

¿QUÉ HACER PARA SER MÁS EFICAZ?

17 enero 2010

Pablo Maella.

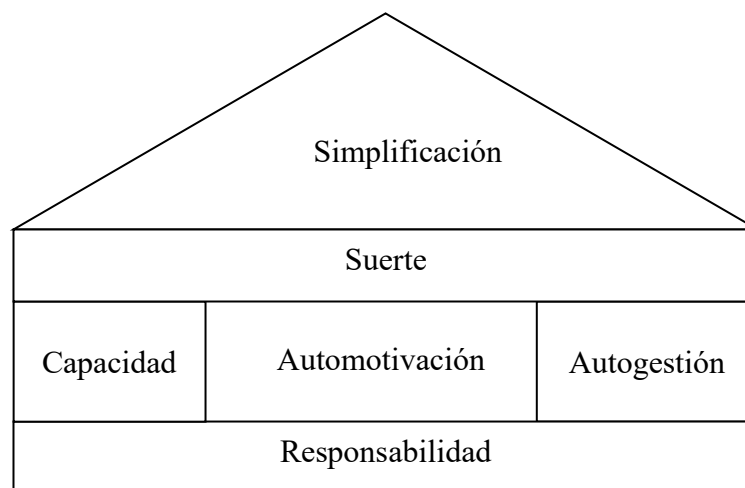
Socio-Director Maella & Partners y Lecturer IESE Business School

pmaella@maella-partners.com

Las variables de la eficacia individual

En un partido de fútbol el equipo más eficaz es el que gana. No el que juega mejor, ni el que corre más, ni el que más “suda la camiseta”. La eficacia tiene que ver más con conseguir los resultados que con los esfuerzos, capacidades y medios puestos para lograrlos. Un vendedor eficaz es el que vende, no el que trata de hacer todo lo posible para lograrlo, y es más eficaz en la medida que vende más.

Pero ¿cuáles son 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, Automotivación, Autogestión, Suerte, Simplificación y Responsabilidad.



Capacidad es que la persona tenga los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos, es decir, que *sepa* hacer su trabajo. Todas las personas poseemos una serie de capacidades, pero para ser eficaces en el trabajo tenemos que tener las adecuadas para el puesto que desempeñamos. 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 somos capaces de chutar tanto con la izquierda como con la derecha. 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.

Automotivación es que la persona esté dispuesta a poner el esfuerzo necesario para lograr resultados positivos, es decir, que *quiera* hacer su trabajo. Si no estamos motivados no pondremos el esfuerzo necesario para alcanzar nuestros objetivos, y por lo tanto, difícilmente los conseguiremos. La automotivación la podemos definir como la disposición a poner un mayor esfuerzo para tratar de conseguir una meta. Si estamos

dispuestos a esforzarnos más en rebajar nuestra marca de los 1.500 metros, y lo hacemos, implica que estamos motivados por esa meta. La conducta visible de la motivación es el esfuerzo. Si alguien está realmente motivado se percibe en que se esfuerza más.

Por **Autogestión** se entiende la capacidad de decidir y obrar de una persona en su trabajo de acuerdo con sus criterios. Para favorecer la autogestión la empresa debe facilitar al colaborador participar en los aspectos relativos a su trabajo, darle autonomía, poner a su disposición los medios materiales y la información necesaria, clarificarle sus objetivos,..., es decir, propiciar que la persona *pueda*, en el sentido de que le sea facilitado, aplicar sus capacidades y automotivación.

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 promoviendo la participación; 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

Estos tres elementos –Capacidad (saber), Automotivación (querer), Autogestión (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 automotivado que esté no será eficaz. Del mismo modo, una persona muy capacitada pero no automotivada no conseguirá los mejores resultados. Finalmente, una empresa que no favorezca la autogestión dificultará que el profesional aplique sus capacidades y motivación, y por tanto, impedirá su rendimiento.

La **Simplificación** es hacer las tareas de la manera más sencilla posible. Aunque lo simple sea más eficaz, porque nos hace invertir menos recursos, lo cierto es vivimos en un mundo laboral complejo. ¿Por qué esa paradoja? Cuando se fundó la primera línea de ferrocarril en España -Barcelona/Mataró, en 1848-, el trayecto duraba 30 minutos. Hoy en día, tras más de 60 años de evolución, ¡el trayecto dura 50 minutos!. Esta situación nos acerca a una de las razones que explican la complejidad en la que vivimos: la *evolución natural* de las cosas es hacia su complejidad. Se evoluciona hacia lo complejo no hacia lo simple.

La simplicidad no es natural: has de buscarla para que suceda. 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. De ahí la necesidad de buscar la sencillez para ganar en eficacia.

Por **Suerte** entendemos 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. 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 en ello.

Como no la controlamos, nada podremos hacer en el tema de la suerte, aunque sí en la gestión de las consecuencias de la misma. Si se ha producido un año sin lluvias y

vendemos paraguas, pues mala suerte. Pero si ante esta situación respondemos quejándonos y sin hacer nada, no seremos eficaces. Por el contrario, si respondemos tratando de diversificar el negocio o iniciando exportaciones a países más lluviosos, estaremos dando una respuesta eficaz ante la mala suerte.

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. La responsabilidad es la que nos lleva a poner todos los esfuerzos para actuar eficazmente aunque sepamos que algunas de las variables del rendimiento no dependen enteramente de nosotros. Nos impulsa a que nos centremos en aquello que nosotros podemos hacer para conseguir nuestros objetivos, y a tratar de ser eficaces aún cuando hayamos tenido mala suerte.

Los comportamientos de la eficacia

A cada una de las variables del rendimiento que hemos visto, le corresponden unas conductas que si el profesional aplica le llevarán a ser eficaz. Si centra su actuación en estos comportamientos, obtendrá resultados positivos en su trabajo. En el cuadro anexo, enumeramos las principales conductas de cada factor.

Cuadro Anexo

Responsabilidad:

- Establecerse y asumir objetivos relevantes, retantes 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

Capacidad:

- Buscar puestos de trabajo acordes a las habilidades 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.

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
- Poner los esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados
- Tenacidad y perseverancia para realizar aquello que pensamos que tenemos que realizar aún no estando motivados.

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

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

Simplificación:

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

La eficacia individual y la eficacia empresarial

Gestionar la eficacia de las personas en las organizaciones tiene ventajas tanto para el individuo, que verá como se multiplican sus posibilidades de progreso profesional debido a su mayor competencia, como para la organización, ya que las empresas que cuenten con profesionales eficaces, también lo serán ellas. Por otro lado, las compañías que no traten de potenciar la eficacia de sus colaboradores obtendrán unos pobres resultados empresariales.

Las organizaciones que promueven la eficacia de sus colaboradores están propiciando a su vez un cambio importante en quién es el responsable de los resultados de la empresa. Basar la eficacia organizacional en la actuación individual plantea un giro similar al que en su día propuso Kennedy para los americanos, cuando dijo que no se trataba de pensar qué es lo que América podía hacer por los americanos, sino de plantearse qué es lo que los americanos podían hacer por América. En el tema de la eficacia individual se produce el mismo planteamiento. No se trata de pensar únicamente en qué es lo que la organización puede hacer para que sus colaboradores sean más eficaces, sino también de pensar qué es lo que los colaboradores pueden hacer para que la organización sea más eficaz.

Este planteamiento tiene consecuencias importantes de cara a establecer una cultura de empresa basada en la responsabilidad individual, donde el individuo que apela a las manidas excusas de que las causas de sus malos resultados son por cuestiones ajenas a él, deja de tener credibilidad frente al profesional que a pesar de las adversidades, ha hecho todo lo posible para ser eficaz. De cada persona, y sólo de cada persona, depende si se quiere ser eficaz, y de cada Dirección, y sólo de cada Dirección de la compañía, depende si se quiere que la empresa sea eficaz.