



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

MANEJESE A SI MISMO

PETER DRUKER

TREND MANAGEMENT
MAYO – JUNIO 1999

REPRODUCCIÓN PARA FINES DOCENTES

Manéjese a

En la economía del conocimiento, el éxito acompaña a quienes se conocen a

Por Peter Drucker

En síntesis

- Atrás han quedado los días en que las personas tenían escasa necesidad de planificar sus carreras laborales, porque el trabajo que hacían sellaba sus destinos.
- De acuerdo con Drucker, todos tenemos que aprender a desarrollarnos por nuestra cuenta, y colocarnos en el lugar desde el cual podamos hacer una contribución significativa.
- Puede parecer obvio que la gente logra resultados haciendo lo que mejor sabe. Pero la mayoría ignora cuáles son sus fortalezas.
- El desafío reside en formularse las preguntas fundamentales: ¿dónde están mis fortalezas? ¿Cuáles son mis valores? ¿A qué lugar pertenezco? ¿Cuál debería ser mi aporte?



Peter Drucker es el especialista en management más importante e influyente de la actualidad. Entre sus más de 28 obras se destacan *The Practice of Management* (1954), *Managing for the Future* (1992) y *Managing in the Time of Great Change* (1995).

El último libro de Drucker, *Management Challenges for the 21st. Century*, será editado próximamente en español por Sudamericana.

Los grandes hacedores de la historia —Napoleón, Da Vinci, Mozart— supieron manejarse a sí mismos. Pero se trata de casos excepcionales; tan inusuales por sus talentos y logros que podría considerárselos fuera de los límites de los seres humanos comunes y corrientes. Sin embargo, de ahora en más, la mayoría de nosotros, incluso los menos dotados, tendremos que aprender a manejarnos y a desarrollarnos. A colocarnos en el lugar desde el que podamos hacer la mayor contribución. Y tendremos que estar alertas y comprometidos durante una vida laboral de 50 años, lo cual significa saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que hacemos.

¿Cuáles son mis fortalezas?

Muchas personas creen saber para qué son buenas. Pero, en general, se equivocan. Con frecuencia saben para qué no son buenas y, aun en ese caso, son más las equivocadas que las que están en lo cierto. A pe-

sar de ello, sólo se puede construir a partir de las fortalezas. Nadie puede basar el desempeño en sus debilidades, y mucho menos en lo que es incapaz de hacer.

A lo largo de la historia, la gente tuvo escasa necesidad de conocer sus fortalezas. Una persona nacía en una posición, y pasaba toda la vida en ella: el hijo del campesino sería también un campesino, la hija de un artesano sería la mujer de otro artesano, y así sucesivamente. Hoy, la gente tiene opciones. Y necesitamos saber cuáles son nuestras fortalezas, a fin de saber a qué lugar pertenecemos.

La única forma de descubrirlas es mediante el análisis de los resultados (feedback analysis). Cada vez que usted tome una decisión o una medida clave, escriba lo que cree que sucederá. Doce meses después, compare los resultados reales con sus expectativas.

El análisis del feedback no es una novedad. Fue inventado alrededor del siglo XIV por un teólogo alemán, y retomado unos 150 años después por Juan Calvino e Ignacio de Loyola, quienes lo incorporaron a la práctica de sus seguidores. De hecho, la concentración en el desempeño y los resultados que genera este hábito explican por qué las instituciones fundadas por estos dos hombres, la iglesia calvinista y la orden jesuítica, llegaron a dominar Europa durante 30 años.

Si lo practica con constancia, este simple método le indicará, en un período relativamente corto —quizá dos o tres años—, cuáles son sus



sí mismo

sí mismos, saben cuáles son sus fortalezas y sus valores.



fortalezas. También le permitirá saber qué cosas —las que hace y las que deja de hacer— lo privan de los beneficios que pueden aportar sus fortalezas. Le mostrará en qué áreas no es particularmente competente y, finalmente, en cuáles carece de habilidades.

Del feedback se derivan varias guías para la acción. Primero y principal, concéntrese en sus fortalezas. Colóquese en el lugar en el que generen resultados. Segundo, trabaje para mejorar sus fortalezas. El análisis le mostrará en qué puntos debe reforzar sus habilidades o adquirir nuevas. Tercero, descubra si su soberbia intelectual está provocando una ignorancia inhabilitante, y supérela. Muchas personas, y especialmente las que tienen vasta experiencia en un área, desdeñan el conocimiento de otros campos, o creen que ser brillantes es un sustituto del conocimiento. Los ingenieros, por ejemplo, suelen sentirse orgullosos de su ignorancia sobre el comportamiento de las personas. A su vez, los profesionales de recursos humanos se enorgullecen, con frecuencia, de no saber contabilidad o métodos cuantitativos. Pero sentirnos orgullosos de la ignorancia sólo puede conducir a la derrota. Póngase a trabajar para adquirir las habilidades y el conocimiento que le permitirán explotar sus fortalezas.

También es esencial corregir los malos hábitos; las cosas que usted hace, o deja de hacer, que inhiben su eficacia y su desempeño. Esos hábitos aparecerán rápidamente al analizar el resultado de sus decisiones. Un planificador, por ejemplo, puede llegar a descubrir que sus mejores planes fracasan porque no hace un adecuado seguimiento. Mucha gente brillante cree que las ideas mueven montañas. Pero las mueven las topadoras; las ideas sólo indican hacia dónde deben ir las máquinas. Ese planificador, entonces, tendrá que aprender que el trabajo no termina una vez concluido el plan. Debe encontrar a las personas adecuadas para llevarlo a cabo; adaptarlo sobre la marcha y, finalmente, decidir cuándo puede dejar de impulsar el plan. El feedback revelará, además, si el

problema radica en la falta de urbanidad. La cortesía es el lubricante de una organización. Una ley de la naturaleza dice que cuando dos cuerpos en movimiento entran en contacto, se produce una fricción. Es un principio tan aplicable a los objetos inanimados como a los seres humanos. La cortesía —algo tan sencillo como decir “por favor”, “gracias”, conocer el nombre de una persona o preguntarle por su familia— permite que dos personas trabajen juntas, sientan o no agrado una por la otra. Si el análisis muestra que el trabajo de una persona fracasa cuando requiere de la cooperación de los demás, probablemente indique una falta de cortesía.

Al comparar sus expectativas con los resultados que logra, usted también sabrá lo que no debe hacer. Hay muchas áreas para las que todos carece-

mos de talento y habilidades, y en las que ni siquiera existe una mínima posibilidad de un desempeño mediocre. Nadie, y especialmente un trabajador del conocimiento, debería aceptar tareas o misiones en esas áreas. Y tampoco debería destinar esfuerzos a mejorar su desempeño en ellas. Tratar de pasar de la incompetencia a la mediocridad demanda más energía y trabajo que superar el escalón que separa a un buen rendimiento de la excelencia. Debemos invertir la energía, los recursos y el tiempo en convertirnos de personas competentes en sobresalientes.

¿Cómo hago las cosas?

Aunque parezca sorprendente, muy poca gente sabe cómo consigue hacer las cosas. En realidad, la mayoría de nosotros ni siquiera sabe que las personas trabajan y ejecutan sus tareas en formas diferentes. Y muchos trabajan de una manera que no es la apropiada para ellos, lo cual garantiza, por lo general, un pobre desempeño. Para los trabajadores del conocimiento, la pregunta “¿Cómo hago las cosas?” puede ser más importante que preguntarse “¿Cuáles son mis fortalezas?”.

La manera de hacer las cosas depende de la personalidad de cada uno. Más allá de que la personalidad sea una cuestión de naturaleza o educación, sin duda se forma mucho antes de que una persona empiece a trabajar. Y el cómo hace las cosas una persona es un rasgo de su personalidad. Ese “cómo” puede modificarse ligeramente, pero no cambiarse por completo; y tampoco es tarea fácil hacerlo. Así como las personas logran resultados haciendo aquello para lo que son buenas, también obtienen resultados trabajando de la manera que mejor les cabe. Algunos rasgos de la personalidad determinan la manera en que una persona ejecuta su trabajo.

¿Soy apto para leer o para escuchar?

Muy pocas personas saben que lo son para ambas cosas, y que eso es una rareza. Todavía menos individuos saben si son “lectores” u “oyentes”. Pero algunos ejemplos servirán para demostrar lo perjudicial que puede resultar esta ignorancia.

“Para tener una actitud alerta y comprometida durante una vida laboral de 50 años, uno debe saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que hace.” ➔





Cuando Dwight Eisenhower era comandante en jefe de las fuerzas aliadas en Europa, los periodistas lo admiraban. Durante las conferencias de prensa mostraba un dominio absoluto. Respondía con claridad cualquier pregunta que se le formulara, y era capaz de describir una situación o de explicar una política en dos o tres oraciones elegantes y muy bien pulidas. Diez años después, los mismos periodistas que habían sido sus admiradores lo despreciaron abiertamente. Se quejaban de que no respondía en forma directa a sus preguntas y lo acusaban de irse por las ramas. Más aun, lo ridiculizaban por destruir el idioma inglés con sus respuestas incoherentes.

Aparentemente, Eisenhower ignoraba que no era un buen "oyente", sino un "lector". Durante la época en que comandó a los aliados en Europa, sus colaboradores se aseguraban de que todas las preguntas le llegaran por escrito, al menos media hora antes de la conferencia de prensa. De ese modo, Eisenhower tenía el control de la situación. Cuando llegó a presidente, sucedió a dos excelentes "oyentes": Franklin D. Roosevelt y Harry Truman. Ambos sabían que lo eran, y disfrutaban de las conferencias de prensa absolutamente

*"Pasar de la
incompetencia
a la mediocridad
exige más
energía que pasar
de un muy buen
desempeño
a la excelencia." ➔*

libres y sin preparación alguna. Quizá Eisenhower haya creído que tenía que seguir la línea de sus predecesores. Como resultado de ello, ni siquiera escuchaba las preguntas de los periodistas.

Algunos años después, Lyndon Johnson estuvo a punto de destruir su presidencia por no saber que era apto para escuchar. Su predecesor, John Kennedy, era un "lector" que había reunido a un grupo brillante de escritores como asistentes, quienes se comunicaban por escrito con

él antes de discutir las ideas en persona. Johnson los mantuvo en su staff, y ellos siguieron escribiendo. Aparentemente, Johnson no entendía una sola palabra de lo que escribían. Mientras fue senador, en cambio, su labor fue magnífica porque los legisladores deben, sobre todas las cosas, saber escuchar.

Quienes están hechos para escuchar rara vez pueden convertirse en lectores, y viceversa. En consecuencia, el oyente que trata de ser un lector sufrirá el destino de Lyndon Johnson, mientras que el lector que intente ser un oyente sufrirá el de Eisenhower. No lograrán lo que se proponen.

¿Cómo aprendo? Lo segundo que hay que saber sobre cómo hacemos las cosas se vincula con el hecho de cómo aprendemos. Muchos escritores de primera clase —Winston Churchill es sólo un ejemplo— tuvieron un pobre rendimiento escolar. Y recuerdan sus años de colegiales como una tortura. Sin embargo, pocos de sus compañeros de clases tienen el mismo recuerdo. Es probable que no hayan disfrutado de la vida en el colegio, pero lo máximo que pudieron haber sufrido es aburrimiento. La explicación radica en que, como norma, los escritores no aprenden leyendo y escuchando. Aprenden escribiendo. Y dado que la escuela no les permite ese tipo de aprendizaje, obtienen bajas calificaciones.

Las escuelas de todo el mundo están organizadas sobre la presunción de que hay una única manera correcta de aprender, y que es aplicable a todos. Pero sentirse obligado a aprender de la forma en que la escuela enseña es una suerte de infierno para estudiantes que aprenden de otro modo. De hecho, hay por lo menos seis maneras diferentes de hacerlo. Algunas personas aprenden escribiendo, como Churchill. Otras, tomando notas. Beethoven, por ejemplo, dejó una enorme cantidad de cuadernos de apuntes, pero jamás los miraba cuando componía. Cierta vez, alguien le preguntó por qué los guardaba. "Si no escribo algo inmediatamente, lo olvido. Si lo vuelco a mi cuaderno, no lo olvido jamás, y nunca tengo que volver a mirarlo", respondió. Algunas personas aprenden

haciendo. Otras escuchándose hablar. Conozco a un ejecutivo que convirtió a una pequeña y mediocre empresa familiar en una compañía líder en su industria. Es una de esas personas que aprenden hablando.

Tenía la costumbre de convocar a todos sus gerentes una vez por semana, y les hablaba durante dos o tres horas. Planteaba temas de política y argumentaba tres puntos de vista distintos para cada uno de ellos. Rara vez les pedía a sus colaboradores que hicieran comentarios o preguntas; sencillamente, necesita una audiencia para escucharse hablar. Era su forma de aprender. Y aunque es un caso extremo, aprender hablando no es un método inusual. Los abogados que se destacan en los juicios orales aprenden de ese modo, al igual que quienes hacen diagnósticos médicos. Este es, dicho sea de paso, mi estilo de aprendizaje.

Cuando le pregunto a la gente cómo aprende, la mayoría sabe la respuesta. Pero cuando pregunto si explotan ese conocimiento, pocos responden "sí". Sin embargo, actuar a partir de este conocimiento es la clave del desempeño; o, mejor dicho, no actuar a partir de este conocimiento nos condena a un pobre rendimiento. Cómo hago las cosas y cómo aprendo son las primeras preguntas que debemos formularnos. Pero eso no significa que sean las únicas. Para manejarnos a nosotros mismos con eficacia también tenemos que preguntarnos si trabajamos bien con los demás o si somos solitarios. Y si uno trabaja bien con otras personas, el siguiente interrogante es: "¿En qué tipo de relación?"

Algunos individuos trabajan mejor como subordinados. El general George Patton, héroe norteamericano de la Segunda Guerra Mundial, es un magnífico ejemplo. Patton fue comandante de las tropas de los Estados Unidos. Sin embargo, cuando lo propusieron para liderar un comando independiente, el general George Marshall, jefe del Estado Mayor, dijo: "Patton es el mejor subordinado que ha tenido el ejército norteamericano, pero sería el peor comandante".

Otras personas funcionan mejor

como integrantes de un equipo. Algunas trabajan mejor solas. Otros son excepcionalmente talentosos como entrenadores o instructores, y algunos son incompetentes para esta función.

También es crucial hacerse la siguiente pregunta: ¿produzco mejores resultados cuando tomo decisiones o cuando asesoro? Muchos se destacan como asesores, pero no pueden soportar la carga y la presión de tomar la decisión que aconsejan. En cambio, otros necesitan un asesor que los obligue a pensar. Luego pueden tomar decisiones, y actuar con celeridad, confianza y coraje.

Esta es una de las razones, dicho sea de paso, por las que el número dos de una empresa suele fracasar cuando se lo asciende a número uno. En este puesto debe haber alguien que tome decisiones. Los mejores toma-

dores de decisiones tienen la costumbre de designar como número dos a alguien de su confianza, para que actúe como asesor. Y, en esa función, la persona es excelente. Pero en el cargo de número uno, esa misma persona fracasa; sabe cuál es la decisión correcta y, sin embargo, no puede aceptar la responsabilidad de tomarla.

Otras preguntas a formularse son: ¿me desempeño bien bajo presión o necesito un entorno estructurado y predecible? ¿Trabajo mejor en una organización grande o en una pequeña? Pocas personas funcionan bien en cualquier ambiente. Una y otra vez he visto individuos muy exitosos en organizaciones grandes que fracasaron en empresas pequeñas, y viceversa.

Vale la pena repetir la conclusión: no intente cambiar lo que usted es. Pero esfuércese por mejorar la manera en que hace las cosas. Y trate de no aceptar un trabajo que sea incapaz de realizar, o que sólo haría de un modo deficiente.

¿Cuáles son mis valores?

Para que usted pueda manejarse a sí mismo, finalmente tendrá que preguntarse cuáles son sus valores. No es una cuestión de ética, porque en esta materia las reglas son iguales para todos y la prueba, muy simple. Yo la denomino la "prueba del espejo". A principios de siglo, el diplomático más respetado de las grandes potencias mundiales era el embajador alemán en Londres. Tenía un futuro promisorio: convertirse en ministro de relaciones exteriores de su país o, incluso, en canciller. Sin embargo, en 1906 prefirió renunciar antes que verse obligado a presidir una comida que el cuerpo diplomático daría en honor a Eduardo VII. Todos sabían que el rey era mujeriego, y había aclarado qué tipo de "comida" deseaba. El embajador dijo: "Me rehúso a ver un proxeneta en el espejo cuando me afeito mañana a la mañana". Esa es la prueba del espejo. La ética exige que usted se pregunte qué tipo de persona quiere ver en el espejo. La conducta que es ética en un tipo de organización o situación, es ética en cualquier otra. Pero la ética

*"No trate de cambiar
lo que usted es,
porque seguramente
fracasará.
Trabaje duro para
mejorar la manera
en que hace
las cosas." ➔*



es sólo una parte de un sistema de valores. Trabajar para una organización cuyos valores son inaceptables o incompatibles con los propios, condena a una persona a la frustración y al mal desempeño.

Consideremos la experiencia de una exitosa ejecutiva del departamento de recursos humanos de una empresa que fue comprada por otra. Después de la adquisición, la ascendieron para que se encargara del trabajo que mejor hacía: la selección de personas que cubrirían puestos importantes. La ejecutiva creía firmemente que, para esos cargos, había que contratar a individuos ajenos a la empresa sólo después de haber agotado todas las posibilidades dentro de la compañía. Pero sus nuevos jefes eran partidarios de buscar primero afuera, a fin de “incorporar sangre fresca”. De acuerdo con mi experiencia, lo correcto es hacer un poco de ambas cosas. Sin embargo, aunque no sean políticas incompatibles, lo son como valores. Expresan opiniones diferentes sobre la relación entre la organización y su gente; criterios diferentes respecto de la responsabilidad de la empresa frente a su personal y su desarrollo; y puntos de vista distintos sobre el aporte de una persona a una empresa. Después de varios años de frustración, la mujer abandonó la compañía. Sencillamente, sus valores y los de la organización no eran compatibles.

Del mismo modo, el hecho de que una empresa farmacéutica trate de obtener resultados realizando pequeñas mejoras constantes o, por el contrario, apunte a los descubrimientos ocasionales, revolucionarios y de alto riesgo no es, en esencia, una opción de índole económica. Los resultados de cada estrategia pueden ser similares. En el fondo, lo que hay es un conflicto entre un sistema de valores que considera a la contribución de la compañía en términos de ayudar a los investigadores a hacer mejor lo que ya hacen, y otro sistema que está orientado hacia el logro de grandes descubrimientos científicos.

También es una cuestión de valores que un negocio se maneje en función de resultados de corto plazo o



*“Lo que alguien
hace bien
—o incluso muy bien
y con mucho éxito—,
probablemente
no encaje
con su sistema
de valores.” ➔*

con la vista puesta en un horizonte lejano. Los analistas financieros creen que es posible conducir empresas teniendo en cuenta ambas perspectivas. Los empresarios exitosos saben que todas las compañías tienen que producir resultados de corto plazo. Pero, en caso de conflicto con el crecimiento a largo plazo, cada empresa determinará cuál es su prioridad. Este no es, en esencia, un desacuerdo relacionado con la economía, sino un conflicto de valores sobre la función de una empresa y la

responsabilidad de la gerencia.

Los conflictos de valor no están limitados a las organizaciones de negocios. Una de las iglesias pastorales de más rápido crecimiento en los Estados Unidos mide el éxito según la cantidad de nuevos feligreses; lo que importa es cuántos se suman a la congregación. Otra iglesia pastoral evangélica le otorga prioridad al crecimiento espiritual de la gente. Una vez más, no es una cuestión de números. A primera vista, parecería que la segunda iglesia crece con mayor lentitud que la primera. Pero retiene una proporción mayor de nuevos feligreses que la primera. En otras palabras, su crecimiento es más sólido. Tampoco es un problema teológico, o sólo lo es en un segundo plano. Tiene que ver con los valores. En un debate público, un pastor sostuvo lo siguiente: “Hasta que usted no ingrese a la iglesia, jamás encontrará la puerta del Reino de los Cielos”. “No —replicó el otro—; hasta que usted no busque la puerta del Reino de los Cielos, jamás pertenecerá a la iglesia.”

Las organizaciones, al igual que las personas, tienen valores. Para ser eficaz en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los de esa organización. No



tienen que ser los mismos, pero sí lo suficientemente similares como para poder coexistir. De lo contrario, la persona no sólo se sentirá frustrada; tampoco producirá resultados. Las fortalezas de una persona y la manera en que actúa, rara vez están en conflicto: ambas son complementarias. En cambio, suele haber conflicto entre los valores de una persona y sus fortalezas. Lo que alguien hace bien —incluso muy bien, y con mucho éxito—, quizá no encaje con su sistema de valores. En ese caso, tampoco vale la pena dedicarle la vida —o una parte importante de ella— a ese trabajo.

Me gustaría agregar aquí una nota personal. Hace muchos años, yo también tuve que decidir entre mis valores y lo que estaba haciendo con éxito. A mediados de la década de los '30, me desempeñaba como joven banquero de inversiones en Londres, y el trabajo se ajustaba a mis fortalezas. Sin embargo, no me veía haciendo una contribución como administrador de activos. Me di cuenta de que lo que valoraba era la gente, y me pareció que no tenía sentido ser el hombre más rico del cementerio. No tenía dinero, y tampoco otras perspectivas de trabajo. Sin embargo, a pesar de la Gran Depresión, decidí renunciar; y no me equivoqué. En otras palabras, los valores son, y deberían ser, la prueba definitiva.

¿A qué lugar pertenezco?

Muy pocas personas saben, desde temprana edad, a qué lugar pertenecen. Los matemáticos, los músicos y los cocineros, por ejemplo, ya son matemáticos, músicos y cocineros a los cuatro o cinco años. Los médicos suelen elegir su carrera durante la adolescencia, o incluso antes. Pero la mayor parte de la gente, y especialmente los mejor dotados, ignoran a qué lugar pertenecen hasta pasados los 25 años. Para ese entonces, sin embargo, deberían conocer las respuestas a tres preguntas: ¿cuáles son mis fortalezas?, ¿cómo hago las cosas? y ¿cuáles son mis valores? A partir de allí, pueden y deben decidir a dónde pertenecen. O, más bien, deberían poder decidir a qué lugar no pertenecen. La persona que sabe

que no puede desempeñarse bien en una organización grande, debería saber decir “no” a un cargo en ese tipo de empresa. La persona que sabe que no puede tomar decisiones, debería saber decir “no” a un puesto que implique tomarlas.

Al mismo tiempo, conocer la respuesta a esas preguntas le permite a una persona decir “sí” frente una oportunidad, una oferta o una misión. Y le permite, además, decir cómo hará las cosas, de qué manera deberían estructurarse las tareas, qué forma deberían adoptar las relaciones, qué resultados deberían esperarse de su labor y en qué tiempo. Las carreras profesionales exitosas no se planifican. Se desarrollan cuando la gente está preparada para las oportunidades porque sabe cuáles son sus fortalezas, su método de trabajo y sus valores. Saber a qué lugar pertenece

puede transformar a una persona común —trabajadora y competente, pero acaso mediocre—, en otra con un desempeño sobresaliente.

¿Cuál debe ser mi contribución?

En el transcurso de la historia, la mayor parte de la gente jamás se preguntó cuál debería ser su aporte. Se les decía con qué habrían de contribuir, y sus tareas estaban impuestas por el trabajo en sí —como ocurría con el campesino o el artesano—, o por quien los empleaba. Hasta hace muy poco, se daba por sentado que la mayoría de los individuos eran subordinados que hacían lo que se les ordenaba. Incluso en los '50 y los '60, los llamados “hombres de la organización” se dirigían al departamento de personal de las empresas para planificar sus carreras.

Pero hacia fines de la década de los '60, nadie quiso que le dijeran lo que debía hacer. Hombres y mujeres jóvenes empezaron a preguntarse: “¿Qué es lo que quiero hacer?”. Y descubrieron que la manera de contribuir era haciendo “lo que sentían”. La solución fue tan errónea como la que habían encontrado los hombres de la organización. Muy pocos de los que creían que “hacer lo que sentían” redundaría en un aporte, en la autorrealización y el éxito, alcanzaron alguno de los tres objetivos.

A pesar de ello, no hay retorno a la vieja respuesta de hacer lo que se nos dice o se nos asigna. Los trabajadores del conocimiento, en particular, tienen que aprender a formularse una pregunta inédita: ¿cuál debería ser mi contribución? Y para responderla están obligados a considerar tres elementos distintivos. Primero: ¿qué requiere la situación? Segundo: dadas mis fortalezas, mi forma de hacer las cosas y mis valores, ¿cómo puedo hacer mi mayor aporte a lo que debe hacerse? Y, finalmente, ¿qué resultados hay que alcanzar para que la contribución sea significativa?

Consideremos la experiencia de una persona que accedió al cargo de administrador de un hospital. El hospital era grande y prestigioso pero, durante 30 años, se había limitado a mantener su reputación. El nuevo administrador decidió que su aporte

*“Saber a qué
lugar pertenece
puede transformar
a un individuo
común en una
persona con un
desempeño
sobresaliente.” ➔*



debería ser establecer un nivel de excelencia en un área importante, en el plazo de dos años. Y optó por concentrarse en la sala de emergencias, que era grande, visible y descuidada. Ordenó que cualquier paciente que ingresara a esa sala debía ser atendido por una enfermera calificada dentro de los 60 segundos. En 12 meses, la sala de guardia del hospital se había convertido en un modelo para todos los hospitales de los Estados Unidos y, dos años más tarde, todo el hospital se había transformado.

Como sugiere este ejemplo, rara vez es posible —o fructífero— imponer un plazo demasiado lejano. Un plan puede abarcar sólo 18 meses y, aun así, ser razonablemente claro y específico. En la mayoría de los casos, por lo tanto, la pregunta debería ser: ¿dónde y cómo puedo obtener resultados significativos dentro del próximo año y medio? La respuesta debe balancear varios elementos. Primero, los resultados tienen que ser difíciles de lograr; pero, además, deben ser alcanzables.

Apuntar a resultados imposibles de lograr —o que pueden alcanzarse pero bajo circunstancias sumamente improbables— no es ser ambicioso: es ser tonto. En segundo lugar, los resultados deben ser significativos. Finalmente, deben ser visibles y, de ser posible, mensurables. De todo ello se derivará un curso de acción: qué hacer, dónde y cómo empezar, y qué metas y plazos fijar.

Hacerse cargo de las relaciones

Muy pocas personas trabajan solas y logran resultados por sí mismas: tal vez sólo algunos grandes artistas, científicos o atletas. La mayoría trabaja junto a otras personas, y así logran la eficacia. Este principio se aplica tanto a los miembros de una organización como a los trabajadores independientes. Para poder manejarlos a nosotros mismos tenemos que hacernos responsables de las relaciones. Una responsabilidad que tiene dos partes. La primera consiste en aceptar el hecho de que los demás son tan individuos como nosotros. Esto significa que tienen sus propias fortalezas, su propia manera de hacer las cosas y sus propios va-

lores. Para ser eficaz, usted tendrá que conocer las fortalezas, las modalidades de trabajo y los valores de sus colaboradores.

Parece obvio, pero muy poca gente le presta la suficiente atención. Un ejemplo típico es la persona que en su primer trabajo, porque su jefe era un “lector”, fue entrenada para escribir informes. Y, aun cuando su próximo jefe tenga condiciones para “escuchar”, insiste en seguir escribiendo informes que, invariablemente, no producen resultados. El jefe pensará que el empleado es estúpido, incompetente y haragán. Y el empleado fracasará. Pero el fracaso podría haberse evitado si el empleado hubiera observado al nuevo jefe, y analizado la manera en que se desempeña. Los jefes no son un título en el organigrama de una empresa; tampoco son una “función”. Son indivi-

*“Apuntar
a resultados imposibles
de lograr —o que
pueden alcanzarse
pero bajo circunstancias
improbables—
no es ser ambicioso:
es ser tonto.” ➔*

duos y tienen derecho a hacer su trabajo de la manera que mejor saben. Quienes trabajan con ellos tienen que observarlos, a fin de descubrir cómo trabajan y poder adaptarse a aquello que hace más efectivos a sus jefes. Este es, de hecho, el secreto de “manejar” al jefe.

Y lo mismo se aplica a los compañeros de trabajo. Cada uno trabaja a su manera, y tiene derecho a que así sea. Lo que importa es su desempeño y sus valores. En cuanto a cómo hacen las cosas, es probable que ca-

da uno tenga maneras diferentes.

El primer secreto de la eficacia es entender a la gente con la que uno trabaja y de la que depende, de modo tal de poder aprovechar sus fortalezas, estilos de trabajo y valores. Las relaciones laborales están tan basadas en la gente como en el trabajo que hacen.

La segunda parte de hacernos cargo de las relaciones tiene que ver con asumir la responsabilidad de la comunicación. Cada vez que empiezo a trabajar con una organización, de lo primero que escucho hablar es de conflictos de personalidad. Muchos se originan en que las personas no saben qué están haciendo las demás, cómo lo hacen, en qué aporte están concentradas y qué resultados esperan. La razón de esa ignorancia es que no han preguntado y, por lo tanto, nadie les ha dado explicaciones. El hecho de no preguntar, antes que el reflejo de la estupidez humana, es el reflejo de la historia de la humanidad. Hasta hace poco, era innecesario explicarle esas cosas a la gente. En la ciudad medieval, todas las personas del distrito se dedicaban a la misma actividad. Y todos los que vivían en el campo se ocupaban de los mismos cultivos. Las pocas personas que hacían cosas fuera de lo “común” trabajaban solas; por lo tanto, no tenían que dar explicaciones.

Hoy, la gran mayoría de las personas trabaja con otras, cuyas tareas y responsabilidades son distintas. El vicepresidente de marketing, si proviene del sector de ventas, tendrá mucho conocimiento en esa materia, pero quizá no sepa sobre política de precios, publicidad o packaging. Por lo tanto, los especialistas en esas áreas deben asegurarse de que entienda lo que están haciendo, por qué lo hacen, cómo, y qué resultados esperan. Si el vicepresidente de marketing no entiende lo que están haciendo los especialistas, la responsabilidad —y la culpa— es de ellos. A su vez, el vicepresidente de marketing tiene la responsabilidad de que todos sus colaboradores comprendan su visión del marketing: qué metas tiene, cómo trabaja, qué espera de sí mismo y de cada persona del equipo.

Hasta la gente que les otorga a las



relaciones laborales la importancia que merecen, a menudo no se comunica lo suficiente con sus colaboradores. Tienen miedo de ser considerados presuntuosos, inquisidores, o estúpidos. Pero están equivocados. Cada vez que alguien les dice a sus colaboradores qué cosas hace mejor, de qué manera trabaja, cuáles son sus valores, en qué aportes planea concentrarse y qué resultados espera alcanzar, la respuesta siempre es la misma: "Para nosotros es muy útil. ¿Por qué no lo dijo antes?". Y la misma reacción se produce si uno sigue interrogando: "¿Qué debo saber sobre sus fortalezas, sobre la forma en que trabaja, sobre sus valores y sobre la contribución que se propone hacer?". En realidad, todos deberían hacer estas preguntas a las personas con las que trabajan, ya sean subordinados, superiores, colegas o miembros de un equipo. Y, una vez más, la reacción será la misma: "Gracias por preguntarme. Pero, ¿por qué no lo hizo antes?". Las organizaciones ya no están construidas en torno de la fuerza, sino de la confianza. Si hay confianza entre las personas, significa que se comprenden. En consecuencia, asumir la responsabilidad de relacionarnos es una necesidad imperiosa. Es un deber. Miembros de una organización, consultores, proveedores o distribuidores, todos tenemos esa responsabilidad, tanto para con las personas de quienes depende nuestro trabajo como para con las que dependen del nuestro.

La segunda mitad de su vida

Cuando trabajo significaba, para la mayoría de la gente, labor manual, no había necesidad de preocuparse por la segunda mitad de la vida. Simplemente, uno seguía haciendo lo que siempre había hecho. Y si tenía la suerte de sobrevivir a 40 años de trabajo duro en una fábrica, estaba feliz de pasar el resto de la vida sin hacer nada. Hoy, la mayor parte del trabajo es "trabajo inteligente", y los trabajadores del conocimiento no están "terminados" al cabo de 40 años de trabajo; sólo están aburridos. Escuchamos hablar mucho de la crisis de la mitad de la vida de los eje-

cutivos. Fundamentalmente, se trata de aburrimiento. A los 45 años, casi todos los ejecutivos han llegado al pico de sus carreras; y lo saben. Después de 20 años de hacer prácticamente el mismo tipo de trabajo, sin duda son muy buenos en él. Pero ya no están aprendiendo, aportando algo, ni sienten que ese trabajo sea un desafío, o una satisfacción. Sin embargo, es muy probable que aún les queden otros 20 o 25 años de vida laboral por delante. Esa es la razón por la cual quienes se manejan a sí mismos, cada vez más, inician una segunda carrera.

Hay tres formas de encarar un desafío de ese tipo. La primera es empezando una. Con frecuencia, sólo hace falta pasar de una clase de organización a otra: el auditor de división de una empresa grande, por ejemplo, se convierte en auditor de un

hospital mediano. Pero también hay cada vez más gente que opta por una línea de trabajo completamente diferente: el ex ejecutivo de una empresa que ingresa a una dependencia gubernamental, por ejemplo, o el gerente de nivel medio que deja la vida corporativa, después de 20 años, para estudiar derecho y, una vez recibido, se instala como abogado en una ciudad pequeña.

Con el tiempo, cada vez más personas que tuvieron un éxito moderado en sus primeros trabajos encaran una segunda carrera. Es gente con habilidades sustanciales, y que sabe trabajar. Personas que necesitan una comunidad, un lugar de referencia —la casa está vacía, los hijos se han ido—, y también ingresos. Pero, por encima de todo, necesitan un desafío.

La otra manera de prepararse para la segunda mitad de la vida es desarrollar una carrera paralela. Mucha gente exitosa mantiene su empleo, ya sea trabajando todo el día, en la modalidad part-time, o como consultor. Pero, además, se ocupa de una labor paralela, generalmente en una organización sin fines de lucro, que le demanda otras 10 horas semanales de actividad. Algunos se hacen cargo de la administración de su iglesia, de la presidencia de un club local, dirigen un hogar para mujeres golpeadas, o participan de la junta directiva de un colegio, entre otras actividades.

Y, finalmente, están los emprendedores sociales. Habitualmente se trata de individuos que han tenido mucho éxito en sus primeras carreras. Aman su trabajo, pero ya no es un desafío para ellos, razón por la cual le dedican cada vez menos horas. Y también comienzan otra actividad, por lo general sin fines de lucro.

Es probable que la gente que sabe manejar la segunda mitad de su vida siempre sea una minoría, y que la mayoría se dedique a contar los años que le quedan para jubilarse. Pero los hombres y mujeres que ven en una larga expectativa de vida laboral una segunda oportunidad, para sí y para la sociedad, serán los nuevos líderes y modelos.

Para manejar la segunda parte de la vida hay un prerrequisito: empezar mucho antes de ingresar a ella. Hace

"Para manejar la segunda mitad de la vida hay un prerrequisito ineludible: empezar a hacerlo mucho antes de ingresar a ella." ➔



30 años, cuando se hizo evidente que la expectativa de vida laboral aumentaba rápidamente, muchos observadores creyeron que los jubilados habrían de convertirse en voluntarios de las instituciones sin fines de lucro. No fue así. Si no comenzamos un trabajo voluntario alrededor de los 40 años, es difícil que lo hagamos pasados los 60.

Los emprendedores sociales que conozco iniciaron su segunda actividad mucho antes de llegar al pico de su primera carrera. Un abogado que se lanzó a fundar escuelas modelo en su estado, empezó a ofrecer asesoramiento jurídico gratuito para colegios cuando tenía alrededor de 35 años. Fue elegido miembro de la junta directiva de una escuela de su ciudad a los 40. A los 50, cuando ya había amasado una fortuna, se dedicó a construir y dirigir escuelas modelo. Sin embargo, sigue trabajando casi full-time como socio del estudio jurídico que fundó cuando era muy joven. Hay otra razón para desarrollar una actividad alternativa a temprana edad. Nadie puede tener la expectativa de vivir muchos años sin sufrir un contratiempo serio, ya sea personal o laboral. Está el competente ingeniero que a los 45 años pierde un ascenso. O la profesora universitaria que a los 42 advierte que nunca podrá enseñar en una gran universidad, aunque tenga las condiciones para hacerlo. Y también ocurren tragedias personales: la disolución del matrimonio, o la pérdida de un hijo. En esas ocasiones, otro interés importante —y no sólo un hobby— puede resultar muy beneficioso. El ingeniero que no ha tenido suerte en su trabajo, en su segunda actividad —como tesorero de la iglesia, por ejemplo— puede desarrollarse exitosamente. Y si la familia se desintegra, una persona puede encontrar una comunidad en su segunda actividad.

En una sociedad en la que el éxito es un elemento crítico, tener opciones se volverá cada día más vital. En el pasado, una abrumadora mayoría de personas no aspiraba a otra cosa que a quedarse en “donde estaba”, tal como dice una antigua oración inglesa. La única movilidad posible era la descendente. En la sociedad



“En una sociedad en la que el éxito es una condición crítica para mucha gente, tener opciones se convertirá, cada vez más, en una cuestión vital.” ➔

del conocimiento, sin embargo, todos aspiran al éxito. Algo imposible, desde cualquier punto de vista. A mucha gente, el destino le depara, en el mejor de los casos, ausencia de fracaso. Y si algunos triunfan, otros están lejos de alcanzar esa meta. Por lo tanto, para el individuo, y para su familia, es esencial encontrar un área a la que pueda hacer una contribución significativa, y ser “alguien”. Eso significa tener una segunda carrera profesional, una tarea paralela o un emprendimiento so-

cial, que brinde la oportunidad de ser líder, respetado o exitoso.

Los desafíos de auto-gerenciarse pueden parecer obvios, si no elementales. Y las respuestas pueden parecer tan evidentes, hasta el punto de resultar ingenuas. Pero la necesidad de manejarse a sí mismo le demanda al individuo, y sobre todo al trabajador del conocimiento, esfuerzos inéditos. En realidad, cada persona tiene que pensar y comportarse como el gerente general de su propia vida. Además, el cambio del trabajador manual, que hace lo que se le ordena, al trabajador del conocimiento, que debe auto-gerenciarse, implica un profundo desafío para la estructura social. Todas las sociedades, hasta la más individualista, dan por sentadas dos cosas: que las organizaciones sobreviven a los trabajadores, y que la mayor parte de la gente permanece en el lugar en el que está. Pero la realidad de hoy demuestra exactamente lo contrario. Los trabajadores del conocimiento sobreviven a las organizaciones, y registran alta movilidad. La necesidad de auto-gerenciarse, por lo tanto, está impulsando una revolución social. ●

© Trend Management/
Editorial Sudamericana

87