

VARIABLES DEL RENDIMIENTO INDIVIDUAL

¿CÓMO MEJORAR LA EFICACIA PERSONAL?



PABLO MAELLA

Colaborador científico de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Ser eficaz es obtener resultados positivos en el trabajo. En el artículo se nos explica cuáles son las principales variables que influyen en la efectividad y se presentan una serie de comportamientos que ayudan a mejorar dichas variables para lograr ser más eficaces.

El 26 de mayo de 1999, en el Camp Nou, el Manchester y el Bayern se enfrentaron en la final de la Champions. En el minuto 90, los alemanes ganan 1-0.

Tres minutos más tarde acaba el partido con victoria de los ingleses por 1-2. ¿Quiénes fueron más eficaces? Los ingleses, sin duda, porque metieron un gol más que sus contrincantes y ganaron el partido y, con ello, el trofeo, que era el objetivo pretendido. Es decir, lo que define la eficacia es conseguir los resultados deseados, que en este caso era ganar el partido. Por su parte, los del Bayern fueron ganando durante la mayor parte del encuentro, se esforzaron mucho, jugaron con ilusión y coraje, lucharon hasta el final... Pero, finalmente, no fueron eficaces. No obtuvieron los resultados buscados.

Ser eficaz es obtener resultados positivos en el trabajo. Por tanto, si no obtengo resultados no soy eficaz, e implica que como profesional no estoy rindiendo, con independencia de si al trabajo le pongo mis mejores intenciones. Lo que se entienda por resultados positivos variará en función de cada caso, así, para una secretaria pueden ser haber optimizado al máximo la agenda de su jefe; para un operario de una fábrica de producción, haber fabricado más unidades en menos tiempo; y para un director comercial, haber incrementado las ventas en un 10%. Asi-

mismo, también podemos decir que las empresas son eficaces cuando sus miembros lo son.

LAS VARIABLES DE LA EFICACIA

Se han señalado numerosos y variados factores que llevan a la eficacia individual. Nosotros nos vamos a centrar en las seis variables que consideramos principales (ver gráfico en página XX) y cuya configuración estaría construida en forma de casa: **responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, suerte y simplificación.**

La gestión de la eficacia individual depende, principalmente, de la propia persona -en sus manos está el intentar ser más o menos eficaz-, y no tanto de los jefes o la empresa. El profesional que no sea consciente de esta realidad, y que, por tanto, no trate de gestionar su rendimiento, no podrá ser efectivo. Es por esta razón por la que la **responsabilidad** está en la base de la eficacia personal: es el pedestal que la soporta y sustenta. La eficacia requiere ser una persona responsable que usa su libertad para gestionarse adecuadamente. Si alguien no quiere asumir la iniciativa de su rendimiento, nadie lo va a poder hacer por él. El actor y autor último de la eficacia es uno mismo.

Otra de las variables es la **capacidad** que cada uno tenga para desempeñar su trabajo. Por capacidad se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que una persona posee. El rendimiento se produce cuando los talentos que tiene un individuo

Comportamientos clave para mejorar la eficacia

1

Responsabilidad

Establecerse y asumir objetivos relevantes, desafiantes y realistas.
Mostrarse proactivo.
Poner todo el esfuerzo y tenacidad para conseguir los objetivos.
No entregarse al victimismo cuando los resultados no son los esperados.

2

Capacidad

Buscar puestos de trabajo acordes a las capacidades de cada uno.
Desarrollar las capacidades necesarias para el trabajo que sean susceptibles de ser mejoradas. Este desarrollo requiere dos pasos:
Conocerse.
Superarse, que a su vez implica:
Actuar.
Retarse y exigirse.
Aprender de los fracasos.

3

Automotivación

Tratar de eliminar o minimizar los elementos de desmotivación que tengamos en nuestro trabajo.
Intentar dar el máximo sentido a lo que uno hace.
Tener una actitud positiva ante los acontecimientos.
Mostrar ambición y ganas de retos.
Hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados.
Manifestar tenacidad y perseverancia para realizar aquello que pensamos que tenemos que realizar, sin estar motivados.

4

Autogestión

Buscar la autogestión en las organizaciones en las que el profesional trabaje, y más en concreto:
Clarificar los objetivos que le estén pidiendo.
Negociar para tener los recursos necesarios para poderlos alcanzar.
Buscar un espacio suficiente de autonomía y capacidad de decisión.
Tratar de migrar a trabajos donde se facilite la autogestión.

5

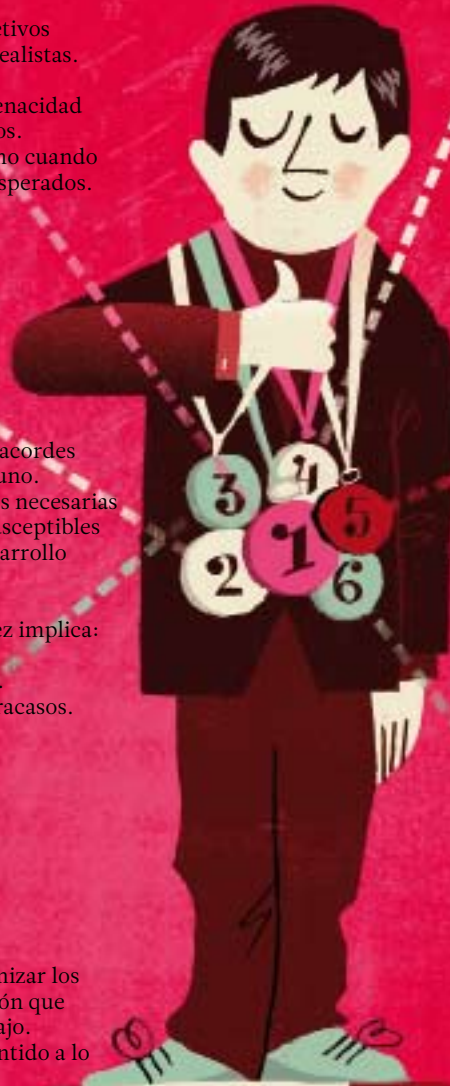
Suerte

Actuar como si la suerte no existiera, siendo al mismo tiempo muy consciente de que existe.
No quejarse ni lamentarse cuando se tenga mala suerte.
Gestionar proactivamente las consecuencias ocasionadas por la mala suerte.

6

Simplificación

Realizar una elección explícita por la simplificación, y actuar en consecuencia.
Identificar aspectos a simplificar y ponerlo en práctica.
Priorizar y centrarse en lo importante.
Focalizarse en el presente.
Aceptar la realidad, y a uno mismo, tal como es.



SER UN ADULTO RESPONSABLE NOS LLEVA A MOTIVARNOS INCLUSO AUNQUE NO NOS GUSTE ESPECIALMENTE LO QUE TENGAMOS QUE HACER.

son los que requiere su puesto de trabajo. Con independencia de las capacidades que tenga cada persona, siempre puede incrementarlas, por lo que otra manera de ser más eficaces es desarrollando más y mejor las habilidades necesarias para el puesto.

Las capacidades son fundamentales, pero no suficientes. El talento sin esfuerzo acostumbra a ser estéril. A la actitud o disposición de la persona para esforzarse en hacer su trabajo la llamamos **automotivación**, que es otra de las condiciones para la eficacia sostenida. Cuando alguien se esfuerza más es porque está realmente motivado. Por tanto, la motivación no es una disposición placentera a hacer las cosas, sino una cuestión de voluntad. Somos eficaces cuando hacemos bien aquello que tenemos que hacer para obtener resultados, no cuando lo realizamos con más o menos ganas. Ser un adulto responsable nos lleva a motivarnos incluso aunque no nos guste especialmente lo que tengamos que hacer.

La variable **autogestión** está estrechamente ligada a los factores capacidad y automotivación. Para ser eficaces no solo tenemos que tener las habilidades para saber desempeñar nuestro trabajo, también tenemos que realizar los esfuerzos necesarios para hacerlo, y por último, “poder hacerlo”, que es lo que posibilita la autogestión, es decir, que la empresa establezca sistemas y procesos que favorezcan que una persona tenga el entorno adecuado para aplicar sus capacidades y su automotivación.

Por autogestión entendemos la capacidad de decidir y obrar de un profesional en su trabajo de acuerdo con sus criterios y dentro de un marco organizativo. Son tres las condiciones que la empresa debe implantar para desarrollarla: la primera es que clarifique las tareas y objetivos a cada persona, es decir, lo que se espera de cada una de ellas; la segunda, es que facilite los recursos mínimos necesarios para alcanzarlos; y la tercera y última, es que dé autonomía para actuar y tratar de conseguir los objetivos. Sin estos tres elementos no es posible la autogestión. Si uno no sabe qué es lo que

tiene que hacer, o no le dan los recursos necesarios, o no le dejan campo de acción para hacerlo, no será posible la autogestión, ni por tanto, la eficacia.

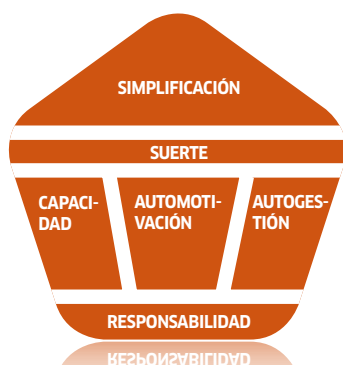
La **suerte** es la repercusión en los resultados que puedan tener aquellos hechos y situaciones que se dan en la realidad externa a la persona, y sobre los que apenas ésta tiene influencia. La suerte existe e influye en la eficacia. Su acción sobre el rendimiento -en positivo y negativo- acompaña al profesional a lo largo de toda su trayectoria, porque los resultados de las personas en el trabajo también se ven afectados por circunstancias que no dependen de ellas. Si el entorno económico no es favorable, si la competencia ha sacado un nuevo producto o ha quebrado, si se ha declarado la guerra... son elementos que pueden afectar a la eficacia, y el individuo puede haber tenido que ver muy poco en ellos.

Que la suerte exista implica que se pueden haber alcanzado buenos resultados a pesar de no haber actuado correctamente, y viceversa, es decir, que se puedan haber obtenido malos rendimientos habiendo actuado de manera adecuada, debido a que las circunstancias ajenas al profesional no hayan sido favorables. Este hecho tiene importantes repercusiones a la hora de evaluar la profesionalidad propia y la de los colaboradores.

Y, por último, **simplificación**. Este es un elemento multiplicador del rendimiento, es decir, es posible alcanzar resultados positivos sin simplificar, pero hacerlo los incrementa. Lo simple es más eficaz porque al hacer las cosas sencillas empleamos menos recursos para lograr los objetivos. Por tanto, en términos de eficacia, no hay justificación para hacer las cosas complejas cuando se pueden hacer sencillas. Sin embargo, aunque lo simple sea más eficaz, vivimos en un mundo laboral complejo que nos dificulta, si no hacemos nada para evitarlo, la obtención de mejores resultados.

A cada una de las variables del rendimiento que hemos visto, le corresponden unas conductas, que si son aplicadas por el profesional le llevarán a ser eficaz (ver conductas en la ilustración de la página anterior).

LAS SEIS VARIABLES DE LA EFICACIA



PUBLICIDAD

29