

## LECTURA DE APOYO

### ENCUADRE.

<b>Objetivo</b>	Identificar el nivel de comprensión de los participantes
<b>Indicaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Traer la lectura impresa (en hoja tamaño carta por ambos lados) para la próxima sesión, Martes 14 de abril 2015.</li><li>• Leer la lectura de apoyo no. 1 y analizar la información que ahí se localiza.</li><li>• Lo subrayado con amarillo se llevará a cabo en la sesión de trabajo</li></ul>
<b>Instrucciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cada participante subrayar con amarillo las palabras que no conozca.</li><li>• Integrarlas en su carpeta virtual de glosario de términos, con la definición correspondiente.</li><li>• Escriba una frase al margen de cada tema, que manifieste su opinión al respecto.</li><li>• <b>Comparta con sus demás compañeros la información.</b></li><li>• <b>Elaboren una conclusión para ser compartida con los demás equipos.</b></li><li>• <b>Dar respuesta a las preguntas que se enlistan en el formato continuo.</b></li></ul>

### LECTURA DE APOYO NO. 1.

*Frase de la semana*

*“Creo que en cualquier situación, por caótica y agitada que sea, es posible hallar un camino por el que los negocios o la gerencia, conduzcan al desarrollo y la prosperidad”*

***El éxito en la economía del conocimiento les pertenece a quienes conocen sus propios puntos fuertes, sus valores, y sus formas de rendir mejor.***

***Por: Peter F. Drucker***

Aquellos que han tenido más éxito en la historia de la humanidad –un Napoleón, un DaVinci, un Mozart– siempre han sabido manejarse a sí mismos: siempre han ejercido automanagement. Eso es lo que, en gran medida, los hizo tan exitosos. Sin embargo, son los menos. Tanto sus talentos como sus logros deben considerarse fuera de los límites de la existencia humana común y corriente. Pero todos, inclusive los menos dotados, debemos aprender a autogestionarnos, a manejarnos a nosotros mismos, a hacer automanagement. Debemos aprender a desarrollarnos. Tendremos que ubicarnos en donde podamos dar nuestra mayor contribución. Y tendremos que mantenernos con la mente alerta y ocupada durante una vida laboral de 50 años, lo cual significa saber cómo y cuándo cambiar nuestro trabajo.

### **¿Cuáles son mis puntos fuertes?**

La mayoría de la gente considera que sabe en qué se desempeña mejor. Por lo general, están

equivocados. Es más frecuente que sepan en qué fallan; en esto también suelen equivocarse. Sin embargo, una persona sólo puede desempeñarse a partir de su fortaleza. Uno no puede desarrollar su rendimiento basándose en sus puntos débiles, más aún cuando se trata de algo que no sabe hacer.

A lo largo de la historia, las personas han tenido poca necesidad de conocer sus puntos fuertes. Uno nacía en una determinada condición o posición social y se insertaba en una especialidad laboral: el hijo de un campesino también estaba destinado a ser campesino; la hija de un artesano, esposa de un artesano, y así sucesivamente. Pero en la actualidad la gente tiene opciones. Para saber a dónde pertenecemos, debemos conocer nuestros puntos fuertes.

La única manera de descubrir nuestros puntos fuertes es a través del análisis de nuestras propias experiencias: feedback. Cada vez que usted tome una decisión clave o emprenda una acción clave, escriba lo que espera que ocurra. Nueve o doce meses más tarde, compare los resultados reales con las que fueron sus expectativas. Este método lo vengo aplicando desde hace quince o veinte años, y cada vez que lo aplico me sorprende. El feedback me demostró, por ejemplo y ante mi gran sorpresa, que cuento con una comprensión intuitiva de las personas técnicas, sean ingenieros o contadores o investigadores de mercado. También me demostró que no tengo demasiado eco entre los generalistas.

El análisis de feedback no es, por cierto, algo nuevo. Lo inventó un semidesconocido teólogo alemán en algún momento del siglo catorce, y lo retomaron de manera independiente John Calvin e Ignacio de Loyola unos 150 años más tarde; cada uno de ellos lo incorporó a sus seguidores. De hecho, el constante análisis de rendimiento y resultados que este hábito produce explica el motivo por el cual las instituciones que estos dos hombres fundaran, el calvinismo y la orden jesuítica, llegaron a dominar Europa en menos de 30 años.

Si se practica con constancia, este sencillo método le demostrará en poco tiempo, quizá dos a tres años, cuáles son sus puntos fuertes: y esto es lo más importante que usted debe conocer. El método le demostrará que lo que hace o deja de hacer lo priva de aprovechar a fondo los beneficios de sus puntos fuertes. Le indicará los temas para los que no es demasiado competente. Por último, le demostrará en qué áreas carece de puntos fuertes y, en consecuencia, no puede desempeñarse.

El análisis de feedback implica varios temas de acción. Primero y principal, concéntrese en sus puntos fuertes. Ubíquese donde estos puntos fuertes puedan producir resultados.

Segundo, dedíquese a mejorar sus puntos fuertes. El análisis pronto le mostrará dónde necesita

perfeccionar sus técnicas o adquirir otras nuevas. También le mostrará los baches en sus conocimientos; estos, por lo general, pueden arreglarse. Se nace con vocación por las matemáticas, pero cualquiera puede aprender trigonometría.

En tercer lugar, descubra si su arrogancia intelectual está ocasionando una ignorancia paralizante, y supérela. Son muchas las personas (especialmente las que son altamente competentes en determinado rubro) que tienen una actitud despectiva hacia otras áreas de conocimiento, o que consideran que la inteligencia puede reemplazar a los conocimientos. Por ejemplo, los ingenieros de primera línea suelen enorgullecerse de no saber nada del género humano. Consideran que sus congéneres son demasiado desordenados para la eficiente mentalidad de ingeniería.

En contraposición, los profesionales de recursos humanos suelen jactarse de su ignorancia en lo que se refiere a contabilidad elemental o métodos cuantitativos en general. Lamentablemente, enorgullecerse de esta ignorancia puede conducir al fracaso. Trabaje para adquirir las técnicas y los conocimientos necesarios a fin de sacar el mayor provecho posible de sus puntos fuertes. Es igualmente importante corregir los malos hábitos: todo lo que usted hace o deja de hacer que pueda inhibir su eficacia y rendimiento. Estos hábitos aparecen en seguida con el feed-back. Por ejemplo, un proyectista puede descubrir que sus hermosos proyectos fracasan debido a que no los considera en su globalidad. Como mucha gente brillante, cree que las ideas mueven montañas. Pero las que mueven las montañas son las topadoras; las ideas muestran a dónde deben ir a trabajar las topadoras. Este proyectista deberá aprender que el trabajo no se detiene una vez completada la planificación del proyecto. Debe encontrar gente que lleve a cabo el proyecto y debe explicárselo. Debe adaptar su proyecto y modificarlo a medida que lo va implementando. Y, por último, debe decidir cuándo dejar de imponer el proyecto.

Al mismo tiempo, el feedback también revelará si el problema radica en la falta de buenas costumbres o educación. Las buenas costumbres constituyen el lubricante de una organización. La ley de la naturaleza indica que dos cuerpos en movimiento que están en contacto entre sí crean fricción. Esto vale tanto para los seres humanos como para los objetos inanimados. Buena educación: cosas sencillas como decir "por favor" y "gracias" y conocer el nombre de una persona o preguntar por su familia, que permiten que dos personas puedan trabajar juntas independientemente de gustarse o no. La gente brillante, especialmente los jóvenes brillantes, a menudo no lo entienden. Si el análisis demuestra que el excelente trabajo de una persona fracasa una y otra vez en cuanto se requiere la cooperación de los demás, es probable que la causa sea la falta de cortesía, o sea, la falta de educación.

La comparación de sus expectativas con sus resultados también le indicará aquello que no debe

hacer. Todos tenemos una gran cantidad de áreas en las que no contamos con ningún talento o habilidad y no podríamos llegar siquiera a ser mediocres. Una persona no debería aceptar trabajo en dichas áreas, especialmente cuando se requieren conocimientos. No hay que desperdiciar esfuerzos en mejorar las áreas en las que uno no es demasiado competente. Lleva mucho más trabajo y energías perfeccionarse a partir de una incompetencia para llegar a ser mediocre que perfeccionarse de un desempeño muy bueno para llegar a ser excelente. Sin embargo, la mayoría de las personas, especialmente los maestros y las organizaciones, se concentran en transformar a los incompetentes en mediocres. Las energías, los recursos y el tiempo deberían dedicarse, en cambio, a transformar a una persona competente en un ejecutante estrella.

### **¿Cómo me desempeño?**

Es increíble la poca cantidad de gente que sabe cómo hacer que las tareas se cumplan. De hecho, la mayoría de nosotros ni siquiera sabe que las distintas personas trabajan y se desempeñan de manera distinta. Es muchísima la gente que trabaja con costumbres que no le son propias, lo cual prácticamente garantiza un mal rendimiento. Para los trabajadores con conocimientos, "¿Cómo me desempeño?" puede constituir una pregunta aún más importante que "¿Cuáles son mis puntos fuertes?"

Al igual que nuestros puntos fuertes, la manera en que nos desempeñamos es exclusiva de cada uno de nosotros. Es cuestión de personalidad. Ya sea que la personalidad provenga de la naturaleza o de la formación, por cierto que se forma mucho antes de que una persona vaya a trabajar. Y la forma en que una persona se desempeña es innata, igual que le son propias aquellas áreas en las que funciona bien o mal. La manera de desempeñarse puede modificarse levemente, pero es poco probable que pueda alterarse por completo; por cierto que, si así ocurriera, sería una tarea sumamente ardua. Así como se obtienen buenos resultados al hacer aquello para lo que uno sirve, también se consiguen al desempeñarse lo mejor posible. Por lo general con sólo algunos rasgos de personalidad puede determinarse cómo se desempeña una persona.

### **¿Soy 'lector' o soy 'escucha'?**

Lo primero que usted debe averiguar es si usted es 'lector' o 'escucha'. Casi nadie sabe que hay gente que lee y gente que escucha, y que pocos hacen las dos cosas. Son incluso menos los que saben a cuál de las dos categorías pertenecen. Pero he aquí algunos ejemplos que demostrarán cuánto daño puede acarrear esta ignorancia.

Cuando Dwight Eisenhower era Comandante en Jefe de las fuerzas aliadas en Europa, era el niño

mimado de la prensa. Sus conferencias de prensa eran famosas por su estilo: el General Eisenhower mostraba un dominio total de lo que se le preguntaba, y era capaz de describir una situación y explicar una política en dos o tres frases elegantes e impecables. Diez años más tarde, los mismos periodistas que lo habían admirado lo empezaron a tratar casi con desprecio. Aducían que el ex presidente les hablaba con rodeos, que nunca contestaba directamente las preguntas que se le formulaban. Y vivían burlándose de él por despedazar el idioma inglés con sus balbuceos y respuestas monosilábicas.

Aparentemente, Eisenhower no sabía que era un 'lector' y no un 'escucha'. Cuando era Comandante en Jefe en Europa, sus asesores se aseguraban de que todas las preguntas de los periodistas fueran presentadas por escrito por lo menos media hora antes del inicio de una conferencia de prensa. De esta manera, Eisenhower estaba totalmente a cargo de la situación. Cuando fue presidente sucedió a dos 'escuchas', Franklin D. Roosevelt y Harry Truman. Estos dos hombres sabían que eran 'escuchas', y disfrutaban de las conferencias de prensa abiertas a todo el mundo. Quizás Eisenhower haya considerado que tenía que hacer lo que habían hecho sus dos predecesores. Como resultado, nunca escuchaba siquiera las preguntas formuladas por los periodistas. Y consideremos que Eisenhower no era, ni por mucho, un caso extremo.

Algunos años después, Lyndon Johnson destruyó su presidencia, en gran medida, al no darse cuenta de que era un 'escucha'. Su predecesor, John Kennedy, era un 'lector' que había reunido un grupo brillante de escritores para asistirlo, asegurándose de que escribieran para él antes de encarar personalmente cualquier tema. Johnson mantuvo este personal, y ellos siguieron escribiendo. Aparentemente él nunca entendió una palabra de lo que le escribían. Sin embargo, como senador, Johnson había sido excelente; dado que, por sobre todas las cosas, los congresistas deben saber escuchar.

Son pocas las personas que, siendo 'escuchas', pueden convertirse en 'lectores' competentes, y viceversa. En consecuencia, el 'escucha' que intente ser 'lector' sufrirá el destino de Lyndon Johnson, en tanto que el 'lector' que intente ser 'escucha' sufrirá el destino de Dwight Eisenhower. No rendirán al máximo y no lograrán lo que se proponen.

### **¿Cómo aprendo?**

Lo segundo que hay que saber acerca de cómo se desempeña uno es cómo se aprende. A muchos grandes escritores, y valga el ejemplo de Winston Churchill, les va mal en la escuela. Por lo general, recuerdan su época de colegio como una tortura. Pero son pocos los compañeros que tienen ese recuerdo. Puede que no hayan disfrutado demasiado de sus clases, aunque, en

realidad, lo que más los torturaba era el aburrimiento. La explicación radica en que, por lo general, los escritores no aprenden escuchando y leyendo. Aprenden escribiendo. Como en la escuela no les permiten esto, sacan malas notas.

En todas partes las escuelas parten de la base de que existe una sola manera correcta de aprender, y que es la misma para todo el mundo. Lamentablemente, para los estudiantes que aprenden de forma distinta, es pavoroso que los obliguen a seguir las pautas de enseñanza de la escuela. De hecho existen quizá media docena de maneras de aprender.

Hay gente que, como Churchill, aprende escribiendo. Otros aprenden tomando infinidad de notas. Beethoven, por ejemplo, dejó un legado profuso de anotaciones; sin embargo, decía que en realidad casi nunca las miraba cuando componía. Cuando le preguntaban para qué las anotaba, dicen que respondía, "Si no las escribo de inmediato me las olvido instantáneamente. Lo que anoto nunca me lo olvido, y no necesito volver a mirarlo". Algunas personas aprenden haciendo. Otras aprenden escuchándose a sí mismas hablar.

Un alto ejecutivo que conozco, que transformó una empresa familiar mediocre en la compañía líder del sector, era una de esas personas que aprenden hablando. Solía convocar a todo su personal superior a su oficina una vez por semana, y luego les hablaba durante dos o tres horas. Planteaba temas referidos a las políticas de la empresa, y para cada una de ellas presentaba a discusión tres posiciones diferentes. Rara vez solicitaba comentarios o preguntas; lo único que necesitaba era un público ante quien exponer para escucharse a sí mismo hablar. Así aprendía. Y si bien constituye un caso bastante extremo, aprender hablando no es para nada un método inusual. Muchos abogados litigantes sumamente exitosos aprenden de esta misma manera, al igual que muchos diagnosticadores médicos (y yo también).

De todos los componentes significativos del conocimiento de uno mismo, la comprensión de cómo uno aprende es la habilidad más fácil de adquirir. Cuando le pregunto a alguien, "¿Cómo aprende?", casi siempre conoce la respuesta. Pero si pregunto, "¿Procede de acuerdo con este conocimiento?", pocos contestan afirmativamente. Sin embargo, proceder de acuerdo con dicho conocimiento es la clave del desempeño; o, más bien, no proceder de acuerdo con este conocimiento es condenarse a un mal desempeño.

### **¿Cómo me desempeño?" y "¿Cómo aprendo?**

Son las primeras preguntas a formular. Pero de ninguna manera son las únicas. Para que usted pueda ejercer su automanagement en forma eficaz, también debe preguntarse, "¿Trabajo bien

con gente o soy un solitario?" Y si usted trabaja bien con la gente deberá preguntarse, "¿En qué tipo de relación?". Algunos trabajan mejor como subordinados. El General George Patton, gran héroe militar norteamericano de la Segunda Guerra Mundial, es un ejemplo excelente. Patton fue el mejor comandante de las tropas norteamericanas. Sin embargo, cuando lo propusieron para un comando independiente, el General George Marshall, jefe de estado –y quizá la persona que mejor ha seleccionado a sus hombres en toda la historia de Estados Unidos–, dijo, "Patton es el mejor subordinado que haya brindado jamás el ejército norteamericano, pero sería un pésimo comandante".

Algunas personas trabajan mejor en equipo. Otras trabajan mejor solas.

Algunas tienen grandes talentos pedagógicos; otras son incompetentes en esta área.

Otra pregunta fundamental es, "¿Produzco mejores resultados como tomador de decisiones o como asesor?" Muchas personas son sumamente eficientes como asesores, pero no pueden enfrentar la carga y la presión de tomar la decisión. Muchas otras personas, en cambio, requieren consejos que las obliguen a pensar para luego tomar decisiones y proceder según las mismas con celeridad, confianza en sí mismas y valor.

Dicho sea de paso, esta es una de las razones por las cuales el segundo de una organización suele fracasar cuando lo ascienden al primer puesto. El escalafón máximo requiere alguien que tome decisiones. Los grandes tomadores de decisiones suelen poner como vice a alguien en quien confían como asesor; en ese puesto, esa persona es sobresaliente. Pero esa misma persona fracasa cuando se hace cargo de la máxima jefatura. Sabe cuál debe ser la decisión a tomar, pero no puede aceptar la decisión de llevarla a cabo.

Otras preguntas importantes a formular son, "¿Me desempeño bien bajo presión, o necesito un ámbito predecible y altamente estructurado? ¿Trabajo mejor en una gran organización o en una pequeña?" Pocas personas trabajan bien en todo tipo de ámbitos. Una y otra vez he visto gente de muchísimo éxito en grandes organizaciones que, al pasarse a otra más pequeña, sólo se desempeñaba con torpeza. Y viceversa, por supuesto.

Vale la pena repetir la conclusión: no trate de cambiar; lo más probable es que fracase. Pero trabaje mucho para mejorar su desempeño. Y trate de no aceptar trabajos en los que no pueda desempeñarse o en los que su rendimiento sea bajo.

### **¿Cuáles son mis valores?**

Para poder llevar a cabo su automanagement, por último deberá usted preguntarse, "¿Cuáles son mis valores?" Esta pregunta no se refiere a la ética. Con respecto a esta última, las reglas son iguales para todo el mundo, y la prueba es sencilla. Yo la denomino la "prueba del espejo".

En los primeros años de este siglo, el diplomático más respetado de todas las grandes potencias era el embajador alemán en Londres. Era evidente que estaba destinado para grandes cosas; por lo menos, para ser el primer ministro de su país, o su canciller federal. Sin embargo, en 1906 renunció abruptamente para no presidir una comida ofrecida por el cuerpo diplomático a Eduardo VII. El rey era conocido como un gran mujeriego, y no anduvo con rodeos al solicitar el tipo de reunión que deseaba. Dicen que el embajador expresó, "Me niego a mirar a un proxeneta en el espejo cuando me afeito".

Esa es la prueba del espejo. La ética requiere que usted se formule esta pregunta, "¿Qué clase de persona deseo ver en el espejo a la mañana?" Lo que es conducta ética en una organización o situación lo es también en cualquier otra. Pero la ética configura sólo una parte de un sistema de valores, especialmente del sistema de valores de una organización.

Si una persona trabaja en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con el suyo propio, está condenada a la frustración y al mal desempeño.

Considere la experiencia de una ejecutiva de recursos humanos sumamente exitosa, cuya empresa fue adquirida por una organización más grande. Después de la adquisición la ascendieron para hacer el tipo de tarea en que mejor se desempeñaba, que incluía seleccionar personal para cargos importantes. Esta ejecutiva creía firmemente que una empresa debe contratar gente de afuera para este tipo de puestos sólo una vez agotadas todas las posibilidades de los miembros del personal dentro de la compañía. Sin embargo, su nueva empresa prefería buscar afuera para "incorporar sangre nueva". En realidad, ambos enfoques tienen sus ventajas; quizá lo correcto sería tomar un poco de cada uno. Sin embargo, son básicamente incompatibles, no en cuanto a políticas sino en cuanto a valores. Representan puntos de vista opuestos en las relaciones entre las organizaciones y la gente, distintos enfoques de la responsabilidad de una organización para con su gente y con su desarrollo, y conceptos diferentes respecto de la contribución más importante de una persona a un emprendimiento. Tras varios años de frustraciones, la ejecutiva renunció, con la consiguiente pérdida financiera. Sus valores y los de la organización eran, sencillamente, incompatibles.

De manera similar, el hecho de que una compañía farmacéutica intente obtener buenos resultados a través de pequeños esfuerzos constantes o por medio de grandes descubrimientos



geniales pero arriesgados no depende, en principio, de un tema económico. Los resultados de cualquiera de estas dos estrategias pueden ser parecidos. En última instancia, se produce un conflicto entre un sistema de valores que contempla la contribución de la empresa en función de ayudar a los médicos en su tarea, y un sistema de valores que se orienta hacia los descubrimientos científicos.

También el hecho de dirigir una empresa con vistas a los resultados a corto plazo o con la mira puesta en el largo plazo constituye una cuestión de valores. Los analistas financieros consideran que ambos conceptos son compatibles. Pero saben más los empresarios exitosos. Es cierto que toda empresa debe producir resultados a corto plazo. Pero en cualquier conflicto entre resultados a corto plazo y crecimiento a largo plazo, cada organización debe determinar su propia prioridad. No es, básicamente, un desacuerdo de tipo económico. Es, más que nada, un conflicto de valores con respecto a la función de una empresa y la responsabilidad de la gestión.

Los conflictos de valores no se limitan a las organizaciones empresarias. Una de las iglesias pastorales de mayor crecimiento en los Estados Unidos mide su éxito según la cantidad de nuevos feligreses. Sus líderes consideran que lo que importa es la cantidad de gente nueva que se una a la congregación. El Buen Dios proveerá luego a sus necesidades espirituales, al menos una buena parte. Otra iglesia evangélica pastoral considera que lo importante es el crecimiento espiritual de las personas. Esta iglesia desalienta a quienes se le acercan si mantienen una distancia espiritual.

Nuevamente, esta no es una cuestión de cifras. A simple vista parecería que la segunda iglesia va creciendo más lentamente. Sin embargo, retiene una proporción mucho mayor de miembros nuevos. En otras palabras, su crecimiento es más sólido. Este tampoco es un problema teológico; si lo es, al menos no es lo principal. Se trata de un problema de valores. En un debate público, uno de los pastores sostuvo, "A menos que primero vengan a la iglesia, nunca encontrarán la puerta del Reino de los Cielos". "No", respondió el otro. "Hasta que no busquen la puerta del Reino de los Cielos no tienen nada que hacer en la iglesia".

Las organizaciones, al igual que las personas, tienen sus propios valores. Para ser eficaces en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No necesariamente deben ser los mismos, pero deben ser lo suficientemente aproximados como para poder coexistir. De lo contrario, la persona no sólo se frustrará, sino que tampoco rendirá buenos resultados.

Los puntos fuertes de una persona y la manera en que dicha persona se desempeña rara vez

entran en conflicto; ambos aspectos se complementan. Sin embargo, algunas veces existe un conflicto entre los valores de una persona y sus puntos fuertes. Aquello que hace bien –incluso sumamente bien y con mucho éxito– puede no compaginarse con su sistema de valores. En ese caso es posible que no valga la pena dedicarle la vida a ese trabajo (ni siquiera una pequeña parte).

Permítame insertar aquí una observación personal. Hace muchos años yo también tuve que decidir entre mis valores y lo que estaba haciendo con éxito. Me estaba yendo muy bien como joven banquero de inversiones en Londres a mediados de la década del 30, y el trabajo por cierto que se llevaba bien con mis puntos fuertes. Sin embargo, yo no veía la trascendencia de mi tarea como gerente. Me daba cuenta de que lo que a mí me importaba era la gente, mis valores estaban en otro lado: tampoco tenía ningún interés en ser algún día el hombre más rico del cementerio. No tenía ni dinero ni otras propuestas laborales. No obstante, a pesar de la prolongada depresión económica, renuncié... y fue lo correcto. En otras palabras, los valores son y deben ser la prueba definitiva.

### **¿A dónde pertenezco?**

Algunas pocas personas ya saben temprano en la vida a dónde pertenecen. Por ejemplo, los matemáticos, los músicos, los cocineros, para cuando tienen cuatro años por lo general ya son matemáticos, músicos o cocineros. Los médicos suelen decidir sus carreras en la adolescencia, incluso antes. Pero la mayoría de la gente, especialmente quienes tienen grandes dones, no saben realmente a dónde pertenecen hasta bastante después de los veinte. Sin embargo, para esa época ya deben conocer la respuesta a las tres preguntas: "¿Cuáles son mis puntos fuertes?", "¿Cómo me desempeño?" y "¿Cuáles son mis valores?" Entonces pueden y deben decidir a dónde pertenecen.

Podría decirse, al menos, que ya estarían en condiciones de decidir a dónde no pertenecen. La persona que aprendió que no se desempeña bien en una gran organización ya debería haber aprendido a decir que no cuando le ofrecen un cargo en una empresa de este tipo. La persona que aprende que no puede tomar decisiones debe haber aprendido a decir que no cuando le ofrecen una tarea en la que se requiera dicha habilidad. Un General Patton (quien quizá personalmente jamás haya aprendido esto) debería haber aprendido a decirle que no a un comando independiente.

Es igualmente importante aclarar que el conocer la respuesta a estas preguntas permite a una persona contestar a una oportunidad, una oferta o una misión, "Sí, eso lo puedo hacer. Pero esta

es la manera en que debo hacerlo. Esta es la forma en que debe estar estructurado. Este es el modo en que deben establecerse las relaciones. Este es el tipo de resultados que ustedes pueden esperar de mí, y en este plazo de tiempo, porque esta es la persona que yo soy".

Las carreras exitosas no se planean. Se van desarrollando cuando la gente está preparada para las oportunidades porque conoce sus puntos fuertes, su método de trabajo y sus valores. Si uno sabe a dónde pertenece, puede transformarse de una persona común –muy trabajadora y competente pero, en otros aspectos, mediocre– en un ejecutante excepcional.

### **¿Cómo puedo contribuir?**

A lo largo de la historia, la gran mayoría de la gente nunca tuvo que preguntarse, "¿Cómo puedo contribuir?" Se les decía cómo contribuir, y sus tareas las dictaba el trabajo propiamente dicho – como para el campesino o el artesano– o un patrón o patrona, como en el caso de los sirvientes. Y hasta hace muy poco, se daba por sentado que la mayoría de las personas eran subordinados que hacían lo que se les indicaba. Inclusive todavía en las décadas del cincuenta y del sesenta, los nuevos trabajadores con conocimientos (los denominados 'hombres de la organización') para planear sus carreras laborales dependían del departamento de personal de sus empresas.

Y de repente, para fines de la década del sesenta, ya a nadie le gustaba que le dijeran lo que tenía que hacer. Los jóvenes hombres y mujeres comenzaban a preguntarse, "¿Yo qué quiero hacer?" Lo que oían era que la manera de contribuir era "Haz lo tuyo". Lamentablemente, esta solución estaba tan equivocada como la de los 'hombres de la organización'. Muy pocas personas de aquellas que consideraban que "Hacer lo suyo" conduciría a una contribución, a una autorealización y al éxito llegaron a lograr alguno de estos tres.

No obstante, ya no se vuelve a la vieja respuesta de hacer lo que a uno le indican o le asignan. En particular, los trabajadores con conocimientos deben aprender a hacer una pregunta nunca antes formulada: "¿Cuál debería ser mi contribución?" Para responderla, deben enfocar tres elementos diferenciados: "¿Qué es lo que la situación requiere? En base a mis puntos fuertes, mi forma de desempeñarme y mis valores, ¿cómo puedo hacer la mejor contribución a lo que debe hacerse? Y, por último, ¿qué resultados deben lograrse para que surja una diferencia?"

Considere la experiencia de un administrador hospitalario recién nombrado. El hospital era grande y prestigioso, pero hacía 30 años que dormía en los laureles de su reputación. El nuevo administrador decidió que su contribución consistiría en dedicarse a establecer un nivel de excelencia en un área importante durante dos años. Eligió la sala de guardia; era grande, visible, y

desorganizada. Decidió que todo paciente que pasara por la guardia debía ser atendido por una enfermera profesional dentro de los 60 segundos de su ingreso. En doce meses, la sala de guardia se convirtió en un modelo para todos los hospitales de los Estados Unidos y, en los siguientes dos años, la transformación se extendió a todo el hospital.

Tal como sugiere este ejemplo, rara vez es posible –o particularmente fructífero– mirar demasiado adelante. Por lo general, un plan no puede abarcar más de dieciocho meses si ha de conservar su claridad y especificidad. De manera que, en la mayoría de los casos, la pregunta debería ser, "¿Dónde y cómo puedo obtener resultados que establezcan una diferencia dentro del próximo año y medio?" La respuesta deberá equilibrar varios temas. En primer lugar, los resultados deben ser difíciles de lograr. Para usar una expresión sencilla, deben requerir un esfuerzo. Pero también deben ser alcanzables. Enfocar resultados que no puedan lograrse –o que sólo puedan obtenerse en circunstancias sumamente improbables– no es ser ambicioso; es ser tonto. Segundo, los resultados deben ser significativos. Deben establecer una diferencia. Por último, los resultados deben ser visibles y, en lo posible, mensurables. De aquí surgirá un curso de acción: qué hacer, dónde y cómo empezar, y qué plazos y objetivos establecer.

### **Responsabilidad en las relaciones**

Son pocas las personas que trabajan por sí solas y logran resultados por sí solas: algunos grandes artistas, algunos grandes científicos, algunos grandes atletas. La mayoría de la gente trabaja con otras personas y son eficaces cuando lo hacen. Esto es así sea porque son miembros de una organización o porque trabajan en forma independiente. Cuando uno practica automanagement, se requiere una responsabilidad en las relaciones. Esto tiene dos partes.

- La primera es aceptar el hecho de que otras personas tienen tanta individualidad como usted mismo. Siempre van a insistir hasta el cansancio en comportarse como seres humanos. Esto significa que ellos también tienen puntos fuertes; también tienen formas de hacer que las tareas se cumplan; también tienen sus valores. Por lo tanto, para ser eficaz, usted debe conocer los puntos fuertes, las modalidades de desempeño y los valores de sus compañeros.

Esto suena obvio, pero pocos le prestan atención. Es característica la persona a quien se capacitó para escribir informes como primera tarea asignada debido a que su jefe pertenecía a la categoría de 'lector'. Inclusive si su siguiente jefe es un 'escucha', la persona sigue escribiendo informes que, invariablemente, no producen ningún resultado. El jefe siempre considerará que el empleado es un estúpido, un incompetente y un vago, o que habrá de fracasar. Pero eso podría haberse evitado si el empleado tan solo hubiera observado al nuevo

jefe y analizado cómo se desempeñaba ese jefe.

Los jefes no son simplemente cargos o funciones en el organigrama de la organización. Son personas individuales, y tienen derecho a hacer su trabajo como mejor sepan hacerlo. Les corresponde a las personas que los rodean observarlos para averiguar cómo trabajan, y adaptarse a aquello que haga que su jefe sea más eficaz. Este es, de hecho, el secreto de "administrar" al jefe.

Esto mismo pasa con todos los que trabajan con usted. Cada uno de ellos trabaja a su manera, no a la de usted. Y todos tienen derecho a trabajar a su propia forma. Lo importante es saber si rinden, y cuáles son sus valores. En cuanto a cómo se desempeñen, lo más probable es que todos lo hagan de manera diferente. El primer secreto de la eficacia es comprender a la gente con quien trabaja, para que usted pueda hacer uso de sus puntos fuertes, sus formas de trabajar y sus valores. Las relaciones laborales que funcionan se basan tanto en la gente como en el trabajo.

- La segunda parte de la responsabilidad en las relaciones es hacerse responsable de la comunicación. Cada vez que cualquier otro consultor o yo empezamos a trabajar con una organización, lo primero de lo que nos enteramos es acerca de los conflictos de personalidad. Muchos de ellos surgen del hecho de que las personas no saben lo que están haciendo los demás y cómo hacen su trabajo, o a qué contribución se están dedicando los demás y cuáles son los resultados que esperan. Y el motivo por el cual no lo saben es que no han preguntado y, por lo tanto, no se les ha informado.

Esto de no preguntar es más un reflejo de la historia humana que de la estupidez. Hasta hace poco no era necesario decirle estas cosas a nadie. En las ciudades medievales, en cada distrito todos se dedicaban a lo mismo. En el campo, todos los que estaban en un valle cultivaban lo mismo en cuanto se derretía la escarcha. Inclusive aquellos pocos que hacían cosas "poco comunes" trabajaban por sí solos, así que no necesitaban contarle a nadie lo que estaban haciendo.

Hoy en día, la gran mayoría de la gente trabaja con otras personas que tienen distintas tareas y responsabilidades. El Vicepresidente de Marketing puede haberse iniciado en ventas, y saber todo acerca de ellas, pero sabe poco acerca de aquello que nunca hizo: asignación de precios, publicidad, embalaje, etcétera. De manera que la gente que se ocupa de estas cosas debe asegurarse de que el Vicepresidente de Marketing comprenda en qué consisten estas tareas, por qué hay que hacerlas, y qué resultados esperar.

Si el Vicepresidente de Marketing no comprende lo que estos especialistas con un alto grado de conocimientos están haciendo, la culpa no es tanto de él como de sus empleados. Estos no se han ocupado de educarlo. De la misma manera, es responsabilidad del Vicepresidente de Marketing asegurarse de que todos los que trabajan con él comprendan cómo es su filosofía de marketing: cuáles son sus objetivos, cómo trabaja, y qué espera de sí mismo y de cada uno de ellos.

Incluso aquellos que comprenden la importancia de asumir la responsabilidad en las relaciones suelen no comunicarse lo suficientemente con los demás. Temen que se los considere presuntuosos o curiosos o idiotas. Están equivocados. Cada vez que alguien se dirige a quienes trabajan a su alrededor y les dice, "Esto es lo que sé hacer bien. Así es como trabajo. Estos son mis valores. Esta es la contribución en la que planeo concentrarme y estos son los resultados que espero obtener", la respuesta es siempre, "Esto es sumamente útil. ¿Por qué no me lo dijo antes?"

Y uno obtiene la misma reacción –según mi experiencia, sin excepción- si a continuación uno pregunta, "¿Qué necesito saber acerca de sus puntos fuertes, cómo se desempeña, sus valores, y la contribución que se propone?" De hecho, los trabajadores acreditados deberían solicitar esta información a toda persona que trabaje con ellos, sea como subordinado, como superior, como colega o como miembro de un equipo. Y aquí también, siempre que se hace esto la reacción es, "Gracias por preguntarme. ¿Por qué no me preguntó antes?"

Las organizaciones ya no se construyen a partir de la fuerza sino de la confianza. La existencia de confianza entre las personas no necesariamente implica que se agraden mutuamente. Significa que se comprenden. Por lo tanto, asumir responsabilidad en las relaciones es una necesidad fundamental. Es una obligación. Tanto si uno es miembro de una organización, como si es un consultor, un proveedor o un distribuidor que presta un servicio a la misma, uno le debe esa responsabilidad a todos los que trabajan alrededor: aquellos de cuyo trabajo uno depende y aquellos que dependen del trabajo de uno.

### **La segunda mitad de su vida**

Cuando para la mayoría de la gente el trabajo significaba una labor manual, uno no tenía necesidad de preocuparse por la segunda mitad de su vida. Uno sencillamente seguía haciendo lo que siempre había hecho. Y si se tenía la suerte de sobrevivir a 40 años de duro trabajo en el molino o en el ferrocarril, lo mejor que podía suceder era no tener que hacer más nada en lo que

quedara de vida. Hoy en día, sin embargo, la mayor parte del trabajo requiere conocimientos específicos, y quienes trabajan con dichos conocimientos no están "acabados" luego de 40 años de labor; están, simplemente, aburridos.

Mucho se ha hablado acerca de la crisis de los ejecutivos en la mitad de su vida. En su mayoría se trata de aburrimiento. A los 45, la mayoría de los ejecutivos han alcanzado la cumbre de sus carreras empresarias, y lo saben. Tras hacer más o menos el mismo trabajo durante 20 años, son sumamente eficientes. Pero no están aprendiendo ni contribuyendo ni encontrando desafíos o satisfacción en el trabajo. Sin embargo, lo más probable es que enfrenten otros 20 o quizá 25 años de trabajo. Es por eso que el automanagement lleva cada vez más a que uno comience una segunda carrera.

Existen tres formas de desarrollar una segunda carrera profesional. La primera es, de hecho, empezar una. A menudo esto sólo significa desplazarse de un tipo de organización a otra: por ejemplo, un contralor de división de una gran corporación que pasa a desempeñarse como contralor en un hospital mediano. Pero hay cada vez más gente que cambia totalmente de especialidad: por ejemplo, el ejecutivo empresario o funcionario gubernamental que ingresa en un ministerio a los 45; o el gerente de segunda línea que abandona la vida corporativa luego de 20 años para estudiar derecho y convertirse en abogado en un pueblo pequeño.

Lo más usual es que sean las personas que han logrado un cierto éxito en su primer trabajo las que se dedican a una segunda carrera. Estas personas cuentan con buenas habilidades, y saben trabajar. Necesitan a la comunidad –su casa está vacía, los chicos se han ido– y también necesitan un ingreso. Pero, por sobre todas las cosas, necesitan un desafío.

La segunda forma de prepararse para la segunda mitad de su vida es estableciendo una carrera paralela. Muchas personas que tienen mucho éxito en lo que es su primera carrera profesional se quedan en el trabajo que han estado haciendo, ya sea con tiempo completo o parcial o como asesores. Pero se crean además un trabajo paralelo, por lo general en una organización sin fines de lucro, que les lleva otras diez horas semanales de trabajo. Por ejemplo, pueden hacerse cargo de la administración de su iglesia, o de la presidencia del Consejo Local de Niñas Exploradoras. Pueden dirigir el Centro de Mujeres Golpeadas, trabajar en la Biblioteca Pública Infantil, integrar el Consejo Escolar, etcétera.

Por último están los emprendedores sociales. Son, generalmente, gente que ha tenido mucho éxito en lo que fuera su primera carrera. Aman su trabajo, pero éste ya no les plantea desafíos. En muchos casos siguen haciendo lo mismo que venían haciendo, pero le dedican cada vez menos

tiempo. También empiezan otra actividad, por lo general sin fines de lucro. Por ejemplo, mi amigo Bob Buford construyó una empresa televisiva sumamente exitosa, que continúa dirigiendo. Pero también fundó y construyó una exitosa organización sin fines de lucro que trabaja con iglesias protestantes, y está desarrollando otra más para enseñar a los emprendedores sociales cómo gestionar sus propios proyectos solidarios sin necesidad de dejar sus negocios.

La gente que administra la segunda mitad de su vida puede ser siempre una minoría. La mayoría suele "jubilarse en el trabajo" y contar los años que faltan para su verdadero retiro. Pero es esa minoría, la de los hombres y mujeres que contemplan una larga expectativa de vida laboral como una oportunidad tanto para ellos como para la sociedad, la que habrá de producir líderes y modelos.

Existe un requisito previo para administrar la segunda mitad de su vida: debe usted empezar mucho antes de entrar en ella. Cuando hace 30 años empezó a ser evidente que se estaban alargando muy rápido las expectativas de vida laboral útil, muchos observadores (entre los cuales me incluyo) consideraron que cada vez más personas jubiladas se volverían voluntarias para instituciones sin fines de lucro. Esto no ocurrió. Si uno no empezó a ser voluntario antes o alrededor de los 40, no lo hará después de los 60.

Del mismo modo, todos los emprendedores sociales que conozco empezaron a trabajar en su segundo emprendimiento mucho antes de haber alcanzado la cima en su actividad original. Considere el ejemplo de un exitoso abogado, asesor legal de una gran corporación, que inició el emprendimiento de establecer escuelas modelo en el estado en que vivía. Empezó a ofrecer asesoramiento legal voluntario en las escuelas cuando tenía alrededor de 35 años. A los 40 formó parte del consejo escolar. A los 50, cuando había amasado una fortuna, inició su propio emprendimiento para construir y dirigir escuelas modelo. No obstante esto, sigue trabajando casi tiempo completo como asesor principal en la empresa que ayudó a fundar cuando era un joven abogado.

Existe otra razón para desarrollar un segundo interés importante, y desarrollarlo en forma temprana. Nadie puede pretender vivir demasiado tiempo sin sufrir algún revés serio en su vida o su trabajo. Está el ingeniero eficiente a quien no consideran para un ascenso a los 45. Está el competente profesor universitario que se da cuenta a los 42 años de que nunca obtendrá una cátedra en una universidad grande, aun si reúne las condiciones para ello. Existen las tragedias familiares: uno puede perder un hijo o ver su matrimonio destruido. En tales circunstancias, un segundo interés importante –no tan solo un hobby– puede ser fundamental. Es posible que el ingeniero considere, en este momento, que no ha tenido demasiado éxito en su trabajo. Pero en



esta nueva actividad –por ejemplo, como tesorero de la iglesia– realmente triunfa. Uno puede ver que su familia se destruye, pero en la otra actividad sigue existiendo la comunidad.

En una sociedad en la que el éxito ha adquirido tanta importancia, cada vez será más necesario contar con opciones. Históricamente, al éxito no se lo conocía. La gran mayoría de la gente no esperaba nada que no fuera permanecer en su "propio lote", como rezaba una antigua plegaria inglesa. La única movilidad que existía era hacia abajo.

Sin embargo, en una sociedad basada en los conocimientos, pretendemos que todo el mundo tenga éxito. Esto constituye, claramente, una imposibilidad. Para una gran cantidad de gente existe, a lo sumo, una ausencia de fracaso. Siempre que existe éxito tiene que haber algún fracaso. Y es entonces sumamente importante, tanto para un individuo como para su familia, que pueda contar con un área en la que pueda contribuir, establecer una diferencia, y ser alguien. Significa encontrar una segunda área –ya sea a través de una segunda carrera, una carrera paralela o un emprendimiento social– que ofrezca la oportunidad de ser líder, de ser respetado, de ser un éxito.

Los desafíos del automanagement pueden parecer obvios, hasta elementales. Y las respuestas pueden parecer evidentes en sí mismas, casi ingenuas.

Pero el automanagement requiere cosas nuevas y sin precedentes por parte del individuo, especialmente si se trata de un trabajador con conocimientos. De hecho, para administrarse a uno mismo se requiere que cada trabajador especializado piense y se comporte como un CEO. Asimismo, el cambio de trabajadores manuales que hacen lo que se les indica a trabajadores con conocimientos que deben administrarse a sí mismos plantea un gran desafío a la estructura social. Toda sociedad existente, incluso la más individualista, da por sentadas dos cosas, aunque sea de manera subconsciente: que las organizaciones viven más que los trabajadores, y que la mayoría de la gente se mueve por inercia.

Pero hoy en día la realidad es otra. Los trabajadores con conocimientos viven más que las organizaciones, y tienen movilidad propia. En consecuencia, la necesidad de autogestionarse está creando una revolución en los asuntos humanos.