

LAS VARIABLES Y LAS CONDUCTAS DE LA EFICACIA PERSONAL

Pablo Maella

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2010 IESE Business School.

LAS VARIABLES Y LAS CONDUCTAS DE LA EFICACIA PERSONAL

Pablo Maella¹

Resumen

La eficacia personal es la que conduce al profesional a obtener resultados positivos en su trabajo, siendo la suma de esos resultados particulares lo que posibilita el rendimiento de la empresa en global. Las variables que facilitan la eficacia de las personas son: la responsabilidad, la capacidad, la automotivación, la autogestión, la suerte y la simplificación. La iniciativa en la gestión de estos factores corresponde al propio individuo, quien puede alcanzar el rendimiento personal siguiendo una serie de comportamientos concretos asociados a cada una de las variables de la eficacia.

Palabras clave: rendimiento personal, variables de la eficacia, comportamientos eficaces, responsabilidad, esfuerzo, simplificación.

¹ Colaborador Científico, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

LAS VARIABLES Y LAS CONDUCTAS DE LA EFICACIA PERSONAL

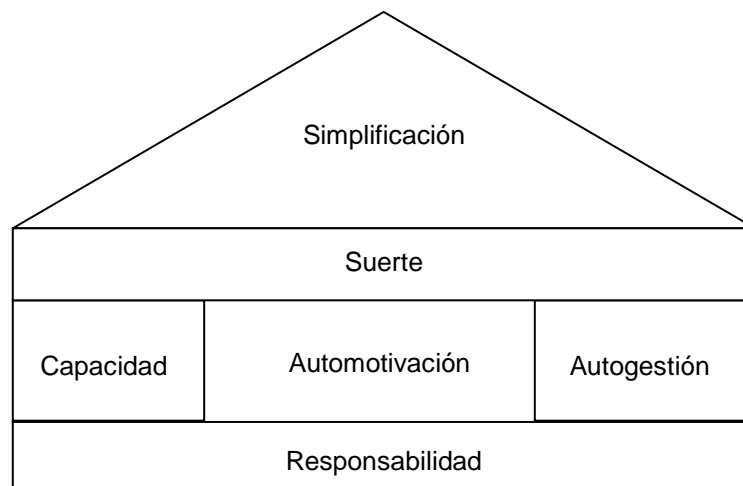
¿Qué es ser eficaz?

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la eficacia es la «capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera». A nivel laboral, ese efecto que se desea o se espera es que el profesional consiga *resultados positivos* en su trabajo, y cuanto mejores sean, más eficaz será. Por tanto, *quien no obtiene resultados no es una persona eficaz, con independencia de que al trabajo le esté poniendo sus mayores esfuerzos o sus mejores intenciones*.

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

Las seis 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 principales, que desde nuestra perspectiva, la configuran y que hemos representado más abajo en forma de casa: responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, suerte y simplificación.



La *responsabilidad* es el motor de la eficacia en la medida que dispone al profesional para asumir los compromisos y deberes derivados del trabajo. *Capacidad* es que la persona tenga los conocimientos y habilidades necesarios para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos, es decir, que *sepa* hacer su actividad. *Automotivación* es que esté dispuesta a poner el esfuerzo requerido para lograr resultados positivos, es decir, que *quiera* hacer su trabajo. *Autogestión* es que el colaborador encuentre en la empresa las condiciones organizativas adecuadas para poder rendir, es decir, que la persona *pueda* –en el sentido de que le sea facilitado– aplicar sus capacidades y automotivación.

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

Cada una de estas variables requiere una serie de respuestas por parte del individuo para alcanzarla. Por tanto, *el profesional será más eficaz si sigue unos comportamientos determinados relacionados con cada uno de los factores*. En el último apartado del texto se enumeran las conductas de la eficacia y se ahonda en las más relevantes.

La responsabilidad como pilar de la eficacia

El profesional puede influir, con mayor o menor intensidad, en la gestión de los factores de la eficacia. En concreto, la responsabilidad, la simplificación, la capacidad y la automotivación dependen básicamente de la persona, mientras que la autogestión está más en manos de los directivos –son los que establecen el marco organizativo en las empresas–, aunque el individuo puede tratar de influir sobre la misma. Con respecto a la variable suerte, no tiene apenas posibilidad de impactar sobre ella, pero precisamente por eso, la respuesta responsable del profesional es actuar como si a priori no existiera.

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 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 se constituye 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. La responsabilidad no es delegable. Nadie puede ser responsable por nosotros. Dicho de otro modo, *el actor y autor último de la eficacia es uno mismo. Cada uno debe asumir que el motor de su rendimiento es él*. En este contexto, la responsabilidad individual cobra una importancia capital en la gestión de empresas, ya que organizaciones con personas sin esta característica serán menos eficaces. *Si algo requieren las compañías de hoy en día, son individuos responsables*.

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 de irresponsabilidad que a veces no nos resulta tan evidente: nos estamos refiriendo a la “sobrerresponsabilidad”. Esta se produce cuando nos responsabilizamos de cosas de las que no lo somos, como por ejemplo, de los resultados de nuestras acciones cuando la suerte ha influido

de manera decisiva en ellos; o por ejemplo, cuando hemos aceptado más tareas de las que luego realmente podíamos hacer. La sobrerresponsabilidad tiene consecuencias negativas en la eficacia, porque merma la autoestima y favorece la frustración, al sentir el profesional que no ha conseguido lo que se había propuesto.

Capacidad y autodesarrollo de habilidades

Otra de las variables es la capacidad que cada uno tenga para desempeñar su trabajo. Por capacidad se entiende aquellos conocimientos y habilidades que una persona posee. El rendimiento se produce cuando los talentos que tiene un individuo son los que requiere su puesto de trabajo, o dicho de otro modo, *un profesional es eficaz cuando sus habilidades están en consonancia con el tipo de actividad que ejerce*. Cuanto más capacitados estemos para acometer nuestras funciones –siendo el resto de los factores iguales–, mejores resultados tendremos. A mayor capacidad, mayor rendimiento.

Independientemente 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. Por tanto, los profesionales que incrementan sus capacidades alcanzan mejores resultados.

Pero ¿quién es el responsable del desarrollo del profesional? Veamos la naturaleza del mismo: se puede decir que no se enseña, sino que básicamente se aprende, es decir, por mucho que alguien nos aliente externamente al desarrollo y nos ponga todas las facilidades para lograrlo, si uno no tiene interés en incrementar sus capacidades, no lo hará. El desarrollo de una persona depende de ella misma. *Un profesional adulto y maduro se responsabiliza de su propio crecimiento y no lo abandona en manos de terceros*. Por ello podemos decir que el desarrollo, en último término, es autodesarrollo.

La ventaja de cara a la gestión del autodesarrollo es que la propia naturaleza humana nos impulsa a él: las personas tenemos una necesidad intrínseca de ser competentes y efectivos. Raramente solemos vanagloriarnos del poco talento que tenemos o de lo ineficaces que hemos sido. Tenemos, por naturaleza humana, una disposición hacia nuestra propia superación y desarrollo.

Automotivación y esfuerzo

Las capacidades que pueda tener un profesional son fundamentales, pero no suficientes, para el rendimiento. El talento sin esfuerzo acostumbra a ser estéril. Por tanto, aparte de “saber hacer” las cosas, es necesario también “querer hacerlas”. A la actitud o disposición de la persona para querer hacer su trabajo la llamamos automotivación, que es una condición fundamental para la eficacia sostenida.

La automotivación la podemos definir como la disposición a poner un mayor esfuerzo. La conducta visible de esta variable es el trabajo intenso. Si alguien está realmente motivado, se percibe en que se esfuerza más. Por tanto, la motivación no es una disposición placentera a hacer las cosas, sino una cuestión de voluntad. *Frecuentemente asociamos la palabra motivación con la ilusión, cuando su mejor compañera es el esfuerzo*.

Somos eficaces cuando hacemos bien aquello que tenemos que hacer para obtener resultados, no cuando lo realizamos con más o menos ganas. A veces, en el trabajo hay que realizar

actividades que no nos apetece mucho, pero para rendir, simplemente hay que llevarlas a cabo. *No tener ganas de hacer algunas de nuestras tareas no nos exime de esforzarnos para tratar de cumplir con ellas de la mejor manera posible.*

En resumen, la automotivación es la disposición personal a poner un mayor esfuerzo para conseguir nuestros objetivos, es canalizar nuestra voluntad para alcanzar las metas, es comprometernos a mantener los compromisos con nosotros mismos, es, en definitiva, la consecuencia directa de la responsabilidad. Ser un adulto responsable nos lleva a motivarnos aunque no nos guste especialmente lo que tengamos que hacer. ¿Podríamos llamar responsable a un médico que no operase bien porque esa intervención no le gustase?

La motivación es una actitud que depende básicamente de la propia persona. *Si un profesional no quiere motivarse en su trabajo, nadie conseguirá que lo haga.* Sin embargo, si quiere motivarse, por mucho que la situación sea poco propicia, lo hará. Por eso, la motivación es en último término automotivación, entendida como la capacidad de motivarse por uno mismo, es decir, de encontrar las fuerzas movilizadoras en nuestro interior, sin tener que depender de los estímulos externos.

No tenemos derecho a ser motivados, sino la responsabilidad de buscar nuestra automotivación. No podemos exigir a nadie que nos motive. Por otra parte, es poco eficaz esperar a que el jefe nos motive. No puede hacerlo porque depende de nosotros, aunque lo que sí puede hacer es “desmotivarnos”, y lo realiza cuando con sus actos dificulta que una persona quiera aplicar un mayor esfuerzo en sus tareas. Si trabajamos en un entorno donde los directivos tratan de manipular a los empleados, o no son claros en sus planteamientos, o donde se falta al respeto, o donde se promociona a los “pelotas”, o donde los sistemas retributivos no son justos ni equitativos... vamos a tener que hacer un gran esfuerzo para automotivarnos. Si en nuestro trabajo no se hace nada para evitar la desmotivación, entonces nos costará cada vez más mantener e incrementar la automotivación en el mismo.

Autogestión: dirigir el propio trabajo

La variable autogestión está estrechamente ligada a los factores capacidad y automotivación. Para ser eficaces no sólo tenemos que “saber hacer” nuestro trabajo, también tenemos que “querer realizarlo”, 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 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. Esta variable no sólo posibilita la eficacia, sino también la autorrealización de la persona, ya que unifica la *dirección* del trabajo con la *ejecución* del mismo, incrementando de este modo la autoafirmación del profesional, pues tiene la posibilidad de decidir sobre su trabajo y no se ve limitado únicamente a obedecer y ejecutarlo según lo que otros le han dicho. Por tanto, la autogestión equilibra las dos finalidades fundamentales del trabajo: los resultados positivos que se consiguen a través de la eficacia y la autorrealización de la persona.

La falta de autorrealización personal en el trabajo tiene lugar cuando al profesional no se le deja decidir ni participar en aspectos relativos a sus tareas, y se limita su papel al de mero ejecutor de lo que otros han decidido por él. El trabajo debe facilitar que cada persona gobierne

su propia vida, porque este deseo es uno de los sentimientos fundamentales de cada ser humano.

La autogestión también es el elemento que mejor define la manera de ser de una compañía. Las organizaciones que la promueven favorecen las empresas humanistas, y las que no, potencian las empresas mecanicistas. Las primeras se caracterizan por tener una doble finalidad: alcanzar beneficios y favorecer la autorrealización, y las segundas, por tener un solo objetivo: alcanzar beneficios, siendo los profesionales únicamente un recurso más para lograrlo.

Hay tres condiciones que la empresa debe implantar para desarrollar la autogestión: la primera es que clarifique las tareas y objetivos a cada profesional, es decir, lo que se espera de cada uno de ellos; 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 como él cree que será más efectivo, no será posible la autogestión ni, por tanto, la eficacia.*

La autogestión es, junto con la suerte, el elemento de la eficacia que menos depende del individuo, porque es algo que facilita la empresa, aunque la persona sí que puede influir en la compañía para lograrla. Como no depende enteramente del profesional, pero es fundamental para su eficacia, ¿qué puede hacer si está en una organización que no favorece su autogestión de verdad, es decir, con hechos y no con palabras? Pues intentar influir para cambiarla; ¿y si no puede? Entonces lo mejor es tratar de cambiarse de empresa cuando sea posible, porque la autogestión es un elemento al que un profesional no puede renunciar, ni por eficacia individual ni por realización personal.

La suerte y su influencia en los resultados

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 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, o si ha llovido mucho... son elementos que pueden afectar a la eficacia, y el individuo puede haber tenido que ver muy poco en ello.

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 hecho las cosas de manera adecuada, porque las circunstancias ajenas al profesional no hayan sido favorables.

Este hecho tiene repercusiones importantes a la hora de evaluar la profesionalidad propia y la de los colaboradores. Si se valora al colaborador –o a uno mismo– sólo con respecto a un resultado puntual y concreto en vez de con relación a un conjunto de ellos, se acabará siendo injusto con las personas –o con uno mismo–, y lo que es peor, se dificultará el desarrollo y mejora continua, ya que cuando se haya obtenido un buen resultado sin haber actuado de modo eficaz, se tenderá a pensar que la gestión fue la adecuada –los resultados la avalan–, con lo que se producirá un aprendizaje negativo. Por otro lado, cuando actuando de manera eficaz no se haya obtenido un resultado positivo, entonces se tenderá a creer que no se hicieron las

cosas correctamente, lo que llevará al profesional a modificar el comportamiento en futuras actuaciones, produciéndose de nuevo un aprendizaje negativo que lo alejará de la eficacia.

Simplificación

Simplificar es un elemento multiplicador del rendimiento, es decir, se puede llegar a conseguir resultados positivos sin simplificar, pero hacerlo los incrementa. Por tanto, *en términos de eficacia, no hay justificación para hacer las cosas complejas cuando se pueden hacer simples.*

Es conveniente distinguir entre simplicidad y “simplismo”. Simplista es quien no tiene en cuenta la complejidad de una situación a la hora de proponer una solución, mientras que “simplificador” es quien conoce muy bien el tema que está trabajando, y en función de eso es capaz de simplificarlo. El resultado es que mientras que el simplismo empobrece, la simplicidad enriquece. Por otra parte, también es importante diferenciar entre riqueza y complejidad: la riqueza consiste en añadir valor a algo, y la complejidad no añade valor, es sólo ausencia de simplicidad. Consiguientemente, la complejidad está reñida con la eficacia, mientras que la riqueza no.

Lo simple es más eficaz, porque al hacer las cosas sencillas empleamos menos recursos para lograr los objetivos. También es más rápido, porque las cosas simples se pueden hacer más deprisa; y más fiable, ya que al actuar con simplicidad se cometen menos errores, lo que implica una mayor calidad y seguridad. Además, cuesta menos de implantar que lo complejo, y es menos estresante, porque tiene menos probabilidades de fallar. Sin embargo, aunque lo simple sea más eficaz, vivimos en un mundo laboral complejo. ¿Por qué esa paradoja? Veamos algunos motivos:

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 complicados. Otro de los motivos que explican la complejidad existente en nuestro entorno es que socialmente se admira la complejidad y se desprecia la simplicidad. *La sencillez no está bien vista en los ámbitos laborales ni en la sociedad en general.* Debido a esto, podemos tener miedo a aparentar ser simples, lo que nos puede llevar a complicar el trabajo para dar sensación de que hacemos algo realmente relevante.

Otra razón es que *hay personas con intereses en complicar las cosas porque para muchas de ellas es un negocio.* Los malos consultores y académicos, por ejemplo, pueden tener incentivos en añadir complejidad al mundo laboral, ya que si lo que propusieran fuera simple, accesible y fácilmente comprensible, entonces igual las empresas no los necesitarían para entenderlo ni aplicarlo. Otras veces, los interesados en complicar nuestro trabajo podemos ser nosotros mismos, como por ejemplo, cuando queremos aparentar que somos imprescindibles o difícilmente sustituibles en el trabajo. Otras veces es el jefe el que puede tener interés en que nuestro trabajo parezca fundamental a fin de que no sea amortizado y se quede con un número más reducido de colaboradores, que es un indicador informal del poder de una persona en una empresa.

La costumbre es otro de los elementos que añaden complejidad laboral, porque los que se familiarizan con ella, ya no la ven “rara” y no la perciben como ineficaz. *Cuando nos acostumbramos a lo complejo, lo acabamos viendo como normal.*

Las conductas del profesional eficaz

Como hemos dicho con anterioridad, a cada una de las variables del rendimiento 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. A continuación, enumeramos las principales conductas de cada factor.

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

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

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 aun 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

Como hemos visto, algunos de estos comportamientos figuran en más de una variable y, por tanto, para no repetirlos, la explicación de las conductas que vamos a realizar a continuación la haremos de manera transversal en vez de factor a factor.

Actuar como si la suerte no existiera

Curiosamente, la respuesta más efectiva que puede dar el profesional ante la inevitable influencia de la suerte en los resultados, es la de *actuar como si ésta simplemente no existiera, haciendo todo lo que esté en sus manos para ser eficaz*, olvidándose de la acción de la fortuna. Sin embargo, a la hora de valorar tanto sus actuaciones como las de los colaboradores, sí que es conveniente analizar si la suerte ha influido en los resultados en un sentido u en otro.

No caer en el victimismo

Como hemos visto, *algunos de los acontecimientos que suceden y que afectan a los resultados pueden no depender de nosotros, pero sí cómo vamos a responder ante ellos*. Ante resultados negativos debido a la suerte, se pueden adoptar dos posiciones extremas: abandonarse al lamento y empezar a quejarse sin hacer nada, o bien ser proactivo y establecer medidas concretas para minimizar el impacto y revertir, de este modo, las consecuencias negativas que la suerte haya tenido en los resultados. Veamos ahora el efecto de la primera respuesta, y en el siguiente punto veremos las consecuencias de la segunda.

Instalarnos en el victimismo, por muy injusta que haya sido una determinada situación y por muy cargados de razón que estemos, no es una respuesta responsable ni eficaz, ya que *con el lamento malgastamos energías productivas y nos predispone a mostrar una actitud negativa* que dificulta la automotivación.

Ser proactivo

Cuando una situación no nos ha resultado favorable, la respuesta responsable y eficaz es 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 hacerlo*.

Las personas proactivas se caracterizan porque ante los problemas buscan e implantan posibles soluciones en vez de lamentarse, porque toman la iniciativa y actúan para mejorar su entorno, y porque pasan a la acción sin dilación una vez que han tomado una decisión.

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...–, paralizando de este manera la acción porque encontramos siempre excusas para no actuar. En vez de pensar que nosotros podemos tomar la iniciativa para resolver un problema, a menudo justificamos nuestra pasividad a base de decirnos a nosotros mismos que no podemos hacer nada para modificar una situación, que son los demás o las circunstancias las que tienen que cambiar para resolver nuestro problema.

La proactividad implica acción, pero también priorización y concentración. La primera, para centrar la acción en aquellos campos que nos hacen ser más eficaces, y la segunda, para estar en lo que se hace con los cinco sentidos sin perder el tiempo.

Definir metas y objetivos relevantes y realistas

Lo primero que hay que pedirle a un objetivo es que sea relevante, es decir, que se centre en aspectos importantes, de manera que consiguiéndolo se vayan a obtener resultados positivos significativos; de lo contrario, el profesional podría estar realizando esfuerzos para conseguir unas metas que, una vez alcanzadas, no tendrían impacto en los resultados. Pero aparte de tener definidos los objetivos, se tienen que poder conseguir. Por tanto, un comportamiento generador de eficacia, y que denota responsabilidad, es establecerse uno mismo –o bien aceptar de los jefes– metas realistas.

Podemos decir que *un objetivo es realista cuando está en consonancia con las capacidades y limitaciones de la persona y con la situación del entorno externo.* No somos eficaces, por tanto, cuando, aun con nuestras mejores intenciones, somos excesivamente voluntaristas –pensamos que podemos llegar a más de lo que realmente llegamos– y nos fijamos o aceptamos de los jefes objetivos que luego no podemos cumplir. Tampoco somos eficaces cuando nuestras metas se basan en el deseo –yo quiero–, en vez de en nuestra realidad –yo puedo. Si nuestros jefes o nosotros mismos ponemos los objetivos teniendo en cuenta sólo los deseos y sin pensar en las capacidades, no seremos eficaces y nos frustraremos debido a las expectativas no cumplidas.

Por tanto, para definir las metas de manera realista hay que gestionar nuestras expectativas, y eso pasa fundamentalmente por ser conscientes de que no se puede conseguir todo –no es humano. Esto no quiere decir que seamos unos conformistas. Optar por el realismo, no es optar por la mediocridad. Siempre es aconsejable ser realista, pero también ambicioso dentro de ese realismo, porque el reto genera eficacia: cuanto más altos sean nuestros objetivos, si están a nuestro alcance, mayores resultados lograremos. Más adelante retomaremos esta idea.

Priorizar y centrar la actividad en el logro de los objetivos

Tener establecidos objetivos también es eficaz, porque marcan un rumbo y una dirección a la acción: si no sabemos dónde queremos llegar, difícilmente lo lograremos. Tener claras las metas nos acerca a la eficacia, porque posibilita que el profesional centre su acción en alcanzarlas, es decir, nos permite actuar en función de ellas en vez de reaccionar delante de lo que nos va pasando.

Centrar la actividad en la consecución de los objetivos también evita que malgastemos esfuerzos en lograr cosas que no son importantes para nosotros. Si sabemos lo que queremos, podremos priorizar nuestras acciones en función de lo que marquen nuestros objetivos, y los esfuerzos

que hagamos estarán encaminados a conseguirlos y no perderemos el tiempo dedicando nuestras energías a actividades menos relevantes para la consecución de resultados positivos. La idea básica y que conduce a la eficacia es que *se debe priorizar para despejar el camino para las cosas importantes.*

Poner esfuerzo y tenacidad

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 compañías, como es 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 es posible que rinda en el mismo, dando la sensación de que sacrificio y éxito no pueden ir juntos. Pero *sin esfuerzo difícilmente se pueden alcanzar grandes objetivos, ya que éste es fundamental para la eficacia.* El rendimiento se consigue a través del trabajo.

Una adecuada gestión de la voluntad es la que conduce al profesional a poner los esfuerzos necesarios para alcanzar sus objetivos, incluso cuando no esté motivado para hacerlo. Como la empresa no es un paraíso terrenal, habrá momentos y etapas arduas en nuestra trayectoria en las cuales tengamos que hacer un verdadero esfuerzo para motivarnos. Pero aunque una persona, por lo que sea, no esté automotivada, eso no le exime ni es una excusa para no tratar de ser lo más eficaz posible, poniendo el empeño necesario para hacer su trabajo de manera adecuada. *Cuando el profesional no esté automotivado, hay que suplir esa carencia con más esfuerzo, para no dejar de cumplir con su responsabilidad.* No podemos esperar a estar motivados para rendir, porque aunque no lo estemos, tenemos que buscar la eficacia igualmente.

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

Simplificar

En un mundo cada vez más complejo, mayor es la necesidad de simplificar para ser más eficaces, pero no siempre optamos por la sencillez, y a veces enrevesamos el trabajo innecesariamente, con las consecuencias que eso tiene para el rendimiento.

Para evitar la complejidad, el profesional ha de buscar expresa y continuamente la simplicidad, porque como hemos visto anteriormente, la evolución natural de las cosas hacia su complejidad, tiene como consecuencia que el no hacer nada por simplificar y dejar que los acontecimientos evolucionen naturalmente, acabe generando mayor enmarañamiento e ineficacia. *Si no simplificamos, complicamos. Por tanto, la simplicidad se ha de buscar explícitamente y de manera permanente.*

Buscar explícitamente la simplificación pasa por cuestionarse críticamente lo que hacemos y cómo lo hacemos. Se trata de preguntarse: “¿por qué y para qué estoy haciendo esto?”. Esta cuestión es una invitación a poner todo en tela de juicio. Todo ha de justificar su existencia, y si no lo hace, hay que eliminarlo. *La eliminación es la forma más efectiva de simplificación.*

Para cuando no podemos eliminar, otra pregunta útil para simplificar es: “¿puedo hacer lo que estoy haciendo de manera más sencilla? Esta cuestión es útil para identificar aspectos a simplificar, porque a menudo estamos tan acostumbrados a hacer las cosas como las venimos haciendo, que ni nos planteamos que se puedan hacer mejor de otra manera. Si la respuesta a la pregunta es afirmativa, entonces se trata de ver cómo se podría simplificar y hacerlo. Así de sencillo.

Centrarse y concentrarse en el presente

Otro comportamiento que nos acerca a la eficacia es la focalización en el presente, porque a diferencia del pasado y del futuro, es real, está ahí y podemos influir en él con nuestra acción. 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 ocurrir.

Nadie conoce el futuro. Tratar de predecirlo es un ejercicio de buenos deseos porque siempre es incierto, y por eso muchas veces nos sorprende. Suponer que el mañana a largo plazo va a ser una repetición del pasado o una proyección del presente es mucho suponer, porque lo inesperado siempre puede suceder. Por tanto, focalizarse en el futuro no acostumbra a ser útil, porque lo único que sabemos de él es que es incierto. Como el mañana siempre nos depara sorpresas, el comportamiento eficaz es intentar sacar el mayor partido de aquello que nos sucede de manera imprevista. *La eficacia no depende tanto de lo buenos que sean los planes de futuro, sino más bien de cómo se reacciona ante las oportunidades inesperadas.*

Centrarnos en el presente nos permite poner el énfasis en la ocupación en detrimento de la preocupación: preocuparse es tener la cabeza más allá del presente, mientras que ocuparse es dedicarse al mismo. Un paso más en la conquista de la eficacia consiste en centrarse no sólo en el presente, sino también concentrarse en él, es decir, estar haciendo lo que uno hace con atención, poniendo los cinco sentidos, y despreocupándose de todo lo demás. Realizar una tarea teniendo al mismo tiempo nuestra mente en otros temas, nos resta energía y eficacia para hacer bien lo que estamos haciendo.

Aceptar la realidad, y a uno mismo, tal y como es

La realidad externa es la que es. Habrá cosas de ella que le gusten al profesional y otras que no. Las que no, tendrá que tratar de modificarlas, pero ¿qué pasa si no puede hacerlo? Desde la perspectiva de la eficacia, *la realidad que no se puede transformar hay que aceptarla y adaptarse a ella*, más que tratar inútilmente de adecuarla a los deseos e intereses del individuo, porque es estéril empeñarse en cambiar aspectos de la realidad que no se pueden modificar. No controlamos ni decidimos sobre todos los factores de nuestro entorno. Si no aceptamos este hecho, nos generará ansiedad, estrés y frustración. La aceptación de la realidad es una respuesta eficaz, porque nos ahorra la energía que empleamos en quejarnos y lamentarnos, y nos dispone más positivamente para buscar maneras de ser más eficaces y llevarlas a cabo.

En el plano de nuestra realidad personal, también la respuesta adecuada es la de aceptarse uno mismo tal y como es. Una posición realista nos dice que no es posible la perfección. Todas las personas tenemos limitaciones. Unos tenemos unas, y otros, otras, unos más y otros menos, pero todos tenemos. Si nadie es perfecto, ¿por qué debería serlo uno mismo? Tener puntos débiles forma parte de la naturaleza humana y es algo universal que compartimos todos los

seres humanos. Nadie escapa a ello. Sin embargo, este hecho, en la práctica puede costar de aceptar, debido a que no somos muy proclives a admitir nuestras limitaciones.

Si uno se tolera tal y como es, con sus virtudes, pero también con sus limitaciones, errores y fracasos, será más eficaz, porque *si nos aceptamos por lo que somos y por lo que no somos, podremos cambiar. La aceptación es el núcleo de la transformación.* Para modificar y mejorar algo tenemos que empezar por reconocerlo, pues de otro modo será imposible. La asunción 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. Aceptar los límites nos prepara para alcanzar objetivos realistas y ser, por tanto, más eficaces.

Ejercer trabajos acordes con las capacidades de cada uno

Como hemos dicho cuando hablábamos de la variable capacidad, cada ocupación exige unos talentos determinados, y no otros. Por otra parte, todas las personas poseemos una serie de capacidades y carecemos de otras. Si relacionamos las dos ideas anteriores, podemos concluir que *para ser eficaces en el trabajo tenemos que tener las capacidades adecuadas para el puesto que desempeñamos.* Si el profesional que realiza una determinada labor tiene las habilidades para hacerla, podrá obtener resultados positivos, y si no las tiene, no rendirá hasta que esté en un puesto que se adapte a sus características. Por tanto, el profesional responsable trata de realizar trabajos acordes con sus habilidades para así poder ser eficaz.

Promover el autodesarrollo

El profesional eficaz hace todo lo posible para mejorar su rendimiento a base de incrementar o fortalecer sus capacidades, es decir, promueve y busca su autodesarrollo, siendo éste un proceso que pasa por dos fases: conocerse y superarse.

Veamos el primer peldaño del desarrollo: el conocimiento de uno mismo o *autoconocimiento*. Por autoconocimiento, en este contexto, entendemos la capacidad de responder de forma realista a la cuestión de cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles. Quien identifica unos y otros, se conoce. Saberlos es fundamental para identificar los aspectos en los que tendremos que intentar mejorar. El autoconocimiento también nos lleva a saber en qué cuestiones seremos capaces de perfeccionarnos y en cuáles no, porque *el proceso de autodesarrollo tiene sus limitaciones, debido a que no podemos mejorar todos en todo* por mucho esfuerzo que pongamos: somos moldeables, pero hasta cierto límite. Como hemos dicho antes, en lo que no podamos progresar, aunque no nos guste, lo mejor es aceptarlo y saber convivir con ello tratando de minimizar su impacto negativo.

El autoconocimiento, además de facilitar el desarrollo, es muy beneficioso para el rendimiento, puesto que *conocer nuestras características y limitaciones nos orienta hacia los campos en los que podremos ser eficaces y nos advierte de dónde no lo seremos.* Quien se conoce, puede hacer lo que sabe hacer bien, y evitar lo que no sabe.

La superación, el segundo elemento del autodesarrollo, es un proceso que empieza por priorizar dos o tres aspectos a desarrollar olvidándonos de los demás; ver cómo los podemos mejorar; actuar con esfuerzo y exigencia para conseguirlos; y finalmente, ir controlando su evolución.

Los aspectos a desarrollar pueden ser: o bien mejorar los puntos débiles, o bien potenciar aún más los puntos fuertes que tengamos. La estrategia para ser eficaces no pasa sólo por mejorar

nuestras carencias –a menudo difícil de conseguir porque están arraigadas en nuestra naturaleza–, sino también por potenciar más las fortalezas que ya tenemos, pero a las que les podemos sacar un mayor provecho. Por tanto, *para ser efectivos es mejor concentrarnos en sacar mayor partido a nuestras fortalezas que intentar mejorar nuestras debilidades*. La razón es sencilla. La superación requiere tiempo y esfuerzo, y dependiendo de cuáles sean nuestros puntos débiles, ni siquiera con tiempo y esfuerzo conseguiremos grandes progresos. Es más sencillo y práctico que dediquemos nuestras energías a desarrollar aquellos aspectos que vayan a tener un impacto positivo rápido en la eficacia, que no que tratemos de mejorar aquellos otros difíciles de perfeccionar.

Mostrar una actitud positiva

La positividad, es decir, el pensar que podemos lograr aquello que nos hemos propuesto a pesar de las dificultades, facilita la automotivación y, con ella, la eficacia. Si realmente creemos que podemos lograr una determinada meta, tenderemos a crecer ante las dificultades que aparezcan, estaremos más motivados para superarlas y, por tanto, estaremos en mejores condiciones para alcanzar nuestro objetivo.

La positividad afecta a los resultados a través del llamado efecto Pigmalión, según el cual, una persona tiende a conseguir aquello que se propone –siempre y cuando sea realista– precisamente porque cree que puede conseguirlo. Este efecto, lo que nos dice es que la actitud con la que nos aproximamos a una situación determina el resultado real de dicha situación, es decir, las expectativas que un individuo proyecta sobre algo tienden a cumplirse. Según sea cómo nos hablemos a nosotros mismos, en positivo o negativo, los resultados que obtengamos serán más tendentes a ser de un signo u otro. Si somos positivos, y a pesar de las dificultades, pensamos que alcanzaremos las metas propuestas, estamos en mejores condiciones para lograrlas. Por el contrario, este efecto también opera en sentido inverso, de manera que si una persona es pesimista y negativa acerca de lograr algo en concreto, difícilmente lo conseguirá. *El optimismo prepara a la eficacia, mientras que el pesimismo aleja de ella*.

Retarse y exigirse

El rendimiento personal en plano profesional se incentiva mediante el desafío y la exigencia. Según lo ambiciosas y retadoras que sean las metas que nos pongamos, seremos más eficaces, es decir, según sea nuestra autoexigencia, serán nuestros resultados. De nuevo el efecto Pigmalión puede explicar la afirmación anterior. Dicho efecto –aplicado al reto y la exigencia– nos dice que *si nos exigimos más, tendemos a dar más, y al revés, si nos exigimos menos, tendemos a esforzarnos menos, y a acomodarnos más fácilmente*. Conviene recordar aquí que los retos tienen que ser ambiciosos, pero al mismo tiempo, alcanzables. Si lo que nos proponemos es demasiado asequible, no estimula nuestra automotivación, y si es demasiado difícil, acaba provocando frustración.

Exigirnos no es sobrecargarnos de trabajo, sino retarnos, sacarnos de nuestra zona de comodidad, porque ésta nos sitúa en una rutina incompatible con nuestro progreso y eficacia. Por tanto, la exigencia favorece el desarrollo, ya que nos hace salir de nuestra zona de confort, lo que implica hacer cosas nuevas o diferentes, es decir, probar, aunque ello nos lleve a tener más posibilidades de equivocarnos. *Si no se prueba no se aprende*, por tanto, en las empresas donde se penaliza sistemáticamente el error puntual es muy difícil que nos desarrollemos.

Los profesionales eficaces son los que evitan los trabajos monótonos, porque es difícil desarrollarse en este tipo de trabajos al no representar ninguna exigencia. Experiencia no es igual a desarrollo. Si nos pasamos mucho tiempo haciendo lo mismo y de la misma manera, pocas capacidades vamos a incrementar. Sin embargo, si tratamos de mejorar, cambiar e innovar, entonces podremos aprender más, incluso a veces a causa del error.

Aprender de los fracasos

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. *Ya que siempre cometeremos fallos, la respuesta más eficaz ante este hecho es ir aprendiendo de ellos.* Aunque no nos gusten, ya que los hacemos, como mínimo que aprendamos algo. El error es una experiencia con resultados desfavorables, pero no deja de ser una experiencia, y por tanto, bien canalizada puede dar lugar al desarrollo. Además, aprender de los fracasos evita el que los volvamos a cometer.

Buscar la autogestión

El profesional eficaz busca en todo momento empresas en las cuales sea posible autogestionarse, es decir, compañías en las que pueda participar en la dirección de su trabajo y en la toma de decisiones. Si en la organización en la que trabaja la autogestión es anecdótica, entonces, y para ser más eficaz, el comportamiento adecuado del profesional es tratar de influir en la dirección para conseguir los tres elementos principales que posibilitan la autogestión, a saber: tener claros los objetivos que le demandan, poseer los recursos necesarios para alcanzarlos y disponer –dentro de un marco organizativo– de autonomía de decisión y actuación en relación a su propio trabajo.

Veamos el primer elemento: tener claros los objetivos. Es importante conocer realmente en qué consiste el trabajo de cada uno y qué resultados se esperan del mismo. Sin esa información es muy difícil autogestionarse y ser eficaz, porque muchas veces podremos estar dedicándonos a cosas que no son fundamentales para nuestro rendimiento, y además, sin metas claras no sabremos hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos para ser eficaces. El segundo elemento, disponer de los recursos mínimos necesarios para conseguir los objetivos, también es condición indispensable para la autogestión. Sin los medios adecuados no podremos conseguir los resultados esperados. El tercer elemento es la autonomía, que implica la posibilidad de participar para decidir y actuar según el criterio de la persona en aspectos relativos a su trabajo. La autonomía es básica para el rendimiento personal, porque sin ella, ¿de qué nos serviría ser las personas más capaces y motivadas del mundo si en nuestra empresa “no nos dejaran” aplicar nuestras capacidades porque nos dijeran cómo tenemos que hacer las cosas?

Los profesionales que tratan de actuar y comportarse de acuerdo con estas conductas alcanzarán la eficacia a largo plazo. Cuantos más comportamientos vayan adquiriendo, mayor será su rendimiento individual y el de las organizaciones en las que trabajen. En sus manos, y sólo en ellas, está el incrementar su eficacia personal.

Referencias

- Alonso Puig, M. (2004), «Madera de líder», Empresa Activa, Barcelona.
- Ariño y Maella (2009), «Iceberg a la vista: Principios para tomar decisiones sin hundirse», Empresa Activa, Barcelona.
- Becker y Huselid (1998), «High Performance Work Systems and Firm Performance», *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- Canion, L. (2004), «Your employees are a reflection of you: the power of the self-fulfilling prophecy», *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*.
- Chinchilla y Torres (2002), «Liderazgo personal», FHN-344, IESE Business School.
- Colvin, G. (2008), «El talento está sobrevalorado», Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Corcuera, P. (2001), «Naturaleza del trabajo directivo y su repercusión en los programas de formación en dirección de empresas», tesis doctoral, IESE, Universidad de Navarra.
- De Bono, E. (2009), «Simplicidad», Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Fernández Aguado, Urarte y Alcaide (2008), «Patologías en la organizaciones», LID Editorial Empresarial, Madrid.
- Fernández-Aráoz, C. (2008), «Rodéate de los mejores», LID Editorial Empresarial, Madrid.
- García de León y Rollón Blanco (1999), «Sobre la sociología del trabajo», *Revista Complutense de Educación*, vol. 10, nº 1, págs. 61-92.
- Livingston y Sterling (1998), «Pigmalion in Management», *Harvard Business Review*.
- Llano, C. (1988), «El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa», *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 9, Universidad de Navarra.
- Maella, P. (2008), «Gestionar con sencillez: Mitos y realidades del liderazgo», Profit Editorial, Barcelona.
- Marina, J. A. (1998), «El misterio de la voluntad perdida», Editorial Anagrama, Barcelona.
- Marzano, M. (2009), «Consiento, luego existo: Ética de la autonomía», Editorial Proteus, Barcelona.
- Melé, D. (2010), «Ética en la organización del trabajo: trabajo decente y trabajo con sentido», *Occasional Paper (OP-172)*, IESE Business School.
- Pérez López, J. A. (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones», Ediciones Rialp, Madrid.
- Rodríguez, J.M. y N. Chinchilla (2002), «Necesidades de los seres humanos», FHN-339, IESE Business School.
- Roig, B. (1995), «Descubre y corrige tus incompetencias», EIUNSA, Pamplona.
- Salecl, R. (2004), «On Anxiety (Thinking in Action)», Routledge, Londres.

- Savater, F. (2009), «Historia de la filosofía sin temor ni temblor», Editorial Espasa Calpe, Madrid.
- Sprenger, R. K. (2005), «El mito de la motivación», Ediciones Díaz de Santos, Barcelona.
- Taleb, N.N. (2008), «El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable», Paidós, Barcelona.
- Torelló, J. B. (2008), «Psicología y vida espiritual», Rialp, Madrid.
- Trigo, J. (2008), «Relación de la empresa con agentes sociales e instituciones», Ensayos sobre la RSE, Foment del Treball Nacional, Barcelona.
- Trout, J. (2005), «El poder de lo simple», McGraw-Hill, Madrid.