

# **Introducción:**

## **¿Cómo ser eficaz?**

El presente libro aborda la cuestión de la eficacia individual tratando de responder a la pregunta de qué es lo que podemos hacer para ser más eficaces. La perspectiva desde la que se trata el tema es laboral, aunque es igualmente aplicable al resto de ámbitos de nuestra vida, porque los mismos elementos que nos llevan a ser efectivos en el trabajo son los que nos llevan a serlo en nuestra vida personal.

El libro está estructurado en torno a lo que hemos venido a llamar la CASA DE LA EFICACIA, que se construye sobre la base de seis variables que constituyen los elementos que posibilitan la eficacia de las personas. Estos factores —responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, suerte y simplificación— protagonizan cada uno de los capítulos del libro. En cada capítulo se concretan una serie de comportamientos relativos a la variable que se está tratando que, si se siguen, incrementarán los resultados del profesional.

A continuación se encuentran las conclusiones, que aportan una serie de recomendaciones sobre cómo empezar a aplicar la eficacia individual en caso de estar interesado en hacerlo. Finalmente, el libro acaba con dos apéndices. El primero

—«¿Cómo desarrollar empresas eficaces?»— está dirigido a directivos que quieran favorecer la eficacia individual en sus empresas. El segundo —«¿Cuál es la mejor empresa para trabajar?»— versa sobre lo que le podemos pedir y lo que no al trabajo, y sobre qué hace que una empresa sea humanista o mecanicista. Este último apéndice, abordado desde una perspectiva divulgativa, es recomendable para personas interesadas en los fundamentos antropológicos del trabajo.

La bibliografía del final corresponde a los escritos que hemos trabajado y mencionado, a veces implícitamente, en el libro, y su lectura y estudio han constituido, junto con la experiencia acumulada tras años de asesoramiento sobre el tema en numerosas organizaciones, los pilares en los que hemos basado las reflexiones del libro.

## **Manchester United contra Bayern de Múnich**

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? Pues los jugadores del Manchester porque ganaron. Por su parte, los del Bayern fueron por delante en el marcador durante la mayor parte del encuentro, se esforzaron mucho, jugaron con ilusión y coraje, lucharon hasta el final... pero no fue suficiente. Finalmente no fueron eficaces porque no consiguieron un resultado positivo.

Cuando hablemos de eficacia individual en el libro nos

estaremos refiriendo a obtener resultados positivos en el trabajo. Lo que se entienda por resultados positivos variará en función de cada caso. Así, para una secretaria, puede 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%.

Si no obtenemos resultados positivos no somos eficaces, y esto implica que como profesionales no estamos rindiendo, con independencia de si al trabajo le dedicamos mucho esfuerzo. Las oposiciones las gana quien responde mejor a las preguntas, y no quien ha estudiado más horas. Obtiene la victoria en una carrera quien primero llega, no quien más ha sudado.

Nos guste o no nos guste, la eficacia se mide por los resultados. Quien obtiene resultados positivos es eficaz, y quien no los obtiene no lo es, con independencia de que al trabajo le esté poniendo sus mejores intenciones.

## **Usain Bolt y Homer Simpson**

¿Cuánto tarda en correr 100 metros una persona? La respuesta es que depende de quién sea esa persona. Si es Usain Bolt tardará menos de 10 segundos, pero si es Homer Simpson necesitará algo más de tiempo. En cualquier caso, lo que está claro es que hay diferencias entre el rendimiento de los individuos.

*No todas las personas rinden lo mismo.*

## **Más eficaz, pero ¿en qué?**

La eficacia de las personas no es absoluta, es relativa. Nadie es más eficaz que otro en absolutamente todo, sino que somos más efectivos que otros en determinados aspectos. Por ejemplo, aunque Bolt sea más rápido corriendo, probablemente sea más lento comiendo hamburguesas que Homer. Consiguientemente, es conveniente huir de la etiqueta de persona eficaz o ineficaz a secas, porque podemos ser competentes para unos temas e incompetentes para otros.

*Las personas acostumbramos a ser eficaces para unos temas y, al mismo tiempo, ineficaces para otros.*

## **Homer puede mejorar**

Siempre podemos mejorar en eficacia. Así como Homer, si se lo propone, puede mejorar su marca en los 100 metros, un profesional también puede incrementar su efectividad. A continuación veremos los factores que se deben desarrollar para mejorar nuestra eficacia personal.

*Podemos incrementar nuestra eficacia individual.*

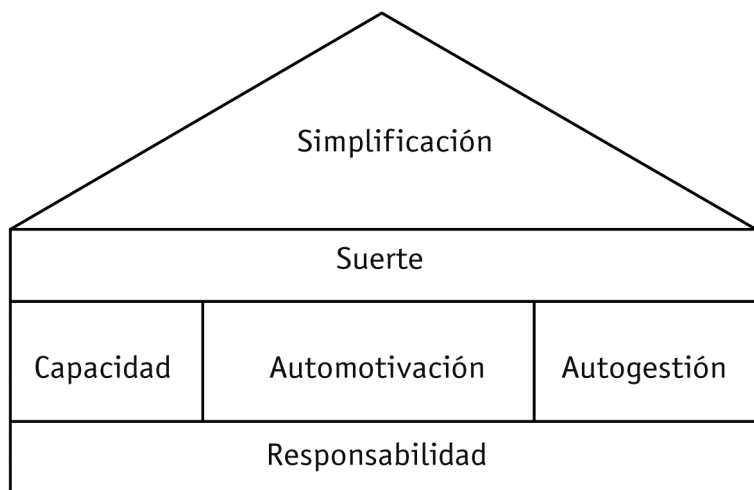
## **La casa de la eficacia**

¿Qué hacer para ser más eficaz? Se han señalado numerosos factores que llevan a la eficacia individual en el trabajo.

Nosotros nos vamos a centrar en las seis variables principales que, desde nuestra perspectiva, la configuran, y que hemos representado más abajo en forma de casa: responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, suerte y simplificación. Como ya hemos dicho, estas variables son el hilo conductor del libro, y a cada una de ellas le corresponde un capítulo.

La *responsabilidad* es el motor de la eficacia en la medida que nos impulsa a asumir los compromisos y deberes derivados del trabajo. La *capacidad* consiste en que tengamos los conocimientos y habilidades necesarios para realizar nuestras tareas, es decir, que *sepamos* hacer nuestra actividad. *Automotivación* significa que estemos dispuestos a dedicar el esfuerzo requerido para lograr resultados positivos, es decir, que *queramos* hacer nuestro trabajo. *Autogestión* es que encontremos en la empresa las condiciones organizativas adecuadas para poder rendir, es decir, que *podamos* —en el sentido de que nos sea facilitado— aplicar nuestras capacidades y automotivación.

La *suerte* —un factor que habitualmente se trata poco en la literatura de gestión— es un elemento importante de la eficacia, ya que puede afectar al rendimiento individual tanto en positivo como en negativo. Y finalmente, la *simplificación* —hacer las tareas de la manera más sencilla posible— es un elemento multiplicador de la eficacia, ya que nos posibilita conseguir resultados con una menor inversión en recursos.



*La casa de la eficacia se construye sobre seis pilares: responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, suerte y simplificación.*

## **Podemos influir**

Nosotros, como profesionales, podemos influir en mayor o menor medida en la gestión de los factores de la eficacia. En concreto, la responsabilidad, la simplificación, la capacidad y la automotivación dependen básicamente de nosotros mismos, mientras que la autogestión está más en manos de los directivos —son los que establecen el marco organizativo en las empresas—, aunque podemos tratar de influir sobre ella. Con respecto a la variable suerte, no tenemos apenas posibilidad de impactar sobre ella pero, precisamente por eso, la respuesta eficaz es actuar como si a priori no existiera.

*Introducción: ¿Cómo ser eficaz?*

*Ser más o menos eficaz depende en gran medida de nosotros mismos.*

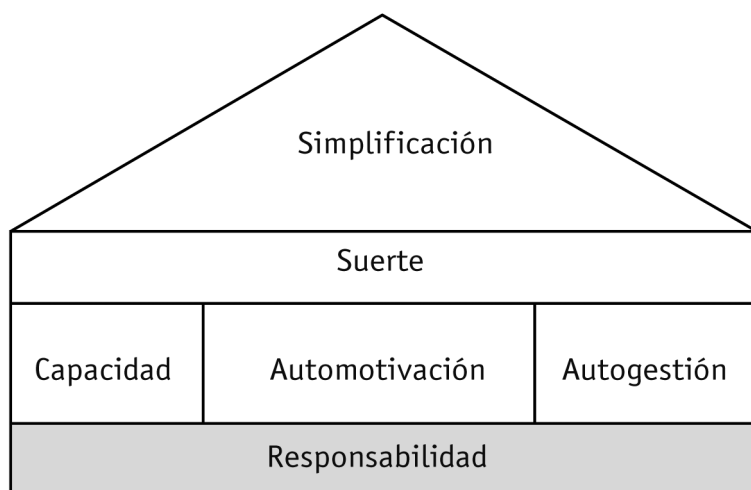
## **Hay un camino para la eficacia**

A cada una de las variables del rendimiento que hemos visto le corresponden unas conductas que, si las aplicamos, nos llevarán a ser más eficaces. Si centramos nuestra actuación en tratar de ajustarnos a estos comportamientos, obtendremos resultados positivos en nuestro trabajo.

A lo largo del libro iremos exponiendo estas conductas, teniendo en cuenta que algunas de ellas aparecen en más de una variable. Al final de cada capítulo enumeraremos a modo de resumen las conductas más importantes referidas a cada factor, y en las conclusiones finales las volveremos a presentar, de manera que constituyan una suerte de recopilación de comportamientos cuyo seguimiento favorecerá nuestra eficacia.

*Si seguimos una serie de conductas concretas, seremos más eficaces.*

## Sin responsabilidad no hay eficacia



El primer elemento de la CASA DE LA EFICACIA que vamos a tratar es la responsabilidad, que es la base de la eficacia en la medida que difícilmente una persona irresponsable va a conseguir resultados positivos a lo largo del tiempo. Veamos los motivos en este capítulo.



## **La estatua de David**

¿Sobre qué se asienta la imponente estatua del David de Miguel Ángel con sus más de 5 metros de altura y 5,5 toneladas de peso? Sobre un enorme pedestal, que es lo que soporta toda la escultura. ¿Qué pasaría si el pedestal fuese de cartón? Todos sabemos la respuesta: la escultura se caería irremediablemente.

Lo mismo ocurre con la eficacia. Ésta se asienta sobre un pedestal que la sustenta, y dicho pedestal no es otro que la responsabilidad. El profesional que no se responsabilice de la gestión de su propia eficacia individual no será efectivo, porque nadie la podrá gestionar por él. Somos insustituibles en esta función. Nadie puede ser eficaz por nosotros. Dicho de otro modo, cada uno debe asumir que el motor de su rendimiento es él mismo, y en eso consiste la responsabilidad.

*El responsable último de la eficacia sólo puede ser uno mismo, por eso la responsabilidad es la base de la eficacia.*

En este contexto, la selección y el desarrollo de personas responsables, así como el despido de las irresponsables, cobran una importancia capital en la gestión de empresas, ya que las organizaciones con individuos cumplidores serán más eficaces.

*Si algo requieren las compañías de hoy en día son individuos responsables, porque son los que tratarán de incrementar su eficacia.*

## El comercial de baldosas y la crisis

Pongamos por caso un comercial de baldosas. Antes vendía muchas, pero sobreviene una crisis, se desploma el mercado y deja de vender. ¿Es que ahora es peor profesional? O, dicho de otro modo, ¿es responsable del descenso de las ventas, si resulta que poco puede influir en la crisis? Que seamos responsables de tratar de ser eficaces no implica que también lo seamos de los resultados.

Somos responsables de nuestras acciones, de si se enmarcan dentro de la eficacia, pero no de los resultados, porque éstos muchas veces no dependen de nosotros. Si el comercial, ante el descenso de las ventas, se desanima y deja de trabajar, no será responsable ni eficaz. Pero si trata de buscar soluciones a la situación, entonces podremos decir que es responsable, aunque luego no obtenga resultados positivos.

Por otro lado, el haber obtenido resultados positivos no significa que hayamos hecho bien las cosas. Ahora pongamos por caso que el comercial, ante la crisis, decide no hacer nada especial para conseguir las ventas, pero que por pura casualidad viene un cliente y le hace un gran pedido que le permite alcanzar los objetivos anuales. ¿Podremos decir del vendedor que ha sido responsable además de eficaz?

*Se puede ser responsable y no ser eficaz, y al revés.*

## **La competencia ha lanzado un producto demoledor**

No somos siempre plenamente responsables de los resultados de nuestro trabajo. Sin embargo, sí somos responsables, por un lado, de intentar ser lo más eficaces posibles y, por otro lado, de gestionar las consecuencias de unos resultados negativos cuando se producen, aunque nosotros no hayamos sido su causa.

Aunque no seamos los causantes de una situación desfavorable que nos afecte, somos responsables de gestionar sus consecuencias. Puede parecer injusto, y probablemente lo sea, pero si queremos ser eficaces tendremos que hacerlo. Si alguien nos atropella mientras estamos cruzando con el semáforo en verde, aunque no seamos culpables, sí somos responsables de hacer todo lo posible para recuperarnos cuanto antes. Si no hemos conseguido los resultados de ventas porque la competencia ha sacado un producto demoledor, nosotros como comerciales sufriremos las consecuencias aunque no tengamos la culpa, y las tendremos que gestionar si queremos ser eficaces, a base de, por ejemplo, intensificar las visitas o desarrollar nuevos productos.

*No somos plenamente responsables de los resultados, pero sí de poner todos los medios para alcanzarlos y de gestionar las consecuencia de unos resultados negativos.*

## Despidos en la punto com

Renata Salecl, profesora de la London School of Economics, cuenta la experiencia que vivió el propietario de una compañía de Internet que había crecido mucho durante la burbuja de las punto com. Al desinflarse la burbuja se inició un proceso de despidos en la compañía: demasiada gente para tan poco trabajo. Uno de los despedidos era un joven al que el único accionista de la compañía tenía por un profesional entregado y eficaz.

Al comunicárselo, el joven le preguntó al jefe, preocupado, qué es lo que había hecho mal para que lo despidieran. Le contestó que el motivo no era una cuestión personal, porque en la empresa lo consideraban un buen profesional, sino una cuestión de mercado, ya que los clientes habían caído drásticamente y apenas tenían trabajo para retener a tanto talento. No contento con la explicación, el empleado insistió una y otra vez en que le dijese en qué cosas podía mejorar para no volver a fallar en el futuro. El director le volvió a contestar, sinceramente, que en nada, que no se había equivocado en absoluto, y que lo consideraba un buen profesional. Aun así el empleado, angustiado, volvió a insistir más y más veces...

La forma más habitual de irresponsabilidad es la del profesional que, por pereza, desidia o cualquier otro motivo, no está dispuesto a esforzarse para ser eficaz. Pero hay también otro tipo que a veces no nos resulta tan evidente: la *sobrerresponsabilidad*, que se produce cuando nos responsabilizamos de cosas de las que no somos responsables.

En el caso que acabamos de ver, el empleado de la punto

com acusa un exceso de responsabilidad que le lleva a creer que lo han despedido porque no ha hecho bien su trabajo, cuando en realidad ha sido porque la empresa iba mal, e iba mal no por su actuación, sino por unas circunstancias de mercado en las que poco tenía que ver. Además, la sobre-responsabilidad tiene consecuencias negativas para la eficacia porque merma la autoestima y favorece la frustración, al sentir el profesional que no ha conseguido lo que se había propuesto.

*Podemos acabar siendo irresponsables por querer ser excesivamente responsables.*

## **Relevancia: ¿cuántas uvas hay en una cepa?**

Responsabilidad es la capacidad de comprometernos con las obligaciones que nos fijamos nosotros mismos, o con los acuerdos a los que llegamos con terceros. Por tanto, la responsabilidad laboral implica, por un lado, establecernos objetivos o aceptarlos de terceros y, por otro lado, hacer todo lo posible para conseguirlos. Veamos la primera conducta: la definición de metas.

Lo primero que hay que pedirle a un objetivo es que sea relevante, es decir, que se centre en aspectos importantes. De lo contrario, podríamos estar esforzándonos para no lograr nada significativo. Si la meta que me propongo es algo tan inútil como contar las uvas que hay en una cepa, aunque lo consiga no va servir para nada, pues es absolutamente irrelevante. Laboralmente, a veces, también nos

proponemos objetivos que son poco relevantes y que, aunque los logremos, no generarán resultados positivos porque no impactan en el rendimiento.

*Somos eficaces cuando nos establecemos objetivos relevantes.*

## **Fijar las ventas en función de deseos**

La segunda condición para que un objetivo impulse a la eficacia es que sea realista, y lo es cuando está en consonancia, por un lado, con las capacidades y limitaciones de la persona y, por otro lado, con la situación del entorno.

No somos realistas cuando los objetivos que nos marcamos nosotros, o que nos fijan en la organización, se basan más en el deseo —yo quiero— que en la realidad —yo puedo—. Cuando sucede esto, no sólo no somos eficaces, sino que también nos frustramos al no poder alcanzar esas metas. Es habitual, por ejemplo, que en la planificación de ventas de una organización, se acaben fijando los objetivos más en función de lo que la dirección desea para satisfacer a los accionistas que en función de un estudio riguroso sobre la capacidad de los comerciales y la situación del entorno. Y luego pasa lo que pasa, que al no ser realistas los objetivos, no se cumplen, y que nadie gana con ello: ni los accionistas, ni la dirección, ni los comerciales.

Tampoco somos realistas cuando somos excesivamente voluntaristas y nos fijamos o aceptamos de los jefes —por no discutir, por temor a represalias o para quedar bien—

*Sin responsabilidad no hay eficacia*

objetivos que luego no podemos cumplir, porque estamos sobrecargados de trabajo o porque exceden a nuestras capacidades.

*Somos eficaces cuando nos establecemos objetivos realistas.*

## **La teoría de los objetivos de Locke**

Optar por el realismo no es optar por la mediocridad. De hecho, es aconsejable ser ambicioso, dentro del realismo, porque el reto genera eficacia. La teoría de los objetivos formulada por Locke sostiene que cuanto más ambiciosas sean nuestras metas, más nos esforzaremos para lograrlas, siempre y cuando percibamos que son alcanzables.

Y esta condición de desafío es la tercera característica que debe tener un objetivo para que nos impulse a la eficacia.

Los objetivos se tienen que situar en el punto medio entre el realismo y el reto, porque si lo que nos proponemos es demasiado asequible, no nos estimula, y si es demasiado difícil, tampoco lo hace porque vemos la meta como inalcanzable. Más adelante, en otros capítulos del libro, retomaremos la idea del reto como generador de eficacia.

*Somos eficaces cuando nos proponemos objetivos ambiciosos y desafiantes.*

## **Haz todo lo que esté en tus manos**

Una vez definidas nuestras metas, la siguiente conducta que nos acerca a la eficacia es hacer lo posible para lograrlas. En este sentido, la gestión de la voluntad es fundamental para conseguir nuestros objetivos: la responsabilidad es la que nos lleva a dirigir la voluntad a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar nuestras metas.

Pero dirigir nuestra voluntad no es fácil. Fijémonos en los que en su día decidieron aprender idiomas y todavía no lo han conseguido, o en los que se pusieron a dieta y no han adelgazado, o en los que se propusieron dejar el tabaco o ir regularmente al gimnasio sin lograrlo. La voluntad depende de nosotros, pero no siempre la gestionamos de manera que haga lo que nosotros queremos que haga.

*Responsabilidad es dirigir nuestra voluntad para tratar de alcanzar nuestras metas.*

## **Nadie sube el K2 sin esfuerzo**

En la gestión de empresas se habla mucho de la relevancia de los elementos emocionales para la eficacia. Las teorías relativas a la importancia de los sentimientos de las personas en las organizaciones, como la inteligencia emocional, han cobrado mucha difusión. Sin embargo, se acostumbra a hablar poco de voluntad y tenacidad. Parece como si los resultados se pudiesen conseguir sin esfuerzo. Es más, con frecuencia se dice que quien no disfruta con su trabajo no



*Sin responsabilidad no hay eficacia*

puede rendir, lo que da la sensación de que sacrificio y rendimiento no pueden ir juntos. Pero los resultados raramente se consiguen sin esfuerzo. Nadie puede subir la majestuosa montaña K2 sin sacrificio.

*Sin esfuerzo difícilmente podremos alcanzar grandes objetivos.*

Una gestión responsable de la voluntad también requiere perseverancia, porque a veces el esfuerzo, en primera instancia, no tiene recompensa y no obtenemos los resultados a pesar de los sacrificios realizados. Es en estas situaciones cuando la tenacidad para seguir luchando a pesar de las contrariedades deviene en la respuesta más adecuada para ser eficaz.

*La tenacidad o persistencia en el esfuerzo nos acerca a la eficacia.*

## **Viktor Frankl**

Veamos una experiencia radical para introducir otro comportamiento eficaz. Viktor Frankl, médico judío que sobrevivió a los campos de concentración nazis, explicó que en medio de su terrible situación se sintió un hombre libre cuando cobró conciencia de que, a pesar de los sufrimientos y humillaciones que le infligían, nadie podía quitarle su verdadera libertad: la de decidir cómo responder ante lo que le estaba ocurriendo.

Esta vivencia del doctor austriaco nos dice que no somos responsables de lo que nos pasa, pues los hechos externos no dependen de nosotros, pero sí de cómo respondemos a ellos. De hecho, la responsabilidad consiste en dejar de creerse víctima de las circunstancias y empezar a actuar sobre lo que nos acontece.

*No somos responsables de lo que sucede, pero sí de cómo reaccionamos ante ello.*

## **El semáforo y la pierna**

Si un coche se salta un semáforo, nos atropella y nos rompe una pierna, podemos responder quejándonos durante los seis meses que dure la rotura, o bien empezando pronto los ejercicios de recuperación. ¿Qué será más provechoso para nosotros?

Como en el caso del semáforo, ante resultados negativos debidos a circunstancias externas que no controlamos, se pueden adoptar dos posiciones extremas: la primera es abandonar-se al lamento y empezar a quejarse sin hacer nada; y la segunda es ser proactivo y establecer medidas concretas para minimizar y revertir las consecuencias negativas que se hayan producido. Veamos ahora el efecto de las dos posibles conductas.

El hecho de que haya cosas que nos afecten y que no controlamos puede ser una invitación a quejarnos de lo injusto que es el mundo —que por otro lado a veces lo es—, pero instalarnos en el victimismo, por muy cargados de razón que estemos, no es una respuesta eficaz, ya que el lamen-

to nos hace malgastar energías productivas y nos predispone a mostrar una actitud negativa.

*Instalarse en el victimismo, por muy cargados de razón que estemos, no es una conducta eficaz.*

## **Proactividad**

Cuando una situación no nos ha resultado favorable, la respuesta responsable y eficaz es ser proactivo, es decir, actuar en la medida de lo posible para tratar de minimizar el impacto negativo de lo ocurrido y revertir de ese modo la situación no deseada. Cuando las cosas no salen como teníamos previsto, pensemos siempre en qué podemos hacer para cambiar la situación y conseguirlo. La proactividad nos acerca a la eficacia, y la pasividad nos aleja de ella.

Las personas proactivas se caracterizan por tomar la iniciativa ante los problemas y buscar posibles soluciones en vez de lamentarse. Ser proactivo consiste en actuar en vez de «ser actuado», en tener iniciativa, en ser activo en vez de pasivo. Se trata de darse a uno mismo el papel de actor en vez del de espectador.

La proactividad nos lleva a querer «ser»: ser mejor, más responsable, más divertido, más deportista...; mientras que la pasividad nos conduce al «desear»: desearía que mi jefe fuera más comprensivo, desearía que el cliente me comprara, desearía ser más inteligente..., lo que paraliza la acción. Este «desear» que los demás se comporten como a nosotros nos conviene, o que las circunstancias se adapten a nuestras

necesidades, nos excluye de la solución de nuestros problemas, y da el protagonismo a los demás, lo que favorece la pasividad y el lamento estéril.

En vez de pensar que nosotros podemos tomar la iniciativa para resolver una contrariedad, a menudo justificamos nuestra pasividad a base de decirnos que no podemos hacer nada para modificar una situación, que son los demás o las circunstancias los que tienen que cambiar para que se resuelva nuestra dificultad. Si pienso que mi problema con las ventas es que mis clientes potenciales son tontos porque no saben ver las ventajas de mi producto, poco eficaz voy a ser, porque estoy poniendo la solución fuera de mí: dependiendo de que el cliente deje de ser tonto y me compre, con lo cual no podré hacer nada para modificar la situación. Sólo lo puede hacer el cliente, dejando de ser tonto.

*Las personas proactivas buscan soluciones ante los problemas, en vez de lamentarse y buscar excusas.*

## **Correr como pollos sin cabeza**

La proactividad implica acción, pero también concentración y priorización. Concentración para estar en lo que se hace con los cinco sentidos, y priorización para actuar sobre los aspectos que nos llevan a ser más eficaces. No se trata de actuar por actuar, no se trata de correr por correr, como un correcaminos o como un pollo descabezado, sino de centrar nuestras energías en los aspectos que nos vayan a hacer más eficaces, y concentrarnos en ello.

*Sin responsabilidad no hay eficacia*

*La proactividad incrementa la eficacia si va acompañada de priorización y concentración.*

## **Resumen de los comportamientos eficaces de la responsabilidad**

En este capítulo hemos ido resaltando los siguientes comportamientos relacionados con la variable «responsabilidad» de la CASA DE LA EFICACIA. Si queremos ser responsables y eficaces, podemos empezar por aplicarlos:

- Establecerse y asumir objetivos relevantes, retadores y realistas.
- Dedicar el esfuerzo y la tenacidad necesarios para conseguir los objetivos.
- No entregarse al victimismo cuando los resultados no son los esperados.
- Mostrarse proactivo.