

# CÓMO TENER ÉXITO EN TU TRABAJO

(Extracto de la conferencia dictada por Gustavo Mata Fernández-Balbuena en AEDE BUSINESS SCHOOL el 7 de Abril de 2008).

## EL PAPEL DEL QUE DIRIGE

¿Alguna vez en vuestro trabajo habéis sentido que sacaban todo el partido posible de vuestro talento?; ¿por qué no lo conseguían?; y si lo conseguían alguna vez, ¿cómo lo hacían?

Si lo pensáis bien, para sacar el máximo partido de la gente, se trata, simplemente, primero de molestar lo menos posible y segundo de facilitar a la gente su tarea.

Los dirigentes tienen que lograr resultados, alcanzar objetivos, y han de hacerlo a través de otros, han de hacer que otros "hagan". Ese es el papel del dirigente conseguir que otros pongan en juego su talento sin límite alguno. ¿Cómo ayudar a que todo el mundo ponga en juego su talento?: para empezar asegurando que todos sepan qué tienen que hacer, que sepan cómo se les va a medir su desempeño, que sepan para qué hacen su trabajo y que entiendan la repercusión que éste tiene en la tarea colectiva. Y para eso lo mejor es que dispongan de toda la información. Leí hace poco un documentado informe en donde se ilustra con varios ejemplos cómo el simple hecho de poner toda la información a disposición de todo el mundo mejoraba la eficacia de los equipos más de un 25 %. No me sorprende.

Que todos sepan qué tiene que hacer y cómo se va a medir su desempeño parece una obviedad pero en muchas organizaciones eso no está claro. Para el que manda resulta más cómodo lo contrario; así puede manipular a su antojo a la gente desplegando su arbitrariedad. Tampoco el que todo el mundo sepa el impacto que su trabajo tiene en el trabajo del grupo es tan obvio; es más fácil ocultarlo y así evitar muchas reclamaciones: sabiendo lo que impacta su trabajo en la tarea común, la gente enseguida te empieza a preguntar ¿qué hay de lo mío, jefe?; es más cómodo que no lo sepan, así son más manipulables.

Y qué decir de que todos tengan la información; la información es poder y el poder es tuyo ¿no? Si todos saben todo a ti qué te queda; sin embargo sin información la gente está perdida y la organización se vuelve estúpida.

## LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Los jefes han de resolver problemas, si no hubiera problemas no haríamos falta. Un jefe que tuve, Rafael Salcedo, me enseñó que había que hacer para arreglar problemas:

1. conocer el problema
2. proponer opciones de solución
3. valorarlas
4. escoger una
5. ponerla en marcha
6. controlar

Lo que ocurre, me decía Rafael, es que casi nadie respeta la secuencia. Por eso hay tan poca gente eficaz en la resolución de problemas: ¿habéis visto a gente proponiendo soluciones para un problema que aún no conocen bien?, ¿suele la gente escoger una opción después de valorar alternativas?, ¿la gente busca soluciones o frecuentemente encuentra "la" solución?, ¿abundan los paranoicos que controlan el resultado de algo que ni siquiera han puesto en marcha?

A conocer el problema te puede y te debe ayudar tu equipo. Cada persona tiene un enfoque diferente y ven más cuatro ojos que dos y ocho ojos que cuatro. Sí, de acuerdo, desde arriba se tiene la mejor vista, pero no la única. A proponer soluciones es muy bueno que te ayuden los miembros de tu equipo; un grupo siempre es más creativo que sus miembros; aunque un grupo es más lento, la calidad de sus propuestas es mucho mayor. A valorarlas también te pueden ayudar. Pero a lo que no te pueden ayudar es a tomar decisiones. Ese es tu trabajo, para eso te pagan, para que decidas. Es duro decidir, por eso muchos jefes se dedican a perder el tiempo haciendo el trabajo que deberían estar haciendo sus subordinados. Hacer tareas les quita la ansiedad y tomar decisiones se la crea. Pero las decisiones son cosa suya. Para poner en marcha las decisiones está claro que tú solo no puedes. Pero la única forma de que la gente que está a tu cargo las ponga en marcha de forma eficaz y con total compromiso es que hayan participado contigo en las fases previas. Si han participado en el diagnóstico y en la propuesta de soluciones, están comprometidos en la puesta en marcha, si no, ¿estarán comprometidos?: tal vez te digan que sí, pero no lo estarán en realidad. Por último controlar; ¿quién debe controlar?: tú. Si la responsabilidad no es delegable, el control tampoco es delegable; debes controlar tú. El jefe que delega el control está abdicando.

Pero a la gente, diréis, no le gusta ser controlada. No estoy de acuerdo. A la gente lo que no le gusta nada es que le controlen la tarea, pero que le

controlen el resultado sí. No haya nada que motive más que recibir un oportuno *feedback* sobre tu rendimiento. Pero a la gente hay que dejarla trabajar. Si confías en su capacidad profesional no le estés supervisando las tareas, y si no, enséñale hasta que sepas que lo hace bien. Pero luego controla el resultado.

De todas las cosas que secuencialmente hay que hacer para acometer la resolución de problemas, sólo hay dos no delegables: la toma de decisiones y el control. A las demás te deben ayudar.

## EL TALENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Las empresas están llenas de gente con talento; se gastan enormes cantidades de dinero en seleccionar y formar a la gente; están rebosantes de talento. Entonces ¿por qué las organizaciones se comportan tan frecuentemente de forma estúpida? Porque la fragmentación de la estructura que genera la organización, las disputas por el poder entre directivos y las actitudes reactivas de todos se convierten en trampas para el talento.

## LAS TRES CAUSAS QUE BLOQUEAN EL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN

La estructuración y la fragmentación de la organización crean barreras interfuncionales a la comunicación. ¿Qué dibuja un directivo enseguida, si está solo en un despacho vacío con una mesa, un lápiz y un papel?: ¡organigramas! ¿Y qué se define siempre muy bien en los organigramas?: las dependencias jerárquicas, eso está siempre claro. ¿Y qué habría que definir, al menos igual de bien?: los sistemas, modos y mecanismos de coordinación entre las unidades. Los organigramas encierran a las personas en compartimentos, en cajitas, como en las que está encerrado Dillbert. ¿Y qué seis cosas tienen todas las cajas?: un suelo, un techo y cuatro paredes que incomunican a las partes de la estructura entre sí. La comunicación entre las partes es lo que hace posible la coordinación, si están aisladas, el fracaso está asegurado,

La competencia interna por áreas de poder e influencia dificulta la colaboración entre los miembros de diferentes departamentos. Las disputas por el poder entre los directivos generan también incomunicación entre las áreas y la incomunicación entre las áreas ya sabemos que genera estupidez en la organización. ¿Son ambiciosos los directivos?: ¡claro! ¿Y si no lo fueran?, ¿qué haríamos si fuéramos el máximo responsable?: ¡cambiarlos por otros que fueran ambiciosos! Los directivos son ambiciosos, lo que hay que lograr es poner en sintonía las ambiciones de todos los directivos, compatibilizar sus intereses y metas, y si hay alguno con intereses no conciliables con los del resto hay que prescindir de él. Sólo si sabes lo que quiere cada uno y se lo das, ellos te darán lo que tú necesitas; y así lograrás lo que quieras

Todos tenemos tendencia a tener actitudes reactivas en lugar de proactivas. ¿Nos gusta que nos lleven la contraria? ¿Nos gusta la crítica abierta o preferimos el silencio y el asentimiento? ¿Enseñamos a la gente a tomar riesgos? ¿Animamos a la gente a ser innovadora? ¿Conocéis a directivos a los

que le guste contratar a gente que valgan más que ellos? ¿Nos gusta la gente diferente o preferimos los clones? Pero, ¿qué quieres: conservar tu silla, o progresar en la organización?, con tu equipo lleno de mediocres: ¿qué es lo que vas a conseguir?; ¿si todos piensan como tú de qué te sirven sus opiniones?

Finalmente, piensa que la gente es como tú, funcionan igual que tú, es fácil sacarles partido; para ello necesitan lo mismo que tú necesitas: idáselo!; y dales ejemplo con la autocrítica, la asunción de riesgos medidos y la apertura permanente a nuevas ideas

## EL DECÁLOGO PARA TENER ÉXITO COMO JEFES

1. "asegúrate de que cada miembro del equipo sepa exactamente qué tiene que hacer y cómo se va a medir su rendimiento"
2. "haz que cada persona del equipo conozca el impacto que su tarea tiene en la tarea colectiva"
3. "pon toda la información al alcance de todo el mundo"
4. "apóyate en el equipo para conocer los problemas, para buscar las soluciones y para evaluarlas, pero las decisiones tómalas tú"
5. "apóyate en el equipo para poner en marcha las soluciones, pero el control es un tema no delegable, controla tú, pero pon el énfasis del control sobre el resultado que deben conseguir, no sobre la forma en la que ejecutan el trabajo"
6. "cuando hagas tu organigrama piensa que repartes jerarquía y poder, pero no olvides diseñar con precisión los mecanismos de coordinación"
7. "asegura que cada miembro del equipo sepa que sus objetivos y metas personales se lograrán cuando se alcancen los objetivos comunes"
8. "promueve la crítica constructiva, la asunción de riesgos y la innovación"
9. "selecciona y contrata para trabajar contigo a gente que valga más que tú"
10. "trata a todos como te gustaría ser tratado a ti"

## PERO CASI TODOS TENEMOS UN JEFE: ¿CÓMO TENER ÉXITO CUANDO TÚ NO ERES EL JEFE?

El conocimiento y la experiencia se hallan repartidos por toda la organización en manos de todos los empleados. La optimización del uso del capital intelectual de la empresa depende de la integración y de las personas que poseen el conocimiento y su coordinación; eso depende no sólo del jefe y del diseño de la estructura y los sistemas de coordinación, depende de las estrellas de la organización, de los que tienen éxito

La organización formal se diseña para resolver los problemas previsibles, no es extraño que ante los imprevistos no reaccione adecuadamente. Las redes informales son las que resuelven los problemas imprevistos. Hay tres tipos de redes informales: redes de comunicación: con quién se habla; redes de consejo: a qué personas de experiencia se recurre; y redes de confianza: en qué personas se confía. Pero, curiosamente, en los nodos de las tres redes están siempre las mismas personas. Esos son los que tienen éxito, las estrellas de cualquier organización.

¿Y qué perfil tienen?: son inteligentes, orientan preferentemente sus recursos mentales a tratar de ver el conjunto del problema, a captar la idea global y son capaces de realizar síntesis complejas a partir de elementos aparentemente dispersos. Son emocionalmente muy equilibrados. Tienen un modo de sentir dual: introtensivo y extroversivo, por eso logran interactuar eficazmente con todo el mundo. Tienen un amplio abanico de intereses. Conocen muy bien los usos y costumbres sociales y por su amplia cultura saben desenvolverse con soltura en ambientes sofisticados.

## ¿EL QUE VA A TENER ÉXITO NACE O SE PREPARA PARA ALCANZARLO?

¿Hay algo más que hacer para alcanzar el éxito que tener competencias innatas?: también daremos algunas orientaciones para tener éxito cuando no seas el jefe; suponen alguna renuncia pequeña pero abren la puerta para conseguir las cosas grandes.

### EL DECÁLOGO PARA TENER ÉXITO CUANDO NO SEAS EL JEFE

1. "si aceptas a los demás como son ellos te van a dejar a ti ser cómo eres"
2. "ocúpate de lo que depende de ti y deja de preocuparte de lo que no depende de ti"
3. "tu jefe siempre es el mejor jefe"
4. "trabaja siempre como si no tuvieras jefe"
5. "si quieres progresar es mejor llevar a hombros a tu jefe que subirte encima de tu gente"
6. "es más rentable para ti tratar de que todo marche bien que tratar de ser el más listo"
7. "ocúpate de hacer bien las cosas y no de que se note que las haces bien"
8. "si no te reconocen o te premian inmediatamente lo que haces bien, no te quejes; tampoco es mala opción que te lo deban"
9. "trata especialmente bien a la gente joven, muchos van a acabar siendo los jefes"
10. "enseña lo que sabes y ten preparado enseguida a alguien para que pueda asumir lo que tú haces, sino no te van a promocionar nunca"

Gustavo Mata Fernández-Balbuena