



LIBRO LOS DESAFIOS DE LA GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

GERENCIARSE A SI MISMO Y SER EFECTIVO



GERENCIARSE A SI MISMO

POR PETER F. DRUCKER

El éxito en la economía del conocimiento les llega a aquellos

Que se conocen a si mismos. Sus fortalezas, valores y

La forma como mejor se desempeñan. Hay que pensar en más

de una carrera bien desarrollada durante toda la vida.

Drucker tiene la cátedra Marie Rankin Clarke de ciencias y administración de la Universidad de graduados de Claremont en Claremont, California. Este artículo es, un Capítulo de su próximo libro Management challenges for the 21 st. Century (desafíos de la Gerencia para el siglo XXI)

Reproducido con permiso de Harvard Business Review . El artículo

Quienes han obtenido los mayores logros de la historia – un Napoleón, un Da Vinci o un Mozart – siempre se han gerenciado a sí mismos. Esto es, en gran medida lo que les permitió obtener tan importantes logros. Ellos fueron raras excepciones pues eran tan poco comunes en sus talentos y logros, que quedaron por fuera de los límites ordinarios de la existencia humana. Ahora, la mayoría de nosotros, aun aquellos con atributos modestos, tendremos que aprender a gerenciar a nosotros mismos. Debemos aprender a desarrollarnos a nosotros mismos y situarnos donde podamos hacer las mayores contribuciones. Tenemos que mantenernos mentalmente alerta y comprometidos durante una vida laboral de cincuenta años, lo que significa conocer cómo y cuándo cambiar el trabajo que hacemos.

¿Cuáles son mis fortalezas?

La mayoría de las personas creen saber para qué son buenas. Por lo general, están equivocadas, Es más frecuente que las personas sepan para qué no son buenas- incluso en este caso son muchos más aquellos que se equivocan que los que están en lo correcto. Una persona sólo puede mejorar su desempeño con base en sus fortalezas y no en sus debilidades. Y lo que no puede cambiar, simplemente tiene que dejarlo tal cual.

A lo largo de la historia, las personas han tenido poca necesidad de conocer sus fortalezas. Se nacía dentro de un cargo y una línea de trabajo: el hijo del campesino también sería un campesino; la hija del artesano sería la esposa de un artesano... Pero ahora la gente tiene alternativas. Necesitamos conocer nuestras fortalezas para poder saber adónde pertenecemos.

La única forma de descubrir sus fortalezas es mediante el análisis de retroalimentación. Siempre que tenga que tomar una decisión o emprender una acción clave, escriba qué cree usted que ocurrirá. Nueve o doce meses después, compare los resultados actuales con sus expectativas. Yo he venido practicando este método durante quince o veinte años y cada vez que lo hago me sorprende. El análisis de retroalimentación por ejemplo, me demostró – para mi gran sorpresa – que comprendo

intuitivamente a los técnicos, ya sean ingenieros, contadores o investigadores de mercado. Me demostró también que no tengo empatía con los generalistas.

En análisis de retroalimentación no es nada nuevo. Fue inventado en el siglo XIV por un desconocido teólogo alemán y fue retomado 150 años después, de forma un tanto independiente, por Juan Calvino e Ignacio de Loyola, cada uno de los cuales lo incorporó a la práctica de sus seguidores. En efecto, el constante enfoque en el desempeño y los resultados que este hábito produce, explica por qué las instituciones que estos dos hombres fundaron, la Iglesia Calvinista y la Compañía de Jesús, llegaron a dominar Europa al cabo de treinta años.

La práctica consistente de este método simple le mostrará a usted dentro de un período relativamente breve, quizá de dos a tres años, dónde radican sus fortalezas. Y esto es lo más importante que debe saber.

El método le mostrará qué está usted haciendo o dejando de hacer que lo priva de los completos beneficios de sus fortalezas. Le dirá en dónde no es particularmente competente. Por último, le hará ver dónde no tiene fortalezas y no puede desempeñarse bien.

De este análisis de retroalimentación se desprenden varias implicaciones. En primer lugar y ante todo, concéntrese en sus fortalezas. Sitúese en el lugar donde sus fortalezas puedan producir resultados.

Segundo, trabaje en mejorar sus fortalezas. Con el análisis rápidamente verá cómo debe perfeccionar sus habilidades o adquirir unas nuevas. Además, le mostrará los vacíos en su conocimiento, que por lo general usted podrá llenar. Los matemáticos nacen, aunque cualquiera puede aprender trigonometría.

Tercero, descubra si su arrogancia intelectual está causando una ignorancia que lo inhabilita y supérela. Demasiadas personas – en especial aquellas con gran pericia en determinada área – desprecian el conocimiento en otras áreas o creen que la inteligencia es un sustituto para el conocimiento. Por ejemplo, los ingenieros de

primera línea tienden a sentirse orgullosos de no saber nada acerca de los demás. Ellos creen que los seres humanos son demasiado desordenados para la mente de un buen ingeniero. En contraste, los profesionales de recursos humanos se enorgullecen de su ignorancia de la contabilidad elemental o del conjunto de métodos cuantitativos. Pero enorgullecerse de esa ignorancia es contraproducente. Trabaje para desarrollar las habilidades y adquirir los conocimientos que necesita para aprovechar realmente sus fortalezas.

Igualmente es esencial corregir sus malos hábitos, aquellas cosas que usted hace que inhiben su efectividad y desempeño. La retroalimentación revelará rápidamente estos hábitos. Por ejemplo, un planificador puede descubrir que sus hermosos planes fracasan porque no les hace seguimiento. Como muchas personas brillantes, él cree que las ideas mueven montañas. Pero si las retroexcavadoras mueven montañas, las ideas dicen donde deben ir a trabajar esas retroexcavadoras. Este planificador tendrá que aprender que el trabajo no termina cuando se completa el plan. Tiene que encontrar personas para que lo lleven a cabo y debe explicárselo a ellas, tiene que adaptarlo y cambiarlo a medida que lo pone en acción. Por último, debe decidir cuándo dejar de darle dinamismo al plan.

Al mismo tiempo, la retroalimentación también revelará si el problema es una falta de modales. Los modales son el aceite lubricante de una organización. Es una ley de la naturaleza que dos cuerpos en movimiento y en contacto entre sí generan fricción. Esto es tan cierto para los seres humanos como para los objetos inanimados. Los modales _ algo tan simple como decir "por favor", "gracias" y saber el nombre de una persona, o preguntarle acerca de su familia- les permiten a dos personas trabajar juntas, ya sea que se entiendan entre sí o no. Las personas inteligentes, en especial la gente joven inteligente, a veces no entienden esto. Si el análisis demuestra que el brillante trabajo de alguien fracasa una y otra vez, tan pronto como requiere la ayuda de los demás, probablemente esto indica una falta de cortesía, una carencia de modales.

Comparar sus expectativas con sus resultados también indica qué no debe hacer. Todos tenemos un gran número de áreas en las cuales no poseemos ningún talento o habilidad y ni siquiera podemos llegar a la mediocridad. En esas áreas, una persona en especial un trabajador del conocimiento – no debería tomar ningún trabajo, empleo o proyecto. Uno debería gastar el menor esfuerzo posible en mejorar áreas de baja competencia. Toma mucha más energía y trabajo pasar de la incompetencia a la mediocridad, de lo que toma mejorar de un desempeño de primera línea a la excelencia. Aun así, la mayoría de las personas – en especial profesores – y organizaciones se concentran en convertir a los incompetentes en mediocres. Por el contrario, la energía, recursos y tiempo deberían enfocarse en convertir a una persona competente en alguien con un desempeño estrella.

¿CÓMO ME DESEMPEÑO?

Es sorprendente que muy pocas personas sepan cómo llevar a cabo las cosas. En efecto, la mayoría de nosotros ni siquiera sabemos que personas diferentes trabajan y se desempeñan de forma distinta. Muchos trabajan de forma inadecuada y esto, sin duda, garantiza la falta de desempeño. Para los trabajadores del conocimiento, ¿cómo me desempeño? Puede ser una pregunta aún más importante que ¿cuáles son mis fortalezas?

La forma como cada uno se desempeña y sus fortalezas son únicas. Son una cuestión de personalidad. Independiente de que la personalidad sea cuestión de naturaleza o de crianza, es seguro que se forma mucho antes de que una persona entre el trabajo. Cómo se desempeña una persona y para qué es buena son algo dado. La forma como una persona se desempeña puede ser ligeramente modificada, pero es difícil que se pueda cambiar por completo y, definitivamente, no es nada fácil lograrlo. Así como las personas logran resultados haciendo las cosas para las que son buenas, también consiguen resultados al mejorar la forma en que se desempeñan. Por lo general, unos pocos rasgos de personalidad determinan cómo se desempeña una persona.

¿SOY UN LECTOR O UN OYENTE?

Lo primero que debe saber es si usted es un lector o un oyente. Muy poca gente sabe que ha lectores y oyentes y que difícilmente sólo algunas personas pueden ser ambas cosas. Son aún menos los que saben a cuál de ellos pertenecen. Pero algunos ejemplos demuestran qué tan dañina puede ser esta ignorancia.

Cuando Dwight Eisenhower fue comandante en jefe de las fuerzas aliadas de la prensa. Sus ruedas de prensa eran famosas por su estilo: el general Eisenhower demostraba total dominio de cualquier tipo de pregunta que se le hiciera, podía describir una situación y explicar determinada política en dos o tres elegantes frases hermosamente elaboradas. Diez años después, los mismos periodistas que habían sido sus admiradores sometieron al presidente Eisenhower a constantes críticas. Se quejaban de que él nunca respondía las preguntas y que sin cesar divagaba sobre otras cosas. Lo ridiculizaban todo el tiempo por masacrar el inglés del Rey, en una serie de respuestas incoherentes y carentes de gramática.

Al parecer, Eisenhower no sabía que él era un lector y no un oyente. Cuando fue comandante en jefe en Europa, sus asesores se aseguraban de que cada pregunta de la prensa fuera presentada por escrito, por lo menos media hora antes de comenzar una conferencia de prensa. Entonces, Eisenhower estaba en tal dominio. Cuando se convirtió en presidente, reemplazó a dos oyentes, Franklin D. Roosevelt y Harry Truman. Estos hombres se conocían a sí mismos como oyentes y ambos disfrutaban que las ruedas de prensa se convirtieran en contiendas. Eisenhower tal vez pudo haber sentido que debía hacer lo que habían hecho sus dos predecesores. Como resultado, nunca escuchaba las preguntas que le hacían los periodistas. Eisenhower ni siquiera es un caso extremo de alguien que no escucha.

Pocos años después, Lyndon Johnson destruyó, en gran medida, su presidencia, por no saber que él era un oyente. Su predecesor, John Kennedy era un lector que había reunido a un brillante grupo de escritores como sus asistentes y se había

asegurado de que éstos le escribieran memorandos a él antes de discutirlos en persona. Johnson mantuvo a estas personas dentro su planta de personal y ellos siguieron escribiendo. Él, al parecer, nunca entendió una sola palabra de lo que ellos escribían. Sin embargo, como senador, Johnson había sido excelente pues, ante todo, los congresistas deben ser oyentes.

Pocos escuchas se pueden hacer o convertirse si mismos en lectores competentes y viceversa. Por tanto, si un oyente trata de convertirse en un lector sufrirá el destino de Lyndon Johnson. Mientras que el lector que trate de convertirse en un oyente sufrirá el destino de Dwight Eisenhower. Ninguno de ellos se desempeñará bien ni obtendrá logros.

¿CÓMO APRENDO?

Lo segundo que usted debe saber acerca de cómo se desempeña es cómo aprende. A muchos de los escritores de fama mundial – Winston Churchill es todo menos un ejemplo – les iba muy mal en el colegio. Casi todos recuerdan la época del colegio como una tortura. Sin embargo, muy pocos de sus compañeros de clase la recuerdan de esa misma forma y, aunque pueden no haber disfrutado mucho el colegio, lo peor que sufrían era aburrimiento. La explicación es que los escritores, por regla general, no aprenden al escuchar y leer, sino que aprenden escribiendo. Debido a que en los colegios no les permiten aprender de esta forma, los escritores obtienen malas calificaciones.

En cualquier lugar, los colegios están organizados a partir el supuesto de que sólo hay una forma correcta de aprender y que ésta debe ser la misma para todos. Pero ser forzado a aprender de la única forma como un colegio enseña es un completo infierno para un estudiante que aprende de forma diferente. Realmente, hay una media docena de formas de aprender.

Algunas personas aprenden escribiendo, como Churchill. Otras lo hacen tomando abundantes apuntes. Por ejemplo, Beethoven dejó un número inmenso de libros de notas; sin embargo, decía que nunca les dio una mirada cuando componía. Al preguntarle por qué los guardaba, se dice que

respondió, “si no lo escribo de inmediato, lo olvido en seguida. Si lo pongo en un libro de apuntes, nunca lo olvido y no debo volver a ojarlo jamás”. Muchas personas aprenden haciendo. Otras aprenden mientras se escuchan hablar a sí mismas.

Un gerente general que conozco, que convirtió un mediocre negocio de familia en la compañía líder de su sector, era una de esas personas que aprendía hablando. Tenía el hábito de llamar a todo su equipo gerencia a su oficina una vez a la semana y les hablaba durante dos o tres horas. Planteaba asuntos de política y discutía tres posiciones diferentes en cada uno de ellos.

Raramente les pedía comentarios o preguntas a sus asociados; simplemente necesitaba una audiencia que lo escuchara hablar. Esa era la forma como él aprendía. A pesar de que éste es un caso extremo, aprender hablando no es un método inusual. Los abogados litigantes y muchos médicos de diagnóstico aprenden de esta mis forma (yo lo hago así).

De todas las piezas importantes del autoconocimiento, entender cómo aprende usted es la más fácil de adquirir. Cuando le pregunto a alguien “¿cómo aprende?”, casi siempre conoce la respuesta. Pero cuando pregunto “¿actúa usted basado en ese conocimiento?”, sólo algunos pocos responden afirmativamente. Actuar con base en este conocimiento es la clave para el desempeño. O mejor, no actuar con base en éste lo condena a uno a la falta de desempeño.

¿Cómo me desempeño? Y ¿cómo aprendo? Son las primeras preguntas que usted se debe hacer. Pero no las únicas. Para poder gerenciarse a sí mismo efectivamente, usted también debe preguntarse ¿trabajo bien con las personas o soy un solitario? Y si usted trabaja bien con las personas, debe preguntarse ¿en qué tipo de relación?

Muchas personas trabajan mejor como subordinados. El general George Patton, el gran héroe militar estadounidense de la segunda guerra mundial, es un claro ejemplo. Patton era un alto comandante de las fuerzas estadounidenses. Sin embargo, al ser propuesto

para un mandato independiente, el general George Marshall, jefe de personal estadounidense – y probablemente el reclutador de hombres más exitoso de la historia –, dijo: “Patton es el mejor subordinado que ha producido el ejército estadounidense, pero sería su peor comandante”. Algunas personas trabajan mejor como miembros de un equipo. Otras trabajan mejor en solitario. Unas son excepcionalmente talentosas como entrenadores y mentores; otras simplemente son incompetentes como mentores.

¿Produzco resultados en la toma de decisiones o como un consejero? Es otra pregunta crucial. Gran cantidad de personas se desempeñan mejor como consejeros, pero no pueden soportar la carga y la presión de tomar una decisión. En contraste, otras tantas necesitan un consejero que las empuje a pensar; entonces, sí pueden tomar decisiones y actuar frente a éstas con rapidez, confianza en sí mismas y valor.

NO TRATE DE CAMBIARSE A SÍ MISMO... ES POCO PROBABLE QUE LO LOGRE.

MEJORE FORTALEZAS

A propósito, ésta es una razón por la cual el número dos de una organización muchas veces fracasa cuando es promovido a la posición número uno. En el nivel más alto se requiere alguien que tome decisiones. Los fuertes tomadores de decisiones por lo general escogen en la posición número dos a alguien en quien confían. Y en esta posición de consejero, esa persona es sobresaliente; pero en la primera posición, esa misma persona fracasa. El o ella saben cuál debe ser la decisión, pero no pueden aceptar la responsabilidad de llevarla a cabo, de hacerla realidad.

Otras preguntas importantes que usted se debe hacer son: ¿me desempeño bien bajo condiciones de estrés o necesito un ambiente altamente estructurado y predecible?, ¿trabajo mejor en una organización grande o en una pequeña? Muy pocas personas trabajan bien en todo tipo de ambientes. Una y otra vez he visto personas que han sido muy exitosas en organizaciones grandes, tropezar miserablemente cuando se trasladan a una de menor tamaño. Lo contrario es igualmente cierto.

La conclusión aguanta repetición: no trate de cambiarse a sí mismo... es muy poco probable que tenga éxito. Pero trabaje fuertemente para mejorar la forma como usted se desempeña. Trate de no tomar trabajos en los que no pueda desempeñarse muy bien o en los que lo haga pobremente.

¡CUÁLES SON MIS VALORES?

Para poder gerenciarse a sí mismo, por último, debe preguntarse: ¿cuáles son mis valores?. Este no es un asunto de ética. Con respecto a ésta, las reglas son las mismas para todos y la prueba es muy sencilla. Yo la denomino "la prueba del espejo".

A comienzo de este siglo, el diplomático más respetado de todas las grandes potencias era el embajador alemán en Londres. Estaba claramente destinado para grandes cosas, por lo menos convertirse en el ministro de relaciones exteriores de su país o en el canciller federal. Sin embargo, en 1906 renunció abruptamente, pues se negó a presidir una cena que ofrecía el cuerpo diplomático a Eduardo VII. El rey era un notorio mujeriego e hizo claridad frente al tipo de cena que quería. Se dice que el embajador respondió ante esto: "me rehúso a ver a un alcahuete en el espejo en la mañana cuando me afeito".

Esa es la prueba del espejo. La ética exige que usted se pregunte a sí mismo ¿qué tipo de persona quiere ver en el espejo cuando se despierte en la mañana? Un comportamiento ético en un tipo de organización o situación es comportamiento ético en otra. Pero la ética es sólo una parte del sistema de valores, en especial del sistema de valores de una organización. Para cualquier persona, trabajar en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con el suyo propio la condena tanto a la frustración como al mal desempeño.

Considere la experiencia de una ejecutiva de recursos humanos altamente exitosa, cuya empresa fue adquirida por una organización de trabajo que efectuaba mejor, el cual incluía seleccionar personal para posiciones de alto nivel. La ejecutiva creía profundamente que para este

tipo de posiciones la empresa debía de contratar personas de fuera, sólo después de agotar todas las posibilidades internas. Pero su nueva empresa era partidaria de mirar primero afuera para "traer sangre nueva". Hay cosas a favor de ambos enfoques (por mi experiencia, creo que lo más apropiado es hacer un poco de ambos). Sin embargo, son fundamentalmente incompatibles no como políticas, sino como valores. Estas denotan puntos de vista diferentes de la relación entre organizaciones y personas; visiones diversas de la responsabilidad de la organización con respecto a las personas y su desarrollo; y diferentes opiniones de las contribuciones más importantes de las personas hacia la organización. Después de varios años de frustración, la ejecutiva renunció, lo cual representó un considerable costo financiero. Sus valores y los valores de la organización simplemente no eran compatibles.

No es principalmente un asunto económico que una compañía farmacéutica trate de obtener resultados haciendo pequeñas y constantes mejoras, o logrando grandes avances riesgosos, altamente costosos y ocasionales. Si bien los resultados de cualquiera de las estrategias pueden ser bastante similares, en el fondo hay un conflicto entre el sistema de valores que observa la contribución de una compañía en términos de ayudar a los médicos a hacer mejor lo que ya están haciendo y un sistema de valores que está orientado hacia los descubrimientos científicos.

El que un negocio deba ser manejado en busca de resultados de corto plazo o con un enfoque de largo plazo es tan bien un asunto de valores. Los analistas financieros creen que los negocios pueden buscar estos dos objetivos simultáneamente. Los hombres de negocios exitosos saben qué es mejor. Para estar seguros, cada empresa debe producir resultados de corto plazo. Pero en cualquier conflicto entre los resultados de corto plazo y el crecimiento de largo plazo, cada compañía determinará su propia prioridad. Ante todo, éste no es un desacuerdo acerca de la economía. Es fundamentalmente un conflicto de valores con respecto a la función de un negocio y la responsabilidad de la gerencia.

Los conflictos de valores no se limitan a las organizaciones de negocios. Una de las iglesias

pastorales de más rápido crecimiento en Estados Unidos mide su éxito con base en el número de nuevos feligreses. Su liderazgo supone que lo importante es cuántos recién llegados se unen a la congregación. El buen Dios después proveerá sus necesidades espirituales o, al menos, las de un porcentaje suficiente. Otra iglesia pastoral evangélica cree que lo importantes el crecimiento espiritual de las personas. Esta iglesia facilita la salida de los recién llegados que se unen pero que no se introducen a la vida espiritual.

Una vez más, esto no es cuestión de números. A primera vista, parece que la segunda iglesia crece muchos más despacio. Pero retiene una proporción mucho mayor de recién llegados que la primera. En otras palabras, su crecimiento es más sólido. Este tampoco es un problema teológico, o lo es sólo secundariamente. Es un problema de valores. En debate público, un pastor sostenía: “si usted no viene primero a la iglesia, no encontrará nunca el reino de los cielos”.

“No”, respondía otro pastor. “Hasta que usted no busque la puerta hacia el reino de los cielos, usted no pertenece a la iglesia”

Las organizaciones, como las personas, tienen valores. Para que una persona sea efectiva en una organización, sus valores debe ser compatibles con los valores de ésta. Estos no tienen que ser los mismos, pero deben ser los suficientemente cercanos para coexistir. De lo contrario, la persona no sólo estará frustrada, sino que además no producirá resultados.

Las fortalezas de una apersona y la forma como ésta se desempeña raramente están en conflicto; las dos son complementarias. Pero muchas veces hay un conflicto entre los valores de una persona y sus fortalezas. Lo que una persona hace bien – incluso muy bien y exitosamente – puede no ajustarse a su sistema de valores. En ese caso, el trabajo puede no merecer la dedicación de toda una vida (o por lo menos de una parte sustancial de ésta).

Permítanme, por favor, agregar una nota personal. Hace muchos años, también tuve que decidir entre mis valores y lo que estaba haciendo exitosamente. A mediados de los 30, yo lo estaba

haciendo muy bien como banquero de inversión en Londres y el trabajo realmente se ajustaba a mis fortalezas. Sin embargo, no me veía a mí mismo haciendo contribuciones como un gerente de activos. Me di cuenta de que lo que yo valoraba eran las personas y no le veía sentido a ser el hombre más rico en el cementerio. No tenía dinero ni otras perspectivas de trabajo. A pesar de la época de la Depresión, renuncié porque esto era lo correcto. Los valores, en otras palabras, son y deberán ser la última prueba.

ORGANIZACIÓN LO QUE UNO HACE BIEN PUEDE NO ENCAJAR CON EL SISTEMA DE VALORES DE UNA

¿Adónde pertenezco?

Un reducido grupo de personas saben desde muy temprano adónde pertenecen. Por ejemplo, los matemáticos, músicos y cocineros son matemáticos, músicos y cocineros desde que cumplen cuatro o cinco años de edad. Los médicos por lo general deciden su carrera en la adolescencia, si no lo hacen antes. Pero la mayoría de las personas, en especial aquellas con dones especiales, no saben realmente a dónde pertenecen hasta bien pasados los veinte años. Sin embargo, para este momento, deben conocer la respuesta a tres preguntas: ¿cuáles son mis fortalezas?, ¿cómo me desempeño? Y ¿cuáles son mis valores?. Y entonces pueden y deben decidir adónde pertenecen.

O, tal vez, deberían ser capaces de decidir adónde no pertenecen. La persona que ha aprendido que no se desempeña bien en una empresa de gran tamaño, debió haber aprendido a decir no a un cargo en este tipo de organización.

Aquel que ha aprendido que no es bueno para tomar decisiones, debió haber aprendido a decir no a un proyecto que involucre esto. Alguien como el general Patton (que probablemente nunca aprendió esto por sí solo), ha debido aprender a decir no a un comando independiente como el de Europa.

Igualmente, conocer la respuesta a estas preguntas le permite a una persona decir frente a una oportunidad, oferta o tarea, “Si, yo haré esto.

Pero ésta es la forma como yo debo hacerlo. Así es como debe ser estructurado. Así deben ser las relaciones. Este es el tipo de resultado que ustedes pueden esperar de mi y éste es el margen de tiempo, pues así soy yo”.

Las carreras exitosas no son planeadas. Estas se desarrollan cuando las personas están preparadas para las oportunidades porque conocen sus fortalezas, su método de trabajo y sus valores. Entender adónde pertenece puede transformar a una persona común trabajadora y competente, pero por otro lado mediocre en alguien de desempeño sobresaliente.

¿Qué debo aportar?

A lo largo de la historia, la mayoría de personas nunca tuvieron que hacerse la pregunta ¿qué debo aportar?. A ellos les decían qué aportar y sus labores eran dictadas ya sea por el trabajo mismo, como en el caso del campesino o el artesano, o por un amo o una dueña, en el caso de sirvientes domésticos. Sólo hasta muy poco tiempo, se daba por hecho que la mayoría de las personas eran subordinadas y hacían lo que se les ordenaba. Aun en los años 50 y 60, los nuevos trabajadores del conocimiento (los llamados hombres organización) se dirigían a los departamentos de personas de su empresa para planear su carrera.

Después, a finales de los años 60, nadie quería que le ordenaran qué debía hacer. Los hombres y mujeres jóvenes empezaron a preguntarse ¿qué quiero hacer yo?. La respuesta fue que la forma de contribuir era “haga sus propias cosas”. Pero esta solución era tan errónea como lo habían sido los hombres organización. Muy pocas de las personas que creían que hacer sus propias cosas las llevaría a la contribución, la realización y el éxito, lograban cualquiera de los tres.

Sin embargo, no hay un retorno a la antigua solución de hacer lo que le ordena o se le asigna. En particular, los trabajadores del conocimiento deben aprender a preguntarse algo que nunca antes ha sido cuestionado: ¿cuál debe ser mi contribución?. Para responder esta pregunta se deben tratar tres elementos distintivos: ¿qué requiere la situación?. Dadas mis fortalezas, la forma como me desempeño y mis valores, ¿cómo

puedo hacer la mayor contribución al trabajo que hay que realizar. Por último, ¿qué resultados se deben lograr para hacer la diferencia?

Considere la experiencia de un administrador de hospital recién nombrado. El hospital era grande y prestigioso, pero en los últimos 30 años su reputación venía en descenso. El nuevo administrador decidió que su contribución debía ser establecer un estándar de excelencia en la sala de urgencias, que era grande, visible y descuidada. Acordó que cada paciente que llegara a urgencias debía ser asistido por una enfermera calificada en 60 segundos. En un período de doce meses, la sala de urgencias del hospital se había convertido en un modelo para otros hospitales de Estados Unidos y, en los siguientes dos años, todo el hospital fue transformado.

Como lo sugiere este ejemplo, casi nunca es posible o particularmente fructífero –mirar demasiado lejos hacia adelante. Normalmente, un plan puede cubrir no más de 18 meses y ser razonablemente claro y específico. Entonces, la pregunta en la mayoría de los casos debería ser ¿dónde y cómo puedo obtener resultados que hagan la diferencia dentro del próximo año y medio? La respuesta debe balancear una serie de aspectos. Primero, los resultados deben requerir un gran esfuerzo; éstos deben requerir “estiramiento”, para usar una palabra de moda. Pero también debe estar al alcance. Apuntar a resultados que no pueden ser alcanzados o que se alcancen sólo en circunstancias improbables no es ser ambiciosos, es ser tonto. Segundo los resultados deben ser significativos. Deben hacer una diferencia. Por último, los resultados deben ser visibles y en lo posible medibles. De esto saldrá un plan de acción: qué hacer, dónde y cómo comenzar y qué metas y fechas límites establecer.

RESPONSABILIDAD POR LAS RELACIONES.

Muy pocas personas trabajan y alcanzan resultados para sí mismas... sólo unos pocos artistas, grandes científicos y atletas lo hacen. La mayoría de las personas trabajan con los demás y son efectivas con otros. Esto es válido ya sean miembros de una organización o empleados independientes. Gerenciarse a sí mismo requiere

responsabilizarse de las relaciones. Esto consta de dos partes.

La primera es aceptar el hecho de que otras personas son individuos como lo es usted. Ellos perversamente insisten en comportarse como seres humanos. Esto significa que ellos también tienen sus fortalezas; también tienen su forma de hacer las cosas y también tienen valores. Por tanto, para ser efectivo, usted debe conocer las fortalezas, modos de desempeño y valores de sus compañeros de trabajo.

Esto suena obvio, pero pocas personas le ponen atención a esto. Lo típico es que una persona haya sido entrenada para escribir reportes en su primera asignación porque ese jefe era un lector. Aun si el próximo jefe fuese un oyente, aquella persona continuaría escribiendo reportes que no producen resultados. El jefe siempre pensará que el empleado es estúpido, incompetente y perezoso y él o ella fracasarán. Pero esto se podría haber evitado si tan sólo el empleado hubiera mirado y analizado al nuevo jefe para ver cómo se desempeña éste.

Los jefes no son ni un título en el organigrama ni una "función". Son individuos y tienen el derecho de hacer su trabajo en la forma como lo hacen mejor. Les corresponde a las personas que trabajan con ellos descubrir cómo trabajan y adaptarse a lo que hace a sus jefes más efectivos. De hecho, éste no es el secreto de "manejar" al jefe.

Lo mismo aplica a todos sus compañeros de trabajo. Cada uno trabaja a su manera y no como usted. Y cada uno tiene el derecho de trabajar a su manera. Lo que importa es si se desempeñan, lo más probable es que cada uno lo haga de forma diferente. El primer secreto de su efectividad es que usted entienda a las personas con quienes trabaja y de las que depende, de manera que usted pueda hacer usar las fortalezas, la forma de trabajar y los valores de todas ellas. Las relaciones de trabajo se basan tanto en las personas como en el trabajo.

La segunda parte de la responsabilidad en las relaciones es la de responsabilizarse por la comunicación. Cuando yo (o cualquier otro

consultor) empiezo a trabajar con una organización, lo primero que escucho es acerca de los conflictos de personalidad. La mayoría de estos surgen de hecho de que las demás personas no saben qué hacen los otros y cómo hacen su trabajo, o en qué tipo de contribución se concentran y qué resultados esperan. Y la razón por la cual no saben es que no han preguntado y por tanto no les han contado.

Esta falta de cuestionamiento es más un problema histórico que cualquier otra cosa. Hasta hace muy poco, no era necesario decirle estas cosas a alguien. En la ciudad medieval todos en un distrito ejercían el mismo tipo de comercio. En el campo, todos en un valle cultivaban el mismo producto tan pronto como la helada desaparecía del suelo. Aún aquellas pocas personas que hacían cosas poco "comunes" trabajan solas, para no tener que decirle a nadie qué estaban haciendo.

En la actualidad, la gran mayoría de las personas trabaja con otros que tienen labores y responsabilidades diferentes. La vicepresidente de mercadeo pudo haber sido trasladada de ventas y conocer todo acerca de éstas, pero no tiene idea de las cosas que nunca ha hecho, como precios, publicidad, empaques y similares. Por tanto, las personas que se encargan de esto deben asegurarse de que la vicepresidente de mercadeo entienda qué están tratando ellos de hacer, por qué y cómo están tratando de hacerlo y qué resultados se deben esperar.

Si la vicepresidente de mercadeo no entiende qué están haciendo estos especialistas de alto grado de conocimiento, esto es principalmente culpa de ellos y no de ella. Ellos no la han educado. Así mismo, es responsabilidad de la vicepresidente de mercadeo asegurarse de que todos sus compañeros de trabajo entiendan cómo ve ella el mercadeo, cuáles son sus metas, cómo trabaja y qué espera de sí misma y de cada uno de ellos.

Aun las personas que entienden la importancia de responsabilizarse de las relaciones, muchas veces no se comunican suficientemente con sus asociados. Temen que las consideren presuntuosas, inquisitivas o estúpidas. Están equivocadas. Siempre que alguien vaya adonde su asociado y le diga "para es para lo que soy

bueno. Así es como yo trabajo. Estos son mis valores. Esta es la contribución en la cual planeo concentrarme y los resultados que yo espero entregar”, la respuesta siempre es “esto es muy útil. Pero, ¿por qué no me lo dijo antes?”.

Y uno obtiene esa misma reacción en mi experiencia, sin excepción – si continúa preguntando “qué necesito saber yo de sus fortalezas, cómo se desempeña usted, cuáles son sus valores y qué contribución propone”. En efecto, los trabajadores del conocimiento deben solicitar esto de cada una de las personas con quienes trabajan, ya sea como subordinados, superiores, colegas o miembros de un equipo. Y de nuevo, cada vez que esto se hace, la reacción siempre es “gracias por preguntarme. Pero, ¿por qué no lo hizo antes?”.

Las organizaciones ya no están construidas sobre la fuerza, sino sobre la confianza. La confianza entre la gente no significa necesariamente que se gustan unos a otros. Significa que se entienden mutuamente. Por tanto, tener responsabilidad sobre las relaciones es una absoluta necesidad. Es un deber. Sin importar si se es miembro de una organización, un consultor, un proveedor o un distribuidor de ésta, uno les debe esta responsabilidad a cada uno de sus colegas, aquellos de cuyo trabajo uno depende, así como a aquellos que dependen del trabajo de uno.

LA SEGUNDA MITAD DE SU VIDA.

Cuando el trabajo para la mayoría de las personas significaba labores manuales, no había necesidad de preocuparse acerca de la segunda mitad de la vida. Usted simplemente continuaba haciendo lo que siempre había hecho. Si tenía la suerte de sobrevivir después de cuarenta años de fuerte trabajo en el molino o en la vía férrea, usted se sentía bastante feliz de pasar el resto de su vida sin hacer nada. En la actualidad, sin embargo, la mayoría es trabajo de conocimiento y los trabajadores de conocimiento no se han “acabado” después de cuarenta años en el cargo. Ellos están simplemente aburridos.

Oímos hablar mucho acerca de la crisis de la mitad de la vida del ejecutivo. Es más que todo aburrimiento. A los 45 años, la mayoría de los

ejecutivos han llegado a la cima de sus carreras de negocios y lo saben. Después de 20 años de estar haciendo casi siempre el mismo tiempo de trabajo, ellos son muy buenos en él; pero no están aprendiendo, contribuyendo o derivando desafíos y satisfacciones de ese trabajo. Y aun así es probable que se enfrenten a otros 20, sino 25 años de trabajo. Por esto, gerenciarse a sí mismo lo lleva a uno cada vez más a iniciar una segunda carrera.

Hay tres formas de desarrollar una segunda carrera. La primera es iniciar realmente una nueva. A menudo esto tan sólo implica cambiarse de un tipo de organización a otra: el contralor de una gran empresa, por ejemplo, se convirtió en el contralor de un hospital de tamaño mediano. Pero también un creciente número de personas se cambia hacia líneas de trabajo totalmente diferentes; un ejecutivo de negocios o un oficial del gobierno que ingresan a una actividad social a los 45; o un gerente de nivel medio que, después de 20 años, deja la vida corporativa para estudiar derecho y se convierte en el abogado de una pequeña población.

La segunda manera de prepararse para la segunda mitad de su vida es desarrollar una carrera paralela. Muchas personas que son muy exitosas en su primera carrera, permanecen en el trabajo que han venido haciendo, ya sea de tiempo completo, medio tiempo o como un trabajo de consultaría, pero además crean un trabajo paralelo, usualmente en una organización sin ánimo de lucro que les toma otras diez horas de trabajo a la semana.

Por último, están los empresarios sociales. Estos han sido muy exitosos en sus primeras carreras. Aman su trabajo. Pero éste ya no los reta. En muchos casos, continúan haciendo lo que siempre han hechos, pero gastan cada vez menos tiempo en esto. También inician una nueva actividad, casi siempre sin ánimo de lucro. Las personas que gerencian la segunda mitad de su vida pueden ser siempre una minoría. La mayoría puede “jubilarse en el trabajo” y contar los años hasta su verdadera jubilación.

Los desafíos de gerenciarse a sí mismo pueden parecer obvios y hasta elementales. Las

respuestas pueden parecer evidentes, al punto de parecer ingenuas. Pero gerenciarse a sí mismo requiere cosas nuevas y sin precedentes del individuo y en especial del trabajador del conocimiento. En efecto, gerenciarse a sí mismo exige que cada trabajador del conocimiento piense y se comporte como el presidente de una empresa.

Pero, en la actualidad, lo contrario es verdad. Los trabajadores del conocimiento sobreviven a las organizaciones y son móviles. La necesidad de gerenciarse a sí mismo está, por lo tanto, creando una verdadera revolución en las relaciones humanas.

