



En busca de la felicidad

Santiago Iñiguez de Onzoño Decano IE Business School

Los buenos directivos se forjan a través del tiempo sobre la base de la experiencia, el conocimiento profundo del sector, el ejercicio sistemático de hábitos y rutinas gerenciales y la formación continua. La combinación de todos estos factores permite bajar por las curvas del aprendizaje y del liderazgo, que siempre llevan cierto tiempo, aunque este fenómeno no se produce de forma automática, simplemente por el paso de los años o por la concurrencia de ciertas circunstancias. Son necesarias una determinación permanente y el entendimiento para interiorizar el conocimiento adquirido (lo que en inglés se denomina *awareness*). En mis cerca de 25 años en IE Business School, paralelos a los que cumple ahora Expansión me ha interesado especialmente el impacto que tienen la formación continua y la práctica de las "virtudes gerenciales" en la excelencia directiva, y en general en el equilibrio y la

felicidad personal.

El desarrollo de virtudes, entendidas como hábitos o rutinas que forman el carácter, ha estado presente en los modelos educativos de toda sociedad. También es práctica frecuente en las escuelas de negocios o de la formación en empresas, aunque se utilicen otras expresiones análogas como aptitudes, habilidades o *skills*. El discurso sobre las virtudes también encuentra apoyo en una corriente de filosofía moral, iniciada por Aristóteles, y más recientemente continuada por Elisabeth Anscombe o Alasdair McIntyre, para quienes las cuestiones básicas relacionadas con la cuestión de "cómo se ha de vivir", "cómo he de actuar", encuentran mejor respuesta en la identificación y la práctica continuada de las virtudes, que en un ejercicio racional derivado de los principios básicos que sustentan otros modelos

filosóficos. Por ejemplo, los principios rígidos en los que se asientan la corriente deontológica, representada por el imperativo categórico de Kant, y la consecuencialista, encarnada por el principio de máxima felicidad de Stuart Mill. Pienso que esta aproximación es también más aplicable a la enseñanza y al aprendizaje de lo que es buen management e incluso para resolver los dilemas éticos con los que se enfrentan casi todos los directivos.

Los buenos directivos se construyen a lo largo de una trayectoria, sobre la base del ejercicio repetido de esas habilidades básicas para la gestión, como la modestia, el trabajo duro, la prudencia o la visión estratégica. El modelo de curva de aprendizaje, el desarrollo de las virtudes directivas, son cuestión de experiencia, sensibilidad, habilidad para analizar y valorar los problemas, y capacidad para el razonamiento práctico. Por lo tanto es una tarea continuada a lo largo de toda la carrera profesional.

Una genuina educación integral, especialmente la dirigida a directivos, debe combinar los métodos de enseñanza generales, como las sesiones generales, con un seguimiento individualizado de los alumnos.

Diversos métodos de pedagogía *one-to-one*, como la tradicional tutoría, el coaching o los programas de *mentorship* tienen este objetivo de proveer de soluciones individualizadas a los estudiantes. Esta aproximación personalizada permite identificar y desarrollar mejor las fortalezas y debilidades de cada estudiante, y acompañar el desarrollo profesional al perfil de cada persona,

Un buen directivo se construye a lo largo de una trayectoria, sobre la base de habilidades básicas para la gestión

enfocando el aprendizaje en aquellas virtudes o hábitos más necesarios. Dedicamos el mayor porcentaje de nuestro tiempo y nuestra vida el trabajo. La mejor aportación de la formación al desarrollo profesional y personal de los directivos se centra en cómo hacer de esa dedicación una oportunidad para ser más felices.