

# Eficacia: obedecer a la situación, a pesar del líder



**GUIDO STEIN**

Profesor Agregado de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

En Pamplona, a principios de los años noventa, cursé un “Enfocado gastronómico en Eficacia”, fueron dos comidas en sendos asadores. En la primera y única clase que recibí del profesor **Juan Antonio Pérez López**, me dijo: “Desengáñate: dirigir va de generar negocio y dar ejemplo”. Con el tiempo, la realidad me ha enseñado tozudamente que tanto los buenos como los malos ejemplos son eficaces, aunque puede que con distinto signo.

En la segunda comida, el consejero delegado de un banco entonces mediano e inmerso en un cambio (se pronuncia “crisis”) me desvelaba su secreto para la eficacia: “a mis empleados les tengo dicho: no quiero que hagáis, sino que consigáis”. Y también me advirtió: “Desengáñate: lo cuenta el que lo hace”. Ya desengañado, disfruto mucho viendo cómo otros... pues eso, lo hacen, y lo cuentan.

Un gurú a quien el paso del tiempo le confiere cada día más actualidad, **Peter Drucker**, señala algunas pistas para mejorar la eficacia personal (que es un hábito y una actitud) y, por ende, la eficiencia organizativa (que es una práctica). El primer paso es saber a qué dedicamos nuestras horas. El tiempo tiene la propiedad de escurrirse, por lo que **Gregorio Marañón** decía que “para sacarle partido hay que actuar como un traperero. Lo grande se cose a base de retazos”. Y el afán por hacer enseña que la concentración es positiva y la dispersión, negativa. Y que para hacer unas cosas hay que dejar de hacer otras; a eso **Jack Welch** lo llamó *Work-Out*. Fue lo que más sudor y sangre (de otros) le costó introducir en General Electric, pues exige una enorme y dolorosa gimnasia personal y corporativa; ahora bien, se retribuye con productividad, y esta, a su vez, con libertad. ¿Por qué nos resistiremos tanto, entonces, a dejar de hacer cosas que veníamos haciendo?

Quizá formulando un par de preguntas más encontremos alguna pista: ¿por qué me pagan? ¿Qué esperan de mí? Que es distinto de “¿qué me motiva?”, lo que a menudo responde a la cuestión “¿qué me apetece?”

Voy a probar a hacérmelas antes de cada sesión: contaré la experiencia si tengo la oportunidad.

Otra idea con la que **Drucker** es insistente gira en torno a que la labor de un jefe tiene que ver más con hacer que las fortalezas de los directivos sean productivas que con paliar sus debilidades. Los que saben mandar aseguran que es sinónimo de priorizar, lo cual, exige carácter, dedicación y determinación, así como la capacidad de interpretar las directrices que requiere cada situación: es dudoso que los números canten (no lo he visto nunca), pero se dan situaciones que emiten ruidos ensordecedores.

Una penúltima pista apunta a que, para ser eficaz, lo mejor es tomar decisiones reales, es decir, asumir determinaciones verosímiles, que puedan ser llevadas a la práctica: en teoría no hay diferencias entre la práctica y la teoría, en la práctica sí. Y por último, si no se actúa, de poco sirve ser intuitivo, listo o parecerlo.

Resulta interesante destacar que las organizaciones más eficaces no lo son por el simple hecho de disponer de los mejores profesionales. Su eficacia radica en que son estos mismos profesionales quienes, en cierta manera pilotan la buena marcha de la empresa guiados por la conciencia de saber que aquello que hacen tiene un auténtico valor para los demás.

Sin olvidarnos de que la eficacia del directivo suele depender de las personas sobre las que este no tiene un control directo. De ahí que no le quede otra opción razonable que la de establecer con ellas no solo una relación profesional, sino también personal. A partir de este contacto directo, el directivo construye una comunicación cercana sobre la que apalancar una acción real. “Quien se concentra en los esfuerzos y enfatiza su autoridad hacia abajo –recuerda **Drucker**– es un subordinado, no importa lo elevado de su título o rango. Pero, quien se concentra en la contribución y asume la responsabilidad por los resultados, sin importar su posible inexperiencia, es, en el sentido literal de la expresión, ‘alta dirección’. Se considera a sí mismo responsable de la actuación del conjunto”.