

¿Cómo llegar a ser más efectivo?*

Si un hombre tiene talento para algo y no puede usarlo, ha fracasado. Si tiene talento y utiliza sólo la mitad de éste, ha fracasado a medias. Si lo tiene y de algún modo aprende a emplearlo en su totalidad, ha triunfado gloriosamente y obtenido una satisfacción y un triunfo que pocos hombres conocerán. ~Thomas Wolfe

Mañana es el primer día del resto de tu vida. ~Anónimo

Los principios de la efectividad gerencial pueden aprenderse de un libro. Pero el gerente mismo debe decir si quiere ponerlos en práctica. Primero debe decidir que quiere ser realmente más efectivo. Una vez hecho esto, queda tan solo un paso simple para trasladar las ideas a la acción.

La acción a tomar surgirá de las respuestas que un gerente dé a estas 15 preguntas:

1. ¿Quiero ser más efectivo?
2. ¿Cuál es mi contribución potencial?
3. ¿Cuáles son mis áreas de efectividad?
4. ¿Cuáles son mis objetivos?
5. ¿Qué se necesita aquí para ser efectivo?
6. ¿Qué requiere cambio?
7. ¿Cuál es la filosofía de la organización?
8. ¿Cómo puedo mejorar la efectividad de mi superior?
9. ¿Cómo puedo mejorar la efectividad de mis colaboradores?
10. ¿Cómo puedo mejorar la efectividad de mis subordinados?
11. ¿Cómo puedo cambiar la tecnología?
12. ¿Debo cambiar mi trabajo o posición?
13. ¿Cuál es mi futuro?
14. ¿Qué demandará el futuro?
15. ¿Qué puedo hacer ahora?

¿Quiero ser más efectivo?

Es natural que un gerente diga: “Por supuesto, quiero ser más efectivo; todos los gerentes lo quieren”, pero en la práctica no todo gerente está siempre preparado para realizar esfuerzos y ser más efectivo. Un gerente simplemente podrá querer hacer tiempo hasta jubilarse. Otro podrá encontrarse en una tarea completamente inadecuada para él y toda dedicación mayor sería desagradable. Algunos son simplemente haraganes y no se inclinan a contribuir con el máximo dentro de sus posibilidades. Un gerente debe estar seguro que realmente quiere ser más efectivo antes de dedicarse a leer al respecto. ¿Lo ha decidido usted como gerente?

* Capítulo 23 del libro “Efectividad Gerencial”,
© W. J. Reddin, México, Editorial Diana.

¿Cuál es mi contribución potencial?

Una vez que el gerente ha decidido que quiere ser más efectivo debe dedicarse en primer término a averiguar de qué modo contribuirá más, o por lo menos, más efectivamente a lo que está haciendo en la actualidad. Algunos gerentes tienen un concepto estrecho de su trabajo. Podrían hacer bien lo que hacen, pero lo que dejan sin hacer es muchísimo. Otros permiten que sea el flujo de correos lo que determine su contribución potencial y su límite está marcado por la hora de salida. Un gerente podría considerar su contribución como la de simplemente manejar una empresa en marcha y conservarla estable. Otros, en cambio, podrían considerar que el mismo trabajo tiene un gran componente de desarrollo de subordinados y solución creativa de problemas. Otro gerente percibiría su posición en primer lugar como vínculo con otras partes de la compañía y, de este modo, tendría una visión mucho más amplia de su responsabilidad.

Los especialistas rara vez enfocan su atención sobre su contribución. A menudo se consideran a sí mismos simplemente como un banco de conocimientos: “Se me paga por lo que sé y no por lo que hago”. Este punto de vista puede y logra aislar al especialista con respecto a la empresa, al profesor del estudiante y a la universidad de la sociedad.

Son pocas las veces que las descripciones de puestos apuntan a la contribución y, si se les obedece con demasiada exactitud, hasta impedirán que tales aportaciones se realicen. Demasiado frecuentemente las descripciones de puestos miran hacia abajo, no hacia afuera. Se centran en las actividades que un gerente debe ejecutar y no en el método con el que puede aumentar su efectividad.

Rara vez pueden contemplarse los aportes en términos del mantenimiento de un sistema. Siempre que sea posible, la contribución debe expresarse a través de áreas de efectividad en términos de crecimiento, rentabilidad e innovación.

¿Cuáles son mis áreas de efectividad?

La contribución posible desde un puesto gerencial se ve reflejada en las áreas de efectividad para esa posición. Evidentemente, un primer paso para llegar a ser efectivo es establecer áreas de efectividad y luego objetivos. En cualquier nivel, éstos deben ser elaborados conjuntamente con el superior de lo contrario hay el riesgo de que sean ilógicos, inaceptables, incorrectos o de difícil aplicación. Algunos gerentes, particularmente los que se encuentran en la cima de un organismo, encuentran que sus áreas de efectividad podrían tomar una serie de formas diferentes, indicando el repertorio de estilos inherente al puesto del directivo superior. Entonces, la fijación de estas áreas de efectividad se transforma en una toma de decisiones sobre la mejor contribución a realizar.

¿Cuáles son mis objetivos?

Las áreas de efectividad se convierten en objetivos anuales. Estos son las contribuciones específicas, medibles, limitadas en el tiempo que el gerente planifica efectuar. El superior tiene que estar siempre de acuerdo con ellos; los colaboradores deben tener la oportunidad de comentarlos y los subordinados, por lo menos deben conocerlos.

Los objetivos fijados por primera vez difícilmente se alcanzan. Esto puede reflejar la sustitución de la esperanza por la realidad, o simplemente una falta de destreza. La administración por objetivos, como la mayoría de las otras destrezas, requiere asesoramiento y guía, entrenamiento, práctica y retroalimentación de resultados.

¿Qué se necesita aquí para ser efectivo?

Una vez fijados los objetivos viene la pregunta crucial: “¿Qué debe hacerse para alcanzarlos?” Puede ser la reasignación de tiempo, la toma de mayor número de decisiones, la superación de un problema con otra división o la modificación del punto de vista del superior con respecto a su puesto. Los objetivos dicen solamente qué debe lograrse y no cómo hacerlo. Los objetivos sin planes son ensueños. Deben hacerse planes y esto generalmente significa impulsar cambios.

¿Qué requiere cambio?

Existen cinco elementos de situación cuya modificación puede planificar un gerente:

- Filosofía de la organización
- Superior
- Colaboradores
- Subordinados
- Tecnología

No todos estos elementos pueden ser cambiados por los gerentes a corto o a largo plazo, pero cada uno debe ser considerado por lo menos como meta de cambios, de modo que aumente la efectividad gerencial.

¿Cuál es la filosofía de la organización?

Para ser efectivo, un gerente debe comprender la filosofía existente en la organización y su razón de ser. También debe saber qué conduce al éxito de la empresa en su totalidad. La filosofía organizativa de una empresa en particular no puede dilucidarse estudiando solo la tecnología. Una empresa que fabrica pulpa y papel, por ejemplo, podrá tener una filosofía básica dedicada, relacionada o alguna otra, del mismo modo que, por ejemplo, podría tenerla una institución de gobierno.

La decisión de cambiar la filosofía de la organización solo puede tomarse en el nivel superior. Sin tal decisión en ese nivel y sin dedicación y un plan, ningún cambio resulta posible. Los gerentes intermedios e inferiores están obligados a comprender, apoyar y, finalmente, implementar la política existente o el cambio propuesto.

Un gerente puede encontrarse en una organización equivocada. Por ejemplo, puede ser fundamentalmente de estilo relacionado, mientras que la filosofía de la organización requiere estilo dedicado. En algunas áreas, tales como contabilidad, comercialización o relaciones públicas, estas diferencias significarán poco. En muchas posiciones industriales, sin embargo, las diferencias podrán ser sin duda muy importantes.

¿Cómo puedo mejorar la efectividad de mi superior?

La mayoría de los gerentes querrían poder influir en su superior de algún modo. No hay mejor modo para lograr esta influencia que satisfacer ampliamente las expectativas de

su superior. Esto, por lo general, implica directamente un aumento en la efectividad del gerente que, a su vez, hace más efectivo al superior.

Si los subordinados del gerente pudieran emprender acciones para mejorar su efectividad, entonces presumiblemente el gerente puede hacer lo mismo con su superior. Es improbable que el gerente pueda hacer gran cosa por cambiar el estilo de su superior, pero si puede hacerlo más efectivo. Esto es particularmente factible si las diferencias de status y de poder entre los dos son limitadas. Asimismo, cuando el trabajo del superior está muy entrelazado con el del gerente, la efectividad del superior depende mucho más del gerente.

También puede ser influido el superior si se utiliza un enfoque indirecto. En efecto, el gerente hace que alguna otra persona le diga las cosas. Esta influencia puede ser ejercida por otro gerente, por un libro o por un artículo, un asesor o un curso. La palabra escrita es un instrumento de influencia que se emplea muy poco, pero es particularmente útil en la situación de limitado poder, en la que generalmente se encuentra el subordinado.

¿Cómo puede mejorar la efectividad de mis colaboradores?

Los colaboradores en el trabajo suelen estar más abiertos a las influencias que se reciben en reuniones de equipo a las que asisten los gerentes. Por lo mismo, éstos deben tener cuidado de iniciar las juntas con alguna pregunta como estas: “¿Cuál es el propósito de esta reunión?”, “¿Cómo sabremos si ha tenido éxito?”, “¿Cuáles son los criterios de efectividad?”, “¿La necesitamos realmente?”, “¿Podremos darla por concluida en 15 minutos?” Plantear preguntas *ex-abrupto* no siempre es recomendable, pero los gerentes deben encontrar la forma de hacerlo con toda oportunidad.

Una vez transcurrido cierto tiempo, le resulta relativamente sencillo a un gerente hábil elevar el nivel de aspiraciones de sus colaboradores. Comparte con ellos los triunfos y los fracasos del pasado; presentando las cosas exactamente como son, está en condiciones de sugerir la idea de que los niveles podrían ser mejores y, con su ejemplo personal, demuestra que esto es realmente factible.

¿Cómo puedo mejorar la efectividad de mis subordinados?

Mejorando la efectividad de sus subordinados, un gerente también aumenta su propia efectividad. Quizá la única prueba sólida de la efectividad de un gerente sea la efectividad de sus subordinados. Una manera de expresarlo sería por la capacidad de uno o dos de los subordinados para ocupar el puesto del propio gerente.

El modo más efectivo de incrementar la efectividad de los subordinados es darles responsabilidades que constituyan un desafío al comienzo de su carrera. Cuanto más difíciles sean, será más probable que el subordinado sea más efectivo. Además, áreas de efectividad claras para los subordinados son evidentemente fundamentales.

Si bien se puede contribuir al desarrollo gerencial con cursos formales, el 95% de todo el desarrollo gerencial real se produce en el contexto de las relaciones entre superior y subordinado. La calidad de esta relación determina la efectividad. El superior ejerce, de lejos, la mayor influencia en su estructuración.

El subordinado no tiene que tomar como modelo a su superior para volverse efectivo. Los más jóvenes tienden a hacerlo, especialmente si el superior parece efectivo. Los gerentes, por lo general, aceptan y hasta dan la bienvenida a esta emulación. Pero la destreza real de un gerente está en reconocer, aceptar y manejar las diferencias, con lo cual puede ser efectivo de distintos modos. Por lo anterior, forzar a un subordinado a que siga el molde de su gerente puede no funcionar o no ser necesario. El superior no está jugando al juego llamado “Cómo parecerse más a mí”. Debe demostrar a sus subordinados que deben cumplir con sus áreas de efectividad; no complacerlo, sino responder a las exigencias de su puesto.

¿Cómo puedo cambiar la tecnología?

Si un gerente puede agregar un nuevo subordinado y definir las áreas de efectividad de éste, entonces sus propias áreas de efectividad podrían cambiar y su propia tecnología, puede variar. Dentro de ciertos límites, es capaz de cambiar las cosas que hace o, por lo menos, las cosas a las que da importancia. Esto le presenta una de las oportunidades más importantes de mejorar la efectividad. Para hacer esto es necesario, por supuesto, algún grado de libertad y es más probable que la tengan los gerentes en la parte alta de la organización o en empresas que tienen una política deliberada de flexibilidad en el trabajo.

Las áreas de efectividad son particularmente susceptibles de cambios cuando el puesto es nuevo o el gerente que se encuentra en él es nuevo; cuando se ha desarrollado en algún tipo de situación crítica o cuando los gerentes operan en equipo y, por lo tanto, están dispuestos a que haya un intercambio flexible de tareas entre los diferentes puestos. Algunas de las muchas alternativas que puede considerar un gerente cuando modifica sus áreas de efectividad son: poner énfasis ya sea en la tarea o en las relaciones; reforzar la planificación, la dirección o la administración; tomar una actitud de participación, o tomar distancia para asesorar a un departamento y trabajar con más o menos subordinados.

¿Quién más podría hacer esto?

Un gerente efectivo se pregunta sobre cada tarea que se le presenta: “¿Quién entre mis subordinados podría hacer esto?” De este modo no se desliga de una tarea, se ubica en el puesto que le corresponde. El resultado podrá ser que deje la administración rutinaria y que se dedique a la planificación a largo plazo, a la relación con otras divisiones y al desarrollo más efectivo de sus subordinados.

¿Cómo puedo manejar el tiempo?

El tiempo, como dirían los economistas, es un recurso inflexible. No se le puede extender. Parece existir en cantidades ilimitadas en el futuro, pero buscarlo en el futuro significa un retraso. El manejo del tiempo, quizá más que todo lo demás, es la principal capacidad que debe aprender el gerente.

El manejo del tiempo comienza con una mayor consciencia de él: cuánto tiempo hay disponible y cómo se dispone. Algunos gerentes han encontrado útil emprender un estudio de su propia utilización del tiempo. Casi invariablemente se encuentran sorprendidos ante los resultados que indican cuán limitada es su efectividad de manejo del tiempo.

Los gerentes efectivos deben aprender a crear periodos de tiempo masivos sin perturbaciones y periodos de tiempo distribuidos sin interrupciones. El tiempo masivo sin perturbaciones es particularmente útil para los proyectos que impliquen un pensamiento secuencial, como redactar un informe, desarrollar un plan o leer un informe o libro. Las pequeñas cantidades de tiempo distribuido sin interrupciones son útiles para limpiar el escritorio de la acumulación de pendientes y documentos varios para firma y autorización.

Un modo fácil y rápido para crear tiempo masivo sin perturbaciones consiste en venir tres horas más temprano o trabajar en casa. Esto podría reducir la efectividad a la larga, de modo que deberán ser utilizados otros métodos. Uno de éstos, para el que existen límites prácticos en muchos puestos, estriba en hacerse simplemente inaccesible en ciertos días o entre ciertas horas. La mayoría de las interrupciones diarias, para la mayor parte de los gerentes, se deben a cuestiones relativamente triviales. Cuando tiene lugar cada interrupción, el gerente debe preguntarse: “¿Cómo podría haberse evitado esto?” y luego modificar el sistema de decisiones o de información de la empresa, de manera que estas interrupciones no se den o que, por lo menos, se reduzcan al mínimo.

¿Estoy tomando decisiones?

La efectividad nunca puede lograrse a menos que se tomen las decisiones correctas. Las decisiones son el capital de trabajo del gerente. No tomar decisiones puede conducir a una baja efectividad prolongada.

A menudo, cuando los gerentes analizan sus decisiones encuentran que la mayoría podría haberse adoptado meses o años antes. La oportunidad es evidentemente tan importante como la calidad de la decisión.

En cualquier momento, un gerente puede encontrarse con varias decisiones importantes a tomar. En algunos casos, la acción se posterga con buenas razones; en otras, se posterga quizá sin necesidad. No tiene ningún valor tomar las decisiones apresuradamente o con demasiada anticipación, pero frecuentemente tampoco tiene sentido postergarlas mucho. Muchos gerentes evitan tomar decisiones difíciles y dejan que la situación se resuelva por sí misma con el tiempo.

Los gerentes podrían preparar una lista de todas las decisiones que enfrentan. Esto no es lo mismo que la lista usual de cosas por hacer. Más bien, la lista contiene cada uno de los asuntos con respecto a los cuales hay que tomar una decisión. La lista debe estar encabezada por la decisión más urgente, que no necesariamente será la más importante. Esta lista puede emplearse como guía para la acción. Con semejante lista, existe la gran tentación de redactarla y luego ignorarla, para luego comenzar con la decisión más fácil, en lugar de la más urgente.

Toda decisión que involucre a personas tiene elementos de estilos básicos en ella. Sin embargo, los elementos centrales en la toma de decisiones son el criterio y la oportunidad. El estilo no es sustituto del criterio.

¿Debo cambiar de trabajo o de posición?

Después de examinar bien lo que el puesto exige realmente, algunos gerentes deciden que están en un puesto equivocado. A veces lo saben todos y a veces nadie. Existe una gran diferencia entre enfrentarse o no con plazos límite a diario; entre supervisar profesionales u obreros a los que se paga por hora, entre el manejo de sistemas y las ventas. Puede ser que el puesto exija demasiado o no lo haga así, que sea tedioso o que haga partícipe a un gerente en cosas que preferiría simplemente no hacer.

Cuando se ha visto trabajar a centenares de gerentes, no se necesita mucha destreza para identificar a quienes están en el puesto que no les corresponde. Simplemente no están en la función y no gozan con ella. Pasan la mayor parte del tiempo posible haciendo trabajo de rutina y evitando tomar decisiones. Estos gerentes deben ser compadecidos, más que culpados, pero no se les puede ignorar. Quizá los atrajo el salario y esto, a la vez que el sistema de jubilación, los mantiene en su trabajo. Quizá las exigencias del puesto cambiaron mientras se encontraban en él. Tal vez a través de su bajo nivel de percepción no sabían en lo que se metían. Consideremos el caso del profesional que se ve promovido a dirigir a sus colegas o el del gerente fundamentalmente *separado* en una situación *integrada*.

La solución ideal para este problema es evidente. La mayoría de los gerentes que dejan o se ven obligados a dejar un puesto en el que han tenido un desempeño pobre son más efectivos y se encuentran más felices en uno diferente. Una analogía obvia es el estudiante que pasa de una facultad a otra. Antes de cambiar está lleno de dudas. Después de hacerlo, se pregunta cómo pudo haber pensado siquiera en hacer otra cosa.

Quizá, si usted está trabajando en algo, debe cambiar su puesto; no mañana, sino después de haber buscado un poco, tal vez dentro de la propia división o en otra compañía. Si no se goza trabajando y estando en ese puesto, lo mejor es pensar seriamente en el cambio.

¿Cuál es mi futuro?

Independientemente de que la organización tenga o no un plan para la carrera del gerente, éste debe tener su propio plan. El gerente necesita sentarse anualmente y planificar dónde espera estar después de diez años. Un buen principio es hacer una lista con la edad de los miembros de su familia en ese momento, una estimación de sus propiedades personales, su puesto, su salario y sus aptitudes. Luego debe llenar el vacío de diez años con lo que necesita hacer para lograr cumplir su plan. El futuro puede darse por casualidad o puede crearse. El hombre puede verse como un corcho que flota en el océano del destino o como alguien que sujeta el timón contra una brisa suave. Resulta claro el modo en que debe verse el gerente efectivo si quiere inventar su futuro.

¿Qué demandará el futuro?

Todos los gerentes efectivos advierten que para permanecer en cualquier puesto gerencial se requiere un aprendizaje continuo. Si los gerentes superiores fueran reconocidos por sus aportes educativos informales, la mayoría recibirían doctorados

universitarios. Estas son unas pocas áreas clave que los gerentes deberán comprender si es que quieren progresar en el futuro:

Dirigir a profesionales: La proporción de “trabajadores del conocimiento” continuará aumentando en las organizaciones modernas. El camino a la cima generalmente implicará una etapa de dirección de estos hombres durante algunos años y generalmente implicará que se trabaje con ellos. Este tipo de gestión requiere destrezas bastante diferentes y está aumentando el número de libros en el mercado sobre cómo hacerlo.

Dirigir operaciones internacionales: Aunque la reacción sea mixta, se está haciendo visible que la mayor potencia industrial en el mundo son los Estados Unidos de América, la segunda está en Europa y es Alemania, mientras que en oriente es China. Evidentemente esta tendencia continuará y otros países que no sean Estados Unidos comenzarán a encontrarse implicados internacionalmente cada vez en mayor grado. Por una parte, existen algunas semejanzas obvias entre la gestión en un país y en otro y, por otra, generalmente existen también algunas diferencias importantes. Tales diferencias podrán no ser nada más que modos históricamente diferentes de hacer las cosas o en cambio podrán reflejar el efecto de una cultura establecida hace mucho tiempo. Aunque es evidente que la experiencia práctica es el mejor método de comprender la operación internacional, también pueden ser de utilidad cultivar amigos en el extranjero, viajar y estudiar la antropología cultural.

Conocer otro idioma: Cuando un gerente trabaja en, o vende a, otro país, un segundo o tercer idioma se transforma casi en una necesidad. Afortunadamente, con los laboratorios de idiomas, los cursos “de inmersión” y otras técnicas avanzadas, se está haciendo más fácil aprender una lengua. Los departamentos de idiomas de las universidades no han tenido en general interés o competencia particular en su enseñanza. Por suerte, se está extendiendo una red bien establecida de escuelas privadas de idiomas y algunas empresas grandes y hasta medianas están conduciendo su propia capacitación.

Gerencia de sistemas y de investigación de operaciones: Todos los gerentes tendrán que convivir con el creciente impacto de la computadora y con el diseño de sistemas avanzados. Para hacerlo, primero es necesario comprenderlos. Tanto las computadoras como el diseño de sistemas son instrumentos fundamentales de cambio en la organización. Si se les introduce o maneja deficientemente, conducen a una serie de consecuencias imprevistas. Bien introducidos y manejados, separarán rápidamente a la empresa más efectiva y a los gerentes más efectivos de los que no lo son.

La sofisticación de las ciencias sociales: Gran parte de la aplicación de las ciencias sociales se encuentra aún en la etapa del “curanderismo”, pero buena parte de ella es excelente y está mostrando beneficios concretos. La cuestión no reside tanto en que la aplicación de las ciencias sociales crezca rápidamente, sino que hasta hace pocos años casi no se aplicaba. La disciplina social del futuro para los gerentes es evidentemente la sociología. Un curso sólido sobre teoría de la organización sería más útil para los gerentes que la mayoría de los cursos universitarios que podrían seguir.

Lecturas actualizadas: Cualquier gerente que quiera progresar debe leer mucho. Esto consistiría en un buen diario y en una revista semanal. Además, uno o dos periódicos generales o revistas de negocios, la publicación clave en su área de especialización profesional, *Harvard Business Review* y, posiblemente, el *Scientific American*, *The Economist*, *Management Today* y *The Journal of Business Strategy*. Los datos sobre los resultados de los cursos de lectura veloz todavía son poco claros, pero el gerente debiera seguir uno de estos cursos si quiere; sin embargo no hay que esperar a hacer el curso para comenzar a leer.

¿Qué puedo hacer ahora?

Sería un paso eficaz poner en acción ahora lo visto en este capítulo. El primer paso para el gerente sería hacer una lista de algunas acciones que encarará y de algunas decisiones que debe tomar, y luego ponerlas en orden de prioridad. El criterio de prioridad sería la medida en que cada uno de ellos lo haría más efectivo. Como mínimo, los gerentes deben considerar la determinación de sus áreas de efectividad, el establecimiento de sus objetivos, la transferencia a otros de parte de su trabajo y la estructuración del uso de su tiempo en forma diferente.