



El directivo eficaz

Descripción

CUANDO HAY QUE TOMAR DECISIONES

En 1960 la American Society of Mechanical Engineers remitió una encuesta a cincuenta altos directivos y profesores de empresa. Una de las preguntas era: ¿Cuál es a su juicio el mejor libro de *management* publicado en la última década? Peter F. Drucker contestó que el libro de Woodruff sobre el antiguo Servicio Civil Británico en la India —British Indian Civil Service 1—. Una respuesta singular, adecuada a su peculiar personalidad. Basta recordar que las fuentes habituales de este autor de libros de *management* son literatos, filósofos, teólogos, militares, artistas y políticos. Ahora bien, entre los académicos y directivos se preguntaron entonces por qué citaba esta singular obra. La razón era sencilla: porque en ella se descubre cómo apenas mil hombres jóvenes, educados muchos de ellos en el Balliol College de Oxford, en Artes Liberales —hoy una formación generalista—, con unas cuantas herramientas de gestión, dominaron y pusieron en funcionamiento un subcontinente complejísimo desde cualquier punto de vista: lenguas, religiones, razas, geografía, etc. Las claves fueron la formación recibida, la estructura de la organización —extremadamente plana—, el sistema de información cuidadoso y exhaustivo, y la preocupación por realizar una administración eficaz.

Justamente la exposición sistemática más conseguida sobre la eficacia directiva y el liderazgo la realizó Drucker en su obra *The Effective Executive*. De ella dijo él mismo, casi treinta años después de su primera edición, que fue «un intento de proyectar lo que desde Platón hasta Maquiavelo se había conocido como la educación del gobernante en la educación del directivo en la organización»

En 1966 Peter Drucker publicó ese libro breve y lleno de enjundia. A lo largo de los años se ha convertido en uno de los *best-sellers* más apreciados de este gurú del *management* contemporáneo. Eficacia, logro, contribución, resultados o creación de valor son conceptos diferentes que vienen a significar algo similar con una semántica variada: un rasgo esencial del directivo de las organizaciones de nuestra era.

Un directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza. En caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se coimplican: la eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad. Por mor de la claridad, Drucker distingue entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera como conseguir «hacer las cosas correctas», mientras que la segunda estriba en «hacer las cosas correctamente»: racionalidad de objetivos y fines *versus* racionalidad administrativa centrada en los medios.

¿Por qué desarrollar una conducta directiva eficaz se torna a menudo una tarea ardua, casi titánica, al alcance sólo de voluntades extraordinarias? Una etiología modesta nos indicaría varias razones: la presión del activismo, donde el flujo de los acontecimientos, que a menudo distraen del problema real, empuja e impone las soluciones, sin dejar al directivo la ocasión de aplicar los criterios y las políticas empresariales acordes con su estrategia; la organización que, en vez de potenciar la capacidad personal del directivo para construir sobre lo ya hecho, lo convierte en un cautivo; o, por último, la tendencia a no salir de la propia organización y ver lo que pasa en el exterior con sus propios ojos.

Curiosamente la presión a concentrarse en lo que pasa dentro, que constituye el poderoso reino de lo inmediato para el directivo, crece a medida que se asciende en la organización. El único antídoto es la voluntad firme de acceder al exterior; una vez allí, hay que distinguir qué es lo relevante, y a eso no parece ayudar precisamente la avalancha de datos e informaciones con las que nos inundan las tecnologías digitales. Las decisiones más difíciles y más importantes no son qué hacer, sino qué abandonar por no merecer ya la pena. No falta quien sostiene que de ahí procede la relevancia de estar convencido de que *gobernar* es incompatible con *hacer directamente*.

Acertar en los remedios para contrarrestar estas presiones no es tarea baladí, más aún si se tiene en cuenta que las empresas de la sociedad digital o de la información dependen de los trabajadores del conocimiento y de su contribución a los resultados de la organización. Cada trabajador del conocimiento tiene un papel asimilable ciertamente al directivo, aunque no mande inmediatamente a otros. Por virtud de la operatividad de su conocimiento, la empresa será eficaz y eficiente en la ejecución de sus políticas y en la consiguiente obtención de los resultados. Las organizaciones no se pueden permitir el lujo de privarse de la inteligencia, la imaginación y la iniciativa del 90% de las personas que trabajan en ellas. Los cimientos duraderos de las empresas ya no se construyen sobre la fuerza. Cada vez más se levantan sobre la confianza. La confianza no significa que la gente empatee, significa que uno se puede fiar de otro.

La eficacia exige la concentración y huye de la dispersión. Efectivamente, un imperativo insoslayable es centrarse en los resultados, es decir, tener puestos los cinco sentidos en unas pocas áreas relevantes, donde un rendimiento excelente engendrará unos resultados acordes; en vez de malgastar esfuerzos en mejorar en áreas para las que no se tiene aptitud o competencia. El sentido común dicta que es preferible emplear la energía en convertir a una persona competente en un experto eficaz, que en conseguir una mediocridad de un incompetente. En definitiva, no se trata de cambiarse a uno mismo, pretensión inútil, sino de mejorar el desempeño profesional y personal, sabiendo que la neutralidad funcional objetiva no existe en el ámbito de las personas, pues las acciones humanas remiten siempre al fin del hombre.

El tiempo es otro ámbito de actuación para acrecentar la eficacia. Un uso productivo del tiempo evita

las crisis recurrentes, huye de los *staff* sobredimensionados, que inevitablemente dan lugar a roces, intromisiones y explicaciones estériles, y tolera las reuniones como lo que son: concesiones a la organización deficiente.

El directivo eficaz no comienza planificando, sino averiguando a qué dedica su tiempo. Sus tareas requieren un mínimo de tiempo para ser eficaces, dedicarle menos es malgastarlo —especialmente cuando afectan a personas—. Después intenta una dirección sistemática del tiempo: identificar qué es una fuente de pérdida de tiempo; identificar quién le puede sustituir y hacerlo mejor; eliminar el tiempo que se hace perder a otros.

ede002.jpg

Image not found

El segundo paso que da el directivo eficaz es preguntarse constantemente cómo puede contribuir. Este espíritu genera un clima que se expande en todas las direcciones dentro de la organización.

En el caso de los trabajadores del conocimiento, cuya contribución radica en su especialización, la eficacia de su contribución estriba en que sean capaces de adquirir una cierta mentalidad generalista, que les permita relacionar las partes y el todo. Centrarse en la contribución exige no sólo información, sino además un mínimo de comunicación que permita entender las necesidades, objetivos, percepciones y modos de hacer de los demás.

La mejor tarea del directivo eficaz radica en fijar pautas. La eficacia, como las virtudes, se adquiere mediante el ejercicio previo de lo que hay que hacer. Después de haberlo aprendido, lo aprendemos haciéndolo. La paradoja es sólo aparente.

El directivo eficaz es aquel que convierte las fortalezas de las personas y de la organización en productivas y procura hacer irrelevantes sus debilidades. Drucker ofrece varios consejos de gran enjundia para establecer puestos de trabajo objetivos, es decir, determinados por las tareas en vez de por las personalidades de quienes los vayan a ocupar, que contribuyan al fin de hacer operativas las fortalezas.

Asimismo, los puestos que exigen alguien extraordinario hay que rediseñarlos. Además, se deben diseñar puestos exigentes pero amplios, de modo que tengan la envergadura suficiente que permita que cualquier fortaleza relevante para esa tarea produzca resultados significativos; y que ofrezca espacio para el desarrollo de la persona. Hay que tolerar la debilidad para obtener la fortaleza. No existen personas capaces en general, sino en tareas concretas. Hay que dirigir las para que ahí lleguen a la excelencia, a la vez que se debe cambiar de puesto con rapidez a los indispensables, con objeto de que no dilapiden sus fortalezas.

En definitiva, el directivo eficaz procura facilitar que los demás no tengan obstáculos para hacer rendir sus fortalezas, comenzando por los de sus superiores —dirigir también es dirigir hacia arriba y obedeciendo se manda al que se obedece—: eso es una actitud. Además, alimenta las oportunidades y ahoga los problemas: eso es una práctica. Como líder, fija una pauta. El directivo eficaz bascula entre el tipo patético y el desaprensivo: entiende la vida y actúa.

Por último, la eficacia exige la concentración y huye de la dispersión. La determinación de las prioridades supone decidir con fortaleza porque hay que primar el futuro sobre el pasado, la oportunidad sobre los problemas, lo real sobre lo inmediato y lo importante sobre lo urgente. Decidires imponer al tiempo las prioridades, y eso siempre supone correr riesgos. La dirección y el liderazgo entrañan esta responsabilidad y otra aún mucho mayor: la formación y el desarrollo de personas.

Selección de aforismos del libro de Drucker realizada por el autor

- «Todo directivo eficaz sabe que las reuniones o son productivas o son un completo desastre».
- «Un directivo eficaz no comienza planificando, sino averiguando a qué dedica su tiempo».
- «Las deliberaciones deben ser conjuntas; las decisiones, individuales».
- «La eficacia es hacer mejor lo que se está haciendo ya».
- «Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente».
- «Nunca se preocupe de su felicidad; haga su deber».
- «Usted puede emprender la acción o echarse atrás y esperar un milagro. Los milagros son estupendos, pero son imprevisibles»
- «La arrogancia intelectual causa incompetencia práctica».
- «No hay nada tan inútil como hacer eficientemente lo que no se debería hacer».
- «La determinación de las prioridades supone decidir con fortaleza, porque hay que primar el futuro sobre el pasado, la oportunidad sobre los problemas, lo real sobre lo inmediato y lo importante sobre lo urgente».
- «La mejor manera de predecir el futuro es crearlo».
- «La eficacia va de la mano de la cooperación».
- «Los puestos que exigen alguien extraordinario hay que rediseñarlos».
- «El directivo eficaz procura facilitar que los demás no tengan obstáculos para hacer rendir sus fortalezas».
- «Los valores de los directivos eficaces no han de ser los mismos pero sí congruentes con los valores de sus empresas».
- «La autoridad verdadera y eficaz procede de abajo, no se impone. Es algo que se gana de aquel a quien se manda».
- «Cuando la alta dirección desciende a problemas fuera de su ámbito acaba siendo ineficaz».
- «Un líder eficaz no es alguien querido o admirado. Él o ella es alguien cuyos seguidores hacen las cosas correctas».
- «El secreto para dirigir al propio jefe consiste en observarlo, descubrir cómo trabaja y adaptarse a él para hacerlo más eficaz».
- «Planificación y acción son partes distintas de la misma tarea: no son tareas distintas. Ningún trabajo puede realizarse de forma eficaz si no contiene elementos de las dos».

1 Philip Woodruff, The Men Who Ruled India, Jonathan Cope, Londres, 1954.

Fecha de creación

29/01/2006

Autor

Guido Stein