pueden conocer con antelación, como el estado de ánimo del cliente, sus necesidades e incluso la hora del día y el tiempo que hace. Un buen vendedor selecciona intuitivamente una estrategia particular apropiada para la ocasión [...]

¿Cómo lo estoy haciendo?

[...] Saber con exactitud qué tarea se ha de hacer sólo es útil mientras uno sepa paso a paso si se va acercando a la meta. [...] Para estar informado de los progresos personales y estar totalmente enfocado en la tarea que se tiene entre manos, vale la pena desarrollar tres fuentes principales para obtener información como parte de las rutinas cotidianas. La primera es el *feedback* de otras personas. [...] El *feedback* inmediato y específico es una de las herramientas más eficaces para ayudar a los trabajadores a mejorar su rendimiento. [...] Por supuesto, el peligro de exagerar en este tipo de *feedback* es caer en la “microgestión”; has de aprender a frenarte a tiempo para no interferir cuando las cosas van bien. La microgestión se merece su mala reputación por el hecho de que los que abusan de ella creen que son los únicos que saben hacer bien las cosas y quieren que todo el mundo siga su ejemplo. [...]

La segunda fuente de información es el *feedback* del propio trabajo. Algunos trabajos contienen medidas de rendimiento, como puede ser un cierto número de productos fabricados cada día con una cantidad equis de defectos o que incluso se han llegado a vender al cliente. Sin embargo, en la mayoría de las ocupaciones los resultados no son tan evidentes. [...] Siempre que se emplea una técnica, el gerente tiene la responsabilidad de anunciar claramente las expectativas, para que los trabajadores tengan acceso a ellas y puedan evaluar si van por buen camino para cumplirlas. Al mismo tiempo, los directores han de establecer unos puntos de referencia similares para su propio rendimiento. [...]

Por último, el *feedback* puede venir de las normas personales. Un verdadero dirigente no depende mucho de los signos externos y más bien se guía por su sentido interno de lo que supone un trabajo bien hecho. [...]

Compensar los retos con las habilidades

[...] El entorno laboral determinará en gran medida cuánto puede crecer un empleado. Algunas personas encontrarán la forma de superarse en cualquier puesto, pero del jefe depende ofrecer las oportunidades necesarias para que cada trabajador pueda usar sus habilidades y refinarse al máximo. Las “habilidades” en este sentido no se refieren sólo a la técnica y al conocimiento, en el sentido de “conocimientos de ingeniería”, por ejemplo, sino a toda la gama de facultades humanas que se pueden expresar en el trabajo, incluidos los valores, las emociones, el humor y la compasión. [...]

Una compañía puede hundirse fácilmente si la junta contrata a un director general que ha triunfado en otra firma, sin considerar si los valores de esa persona son afines a los suyos. [...] Al mismo tiempo, también hay que estar alerta para ver cuándo el empleado está preparado para asumir el siguiente estadio de responsabilidad. El hastío no sólo viene por un exceso de trabajo, sino también por defecto del mismo. [...] El equilibrio ideal entre los retos y las habilidades nunca permanece estable mucho tiempo. Uno u otro acaba predominando, y cuando eso sucede se requieren nuevos ajustes. [...] El factor importante a tener en cuenta es que el crecimiento personal está sujeto al equilibrio de las oportunidades para la acción y las capacidades para hacerlo que encuentra una persona en el trabajo.

Concentración

[...] Otra condición que hace que el trabajo sea más fluido es la oportunidad para concentrarse. En muchos trabajos las interrupciones constantes acaban creando un clima de urgencia y distracción crónico. [...] El directivo que no dedica un

tiempo cada día a la reflexión es un buen candidato a terminar exhausto. Y el directivo que no protege activamente la energía psíquica de sus subordinados de las interrupciones, tendrá unos empleados frustrados. [...]

La concentración se puede ver interrumpida no sólo por los compañeros, sino por cosas como los productos de las nuevas tecnologías. Uno de los casos recientes más interesantes es el de Internet. [...] El correo electrónico es un invento maravilloso que acelera la comunicación como jamás hubiéramos podido imaginar [...] Al mismo tiempo es fácil caer en una dependencia de este constante flujo de información. Hay directores que están tan pendientes de sus correos electrónicos que no levantan la mirada de su pantalla para saber qué es lo que está pasando en el mundo no digital.

En resumen, para fluir, las condiciones esenciales básicas son: unas metas claras que se puedan adaptar a las condiciones cambiantes; respuesta inmediata a las acciones y que los retos que ofrece el trabajo estén a la altura de las capacidades de los trabajadores. [...] cuando están presentes las condiciones para fluir, la experiencia incluye enfocar la atención en una tarea limitada; olvidar los problemas personales y del yo; sensación de control y olvido del tiempo: éstos son los elementos del estado interior de la conciencia que hacen que cualquier cosa que hagamos valga la pena hacerla por sí misma. Si la dirección puede proporcionar un entorno en el que puedan florecer estas experiencias, la organización funcionará perfectamente y los empleados reconocerán que, en lugar de reprimirles, el trabajo está apoyando su crecimiento.