
Cómo promover la eficacia individual en las organizaciones

Entrevista al profesor Pablo Maella

Programa de Continuidad 2014 - Jornada del 10 de febrero de 2014



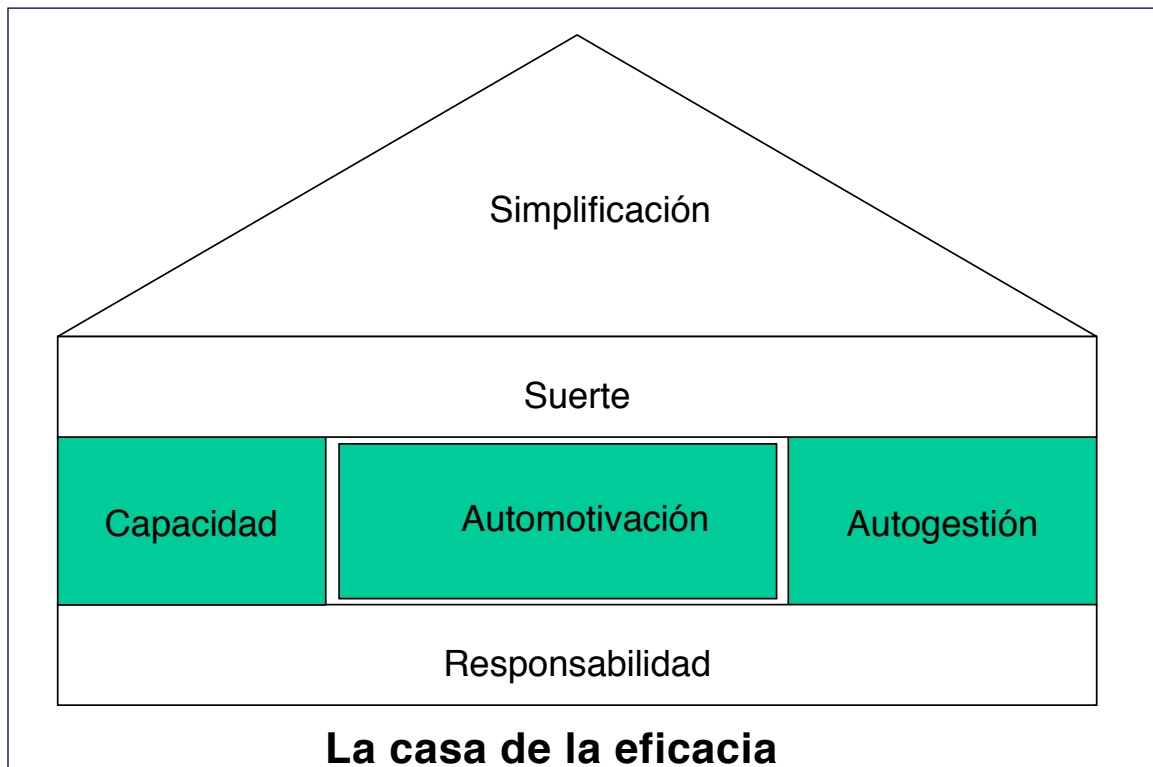
Segunda jornada del Programa de Continuidad 2014

El pasado 10 de febrero de 2014 tuvimos la oportunidad de contar en el Programa de Continuidad con el profesor del IESE Pablo Maella. Es autor de varias publicaciones sobre gestión de recursos humanos y acaba de publicar el libro "La casa de la eficacia. Cómo sentar las bases de la productividad personal y organizacional", que fue entregado a los asistentes a la sesión.

Profesor Pablo Maella,
impartiendo la jornada del Programa de Continuidad 2014 en el Club Oliver de Tenerife

Entrevista realizada por el profesor del IIBM Rafael Rodríguez Díaz





P: ¿Cómo podemos promover la eficacia individual en las organizaciones?

R: La podemos promover de dos maneras: creando sistemas de gestión de personas eficaces y conformando una cultura de empresa en que la gente se responsabilice de su propia eficacia. Son dos las teclas básicas que hay que tocar.

P: En muchas organizaciones se escucha habitualmente “no puedo hacer esto” o “no puedo alcanzar los objetivos” porque no tengo medios, por culpa de la competencia, la crisis económica o porque mi jefe no me ayuda. ¿Cómo es posible responsabilizarnos de nuestra propia eficacia en unas circunstancias como esas?

R: Pues diría que con frecuencia es cierto y uno en ese momento puede otorgarse la razón y, al mismo tiempo que se la otorga, decir: “Vale, pero las circunstancias son las que son. Y, por tanto, con las circunstancias que son, y con las circunstancias que son, y con lo que hay, ¿qué es lo que

puedo hacer yo para ser más eficaz?”. Si estamos esperando a que todo vaya bien para actuar no actuaremos nunca. Muchas veces, en las organizaciones, las personas nos creemos, entre comillas, con derecho a que todo funcione bien para que podamos actuar. Y eso con frecuencia es uno de los grandes errores.

P: ¿Debe, por tanto, aceptarse la realidad y tratar de transformarla?

R: Así es. Siempre hay que partir de la aceptación de lo que hay. “A mí me gustaría que mi jefe fuera perfecto”, pero como no lo es, tengo que aceptar el jefe que tengo. “A mí me gustaría que mis

“Si estamos esperando a que todo vaya bien para actuar no actuaremos nunca”

.....

clientes me comprarán”, pero como lo que tengo es que vender, de eso se

trata. “A mí me encantaría que no hubiera crisis”, ojalá y hay que tratar de que no la haya, pero como hay crisis tengo que ser eficaz en el momento de ahora. Por eso yo hablo de un cambio cultural.

P: ¿En qué consiste ese cambio cultural?

R: Se tiene que hacer un cambio sobre la forma en que vemos la función del directivo. Pensamos que se tiene que ocupar de todo: de que la gente sea eficaz; de que esté motivada. Se tiene que ocupar de que el entorno sea el adecuado... Entonces ¿qué? ¿Estamos dejando la compañía en mano de cuatro personas? ¿Es así como queremos crecer más y ser más eficaces? De lo que se trata es de que cada uno, desde su perspectiva, vaya haciendo las aportaciones adecuadas.

P: ¿Pasa la eficacia por trabajar más?

R: La eficacia individual pasa por trabajar mejor, no por trabajar más. Las personas deben adoptar unos comportamientos y unas actitudes que les lleven a ser más eficaces. No hay que trabajar más horas para ser más eficaces.

P: En la sesión de hoy ha puesto mucho énfasis en las capacidades que tenemos. ¿Para ser más eficaces debemos desarrollar nuestros puntos fuertes o mitigar los débiles?

R: Es un énfasis que trata de compensar la forma en que habitualmente pensamos. Hay que intentar ver cuáles son mis fortalezas y ponerlas más en práctica. Hay que aprovecharlas más. Por eso trato de reaccionar frente a esa manera de pensar de “¿qué es lo que me falta?” y de poner énfasis en lo que tenemos. Focalízate en lo

“Hay equipos de dirección que ellos mismos representan un límite a la eficacia de su equipo y a la eficacia de la propia organización”

que tienes. Luego tendrás que mejorar cosas, pero primero piensa en lo que ya tienes.

P: A veces tratamos de pedir a los miembros de nuestro equipo lo que no pueden dar. ¿Cómo podemos aprovechar las capacidades de nuestra gente?

R: Haciendo un símil con el reino animal, podemos pedir a un cerdo que vuele, pero es muchísimo más efectivo trabajar con un águila y el águila lo pasará mejor y cumplirá más su potencial. De la otra manera, tendremos a un cerdo o a una ardilla, sufriendo porque no puede dar satisfacción a las demandas que le están haciendo. Por eso es muy importante el tema de las capacidades, de lo que uno tiene, de dónde los ubicamos, de qué es lo que las personas pueden dar y lo que no.

“La eficacia individual pasa por trabajar mejor, no por trabajar más”

P: Es muy común encontrar en las empresas familiares a fundadores que creen que ellos saben hacer todo, o casi todo, mejor que nadie dentro del negocio.

R: Les diría que el haber tenido éxito está muy bien porque te reafirma en una serie de competencias. Pero no sólo debemos de pensar en donde hemos llegado, sino en donde podríamos llegar con más gente aportando. A veces en el fondo, cuando te ha ido bien, y más en empresas familiares, es porque los empresarios son realmente capaces y tendrán méritos y capacidades por encima de la media para hacer estas cosas, y eso es lo primero. Pero esto puede ir en contra tuya y tú mismo puedes convertirte en un límite dentro de tu organización y de eso muchas veces no se dan cuenta muchos empresarios familiares.

P: ¿Qué importancia tiene el reto para ser eficaz?

R: Muchísima. El reto es lo que nos hace crecer a nosotros como personas. Vamos viendo las cosas que somos capaces de hacer y nos sirven de automotivación.

P: Ha planteado en la sesión de hoy que más que dar tareas a las personas hay que darles objetivos.

R: Esa es la idea. Tenemos gente inteligente trabajando con nosotros, gente adulta, gente responsable. ¿Para qué vamos a estar diciéndoles haz esto o haz lo otro? Así estamos desperdiciando su potencial. Sacamos la mejor versión de cada persona diciéndole: “consigue esto, dime cómo lo vas a hacer y lo vemos”. No “has esto”, sino “consíguelo”. La persona en la medida en que tiene la capacidad de decidir sobre aspectos de su trabajo se siente más motivada y más reconocida. Una empresa humanista es aquella que permite que la gente no sólo ejecute, sino que tenga capacidad de decisión.

P: ¿Qué sistemas potencian la eficacia de una organización?

R: Hay una serie de principios que facilitan que las personas se comporten de manera eficaz. No te lo garantizan, pero lo facilitan. Uno de ellos es la selección. Se selecciona con mucha ligereza. Si seleccionas a gente responsable y capaz para trabajar contigo ya tienes mitad de la guerra ganada. Otro tema es el de la autonomía del que acabamos de hablar o el de actuar en base a objetivos y no a tareas. Otro aspecto relevante es que la persona entienda qué es lo que se espera de ella y esto no obvio, porque la naturaleza de los trabajos es difusa. Así es difícil saber que se espera de mí. No empleamos tiempo en esto porque se da por hecho y es más cómodo para todos. Pero a partir de ahí vienen los malos entendidos. Lo que es importante es que el sistema de gestión sea

10 Principios para establecer un Sistema Eficaz de Gestión de Personas

1. Seleccionar personas capaces y responsables.
2. Establecer relaciones a largo plazo y despedir cuando sea necesario.
3. Comprender la estrategia y los objetivos.
4. Fomentar la participación y dar autonomía.
5. Seguir de forma continuada la actuación de las personas.
6. Potenciar la mejora y el desarrollo de las personas.
7. Establecer una política retributiva equitativa.
8. Potenciar la promoción interna.
9. Promover la simplificación.
10. Desarrollar un estilo de dirección basado en el respeto y el reto.

congruente, porque si haces unas cosas y las otras las haces en sentido contrario, eso como sistema te acaba perjudicando y no termina siendo un sistema eficaz.

P: ¿Qué le diría a un directivo que quiere ser más eficaz?

R: Que tiene que conocer cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son los puntos débiles, qué es lo que tiene y qué es lo que no tiene y a partir de ahí es cuando puede empezar a construir. Lo peor de esto es la ignorancia.

P: La ignorancia o el creer que se vale para todo.

R: Eso es una forma de ignorancia.