



Manager Business magazine

El Valor de los Contenidos

nº 35 Enero/Marzo

P.V.P. 10 euros

Enrique Alcat **Thinker 2010**

*Álvaro Ramírez, uno de los diez
directivos TIC más influyentes del país*

Dificultades financieras en las pymes

Gobierno emocional de los empleados

Siete comportamientos para ser más eficaces

Por Pablo Maella
Socio-Director Maella & Partners. Lecturer IESE Business School



¿Qué es ser eficaz?

26 de mayo de 1999. Camp Nou. El Manchester y el Bayern se enfrentan 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 resultado 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 el haber fabricado más

unidades en menos tiempo, y para un director comercial haber incrementado las ventas en un 10%.

Las variables de la eficacia

Seis son los factores principales que configuran la eficacia individual, y que hemos representado abajo en forma de casa: Capacidad, Motivación, Organización, Suerte, Simplificación y Responsabilidad. (ver gráfico)

Capacidad es que la persona tenga los conocimientos necesarios para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos, es decir, que *sepa* hacer su trabajo. Motivación es que esté dispuesta a poner el esfuerzo necesario para lograr resultados positivos, es decir, que *quiera* hacer su trabajo. Y Organización es que la empresa permita al colaborador participar, que le dé autonomía, que le facilite los medios materiales y la información necesaria, que le clarifique sus objetivos... es decir, que la persona *pueda*, en el sentido de que le sea facilitado, aplicar sus capacidades y motivación.

Estos tres elementos –saber, querer, poder- van estrechamente ligados. Si falla uno de ellos difícilmente podremos ser eficaces. Si un profesional no tiene las capacidades para hacer su trabajo

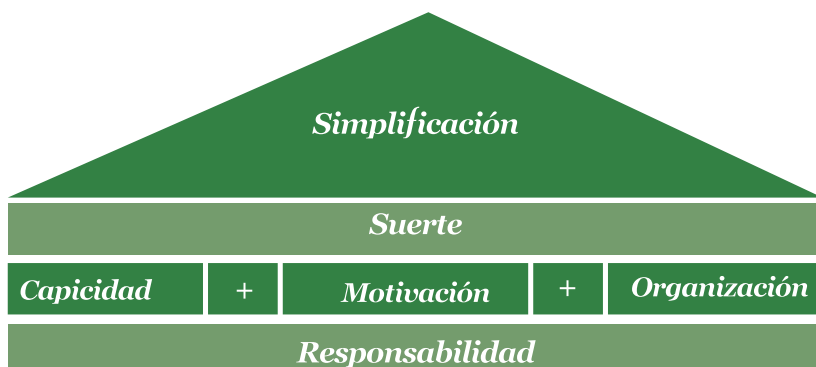
por muy motivado que esté no será eficaz. Del mismo modo, una persona muy capacitada pero no motivada no conseguirá los mejores resultados. Finalmente, una empresa con un sistema organizativo que dificulte que un profesional aplique sus capacidades y motivación tampoco rendirá.

La Suerte también puede afectar al rendimiento individual, tanto desde una perspectiva favorable como desfavorable. La Simplificación –hacer las tareas de la manera más sencilla posible– posibilita conseguir resultados con menos inversión de recursos. Finalmente tenemos el factor Responsabilidad, que es el motor de la eficacia en la medida que nos mueve a asumir los compromisos y deberes derivados del trabajo. Veamos con un poco más de detenimiento cada uno de estos factores.

La Suerte

Los resultados de nuestro trabajo también se ven afectados por hechos que no dependen de nosotros. Si el entorno económico es favorable o no, si la competencia ha sacado un nuevo producto o ha quebrado, si se ha declarado la guerra, o si ha llovido mucho... son elementos que pueden afectar a nuestra eficacia, y nosotros podemos tener que ver muy poco con ello. 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 casi no tiene control.

Como sobre la suerte no podemos influir, el comportamiento que nos acerca a la eficacia es el de hacer todo lo que esté en nuestra manos para ser eficaces, olvidándonos de la acción de la suerte. Se trata de actuar como si la suerte no



existiera. El esfuerzo y la tenacidad ante los resultados adversos son el mejor antídoto que se conoce contra la mala suerte, mientras que el victimismo ante la mala suerte es el caldo de cultivo donde mejor y más rápidamente se desarrolla la ineficacia.

Responsabilidad

La responsabilidad es el pilar de la eficacia porque es el motor que nos impulsa a buscarla en todo momento. La responsabilidad implica proactividad para tratar activamente de conseguir nuestros objetivos. También implica esfuerzo, y junto a éste, la perseverancia porque los resultados habitualmente no se obtienen a la primera. El que insiste, acaba ganando.

Simplificación

Simplificar es un elemento multiplicador de la eficacia, es decir, se puede llegar a conseguir resultados positivos sin simplificar, pero hacerlo acrecienta la eficacia. Lo simple es más eficaz.

Sin embargo, vivimos en un mundo laboral complejo porque la evolución natural de las cosas es hacia su complejidad, no hacia su simplicidad. En la práctica las cosas se vuelven cada vez más complicadas porque se tiende a "añadir" más a lo ya existente en vez de eliminar. Las ideas, los procesos, los objetos,... acostumbran a evolucionar con el tiempo hasta llegar a ser más complejas. Cuando no hacemos nada por simplificar, se acaban complicando las cosas de forma natural. Si no simplificamos, nos complicamos. Por tanto, la simplificación requiere una elección explícita de la persona para lograrla. Si no se busca explícitamente, no se consigue.

Veamos algunos comportamientos que nos acercan a la simplificación. Uno es centrarse en lo que es importante, dejando de lado lo que no lo es. Para podernos centrar en lo importante, lo primero es saber realmente qué es lo prioritario para nosotros. Lamentablemente muchas veces no lo sabemos.

El segundo comportamiento que nos acerca a la eficacia es la focalización en el presente. Centrarse en el pasado no es eficaz porque ya pasó, y no podemos actuar sobre él. Focalizarse en el futuro es demasiado incierto porque no sabemos qué es lo que realmente va a pasar. Sin embargo el presente es real, está ahí, es como es y podemos influir en él con nuestra acción.

Otra conducta que conduce a la simplificación es la de pensar y actuar en simple. ¿Y qué significa esto en la práctica? Pues llevar a cabo, y de manera constante, un proceso que empieza por preguntarse qué simplificar, continúa identificando cómo hacerlo, y sigue por hacerlo. Dicho de otro modo, tres son los pasos para alcanzar la simplificación: cuestionamiento crítico, generación y elección de alternativas, y acción para implantarla.

El último comportamiento que nos acerca a la eficacia por medio de la simplificación, es la aceptación de la realidad –y de uno mismo– tal y como es. La realidad externa es la que es. Habrá cosas de ella que nos gusten y otras que no. Las que no nos gusten, tendremos que tratar de modificarlas, pero ¿qué pasa si no podemos cambiarlas? Lo más eficaz es aceptarlas y actuar a partir de ese escenario. La aceptación nos hace ser eficaces porque no "desgasta" la energía que empleamos

**La
responsabilidad
es el pilar de la
eficacia porque
es el motor que
nos impulsa a
buscarla en
todo momento**



en quejarnos y lamentarnos, y nos dispone mejor para buscar maneras de sortear la realidad. La aceptación es el núcleo de la transformación. La aceptación consciente de la realidad no es lo mismo que la fatal resignación, sino que es la posibilidad de empezar a construir desde una perspectiva realista y por tanto, eficaz. Aceptar los límites nos prepara para alcanzar objetivos realistas.

Capacidad

Otra de las variables de la eficacia es la capacidad que cada uno tenga para desempeñar su trabajo. Por capacidad se entiende aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que una persona posee. Cuanto más capacitados estemos para acometer nuestras funciones - siendo el resto de las variables de la eficacia iguales-, más eficaces seremos. A más capacidad más eficacia.

Existen muchas capacidades y muy variadas, pero según sea nuestro tipo de trabajo seremos eficaces con unas determinadas mientras que con otras no. Si somos dibujantes tendremos que saber dibujar bien para poder ser eficaces, y si somos escultores tendremos que ser hábiles con las manos, y sin embargo, no será relevante en este caso si soy capaz de chutar tanto con la izquierda como con la derecha. Todas las personas poseemos una serie de capacidades, pero para ser eficaces en el trabajo tenemos que tener las capacidades adecuadas para el puesto que desempeñamos, si no es así, no seremos eficaces.

Una manera de ser más eficaces en el trabajo es desarrollando más y mejor las capacidades necesarias para el puesto que ya poseemos en la actualidad,

porque cuanto más sepamos cómo realizar nuestro trabajo, mejor lo podremos hacer. Por tanto, para ser más eficaces, las personas tienen que desarrollar e incrementar sus capacidades, es decir, tienen que gestionar su autodesarrollo, y para gestionar nuestro desarrollo es necesario conocer en qué queremos mejorar y luego superarnos.

El autoconocimiento posibilita la eficacia en el trabajo, puesto que conocer nuestras características y limitaciones nos preserva de las falsas aspiraciones y nos orienta hacia los campos en los que podremos ser eficaces y nos advierte en dónde no lo seremos. Por tanto, si conocemos bien nuestros puntos fuertes y débiles, y actuamos en consecuencia, seremos realmente eficaces, porque haremos las cosas de acuerdo con nuestras habilidades y podremos tener éxito, y sabremos también las situaciones a evitar en la medida de lo posible.

La superación consiste en identificar nuestras áreas de mejora -ya sean puntos débiles o un mayor aprovechamiento de nuestros puntos fuertes-, priorizar dos o tres aspectos a desarrollar olvidándonos de los demás, ver cómo los podemos mejorar o potenciar, actuar para conseguirlo y controlar su evolución. Para realizar este proceso de manera eficaz es importante retarse a uno mismo siendo exigentes, y también aprender de los fracasos.

Para desarrollarnos, lo que hagamos debe suponernos un reto. La eficacia personal en plano profesional se incentiva mediante el desafío, la exigencia y la autoexigencia. El reto facilita y posibilita el desarrollo. Se trata de realizar acciones que nos hagan salir de nuestra zona de comodidad, y que

nos sirvan para experimentar hasta dónde somos capaces de llegar. Si nos retamos a ser capaces de correr una maratón en un año, igual no lo conseguimos, pero casi seguro que conseguiremos más que si nuestro desafío es el de ser capaz de correr 10.000 metros.

Como seres humanos que somos, nos equivocamos y nos equivocaremos siempre: no somos ni podemos ser perfectos. El error forma parte de la naturaleza de la persona, es humano y natural. Por tanto viviremos siempre con el "fracaso", por ello, lo óptimo es aprender de los errores que vayamos cometiendo. Aunque no nos gusten, ya que los cometemos, como mínimo que aprendamos algo de ellos. El error es una experiencia con resultados desfavorables, pero no deja de ser una experiencia, y por tanto, bien canalizada puede dar lugar al aprendizaje y desarrollo. Nos puede enseñar, por ejemplo, a qué no hacer en el futuro. También nos puede enseñar a no seguir haciendo lo mismo y buscar un cambio cuando algo no está funcionando.

Automotivación

Si no estamos motivados no pondremos el esfuerzo necesario para alcanzar nuestros objetivos, y por lo tanto, difícilmente los conseguiremos con lo que no seremos eficaces. La motivación es condición fundamental para la eficacia sostenida. En un estudio de la profesora Rosabeth Moss Kanter, quedó demostrado que una de las causas fundamentales de los directivos exitosos era su motivación: los mandos que obtenían mejores resultados a lo largo del tiempo eran los que se automotivaban a pesar de las dificultades.

La motivación la podemos definir como la disposición a poner un mayor esfuerzo para tratar de conseguir un objetivo. La conducta visible de la motivación es el esfuerzo. Si alguien está realmente motivado se percibe en que se esfuerza más. Por tanto, motivación es igual a esfuerzo.

Una manera concreta de incrementar nuestra automotivación es tratando de buscar el sentido último de lo que hacemos. Se trata de pensar el por qué hacemos las cosas, qué es lo que nos mueve en la actualidad a hacerlas e intentar buscar motivos más trascendentes, porque éstos facilitan que saquemos lo mejor de nosotros y nos esforcemos más. Si el motivo último de nuestro trabajo es llegar a fin de mes, probablemente tendremos menos automotivación que si al motivo anterior también le añadimos el llegar a ser un experto en nuestra profesión, o mejorar las condiciones de vida de las personas a través de nuestro trabajo.

Por otro lado, la positividad, el pensar que podemos lograr aquello que nos proponemos –siempre y cuando sea alcanzable– nos facilita la automotivación y nos acerca a conseguir los resultados previstos. Por el contrario, la queja nos aleja de la automotivación: el pensar que las cosas deberían ser de una manera distintas a como son y quejarse pasivamente por ello, conduce a la pasiva negatividad, que dificulta la automotivación.

Organización

Como hemos señalado, la variable Organización está estrechamente ligada a las variables Capacidad y Motivación. Para ser eficaces no sólo tenemos que saber hacer nuestro trabajo, también

tenemos que querer hacerlo en el sentido de poner el esfuerzo necesario, y por último, también tenemos que poder hacerlo, que es lo que posibilita la Organización, es decir, que la empresa no impida y sin embargo facilite aplicar nuestras capacidades y automotivación.

Tal y como hemos dicho, cuando hablamos de Organización nos referimos a que la empresa establezca sistemas y procesos eficaces que favorezcan que una persona capaz y automotivada tenga las condiciones adecuadas para poner en práctica sus capacidades y automotivación.

La máxima expresión de la Organización es la Autogestión. Por Autogestión entendemos la capacidad de decidir y obrar de una persona en su trabajo de acuerdo con sus criterios dentro de un marco dado. Hay tres condiciones necesarias que la empresa debe realizar para que se pueda dar la autogestión: la primera es que le clarifiquen las tareas y objetivos al empleado, es decir, lo que se espera de él, la segunda es que se le faciliten los recursos mínimos necesarios para alcanzarlos, y la tercera y última es que tenga autonomía para actuar y tratar de conseguir los objetivos. Sin estos tres elementos no es posible la autogestión de una persona. 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 como él cree que será más efectivo, no será posible la autogestión.

Aplicando estos comportamientos seremos profesionales más eficaces, para hacerlo no se requiere ser sabio ni siquiera muy listo, son comportamientos sencillos, que todo el mundo puede entender. De hecho, lo único que se requiere, es la suficiente responsabilidad para asumir que uno mismo es el motor de su eficacia. **M**

Para ser eficaces no solo tenemos que saber hacer nuestro trabajo, también tenemos que querer hacerlo en el sentido de poner el esfuerzo necesario, y por último, también tenemos que poder hacerlo