Harvard Business Review
América Latina

Gestionarse a sí mismo

por Peter F. Drucker

Enero 2005

Reimpresión R0501K-E

This document is authorized for use only in Veronica Vasquez's Gestion Personal y Autoconocimiento (Ingreso marzo2019) at Pontificia Universidad Catolica Chile (PUC-Chile) from Mar 2019 to Aug 2019.

Vivimos en una época de oportunidad sin precedentes: si se tiene ambición e inteligencia, se puede llegar a la cima de la profesión escogida, sin importar dónde se comenzó.

Pero con la oportunidad viene la responsabilidad. Las empresas de hoy no están gestionando las carreras de sus empleados; los trabajadores del conocimiento deben, en la práctica, ser sus propios CEO. Depende de cada uno abrirse un lugar, saber cuándo cambiar de rumbo y mantenerse comprometido y productivo durante una vida laboral que podría abarcar unos 50 años. Para hacer todo esto bien, se debe cultivar una profunda comprensión de sí mismo; no sólo de cuáles son sus fortalezas y debilidades, sino también de cómo se aprende, cómo se trabaja con otros, cuáles son los propios valores y dónde se puede hacer la mayor contribución. Porque sólo cuando se opera a partir de fortalezas se puede alcanzar la verdadera excelencia.

Gestionarse a sí mismo

por Peter F. Drucker

El éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos; sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor.

Los grandes ejemplos de logro en la historia –un Napoleón, un Da Vinci, un Mozart– siempre se han gestionado a sí mismos. Eso, en gran medida, es lo que los hace grandes ejemplos de logro. Pero son raras excepciones, tan inusuales en sus talentos y realizaciones que se consideran fuera de los límites de la existencia humana corriente. Hoy la mayoría de nosotros, incluso los menos dotados, tendremos que aprender a gestionarnos a nosotros mismos. Tendremos que aprender a desarrollarnos por cuenta propia. Tendremos que situarnos allí donde podamos hacer la mayor contribución. Y tendremos que permanecer mentalmente alertas y comprometidos durante una vida laboral de 50 años, lo que significa saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que hacemos.

¿Cuáles son mis fortalezas?

La mayoría de las personas creen saber en qué son buenas. Por lo general se equivocan. Con mayor frecuencia, saben en qué no son buenas, y aun así son más las que se equivocan que las que aciertan. Y, sin embargo, una persona sólo puede desempeñarse a partir de fortalezas. Uno no puede basar su desempeño en debilidades, y mucho menos en algo que no puede hacer en lo absoluto.

A través de la historia, las personas han tenido poca necesidad de conocer sus fortalezas. Una persona nacía en una posición y en una línea de trabajo: el hijo de un campesino también sería campesino; la hija de un artesano sería la esposa de un artesano, y así sucesivamente. Pero hoy la gente tiene opciones. Necesitamos conocer nuestras fortalezas para saber cuál es nuestro sitio.

La única manera de descubrir sus fortalezas es mediante el análisis de feedback. Cada vez que usted toma una decisión o una acción clave, escriba lo que espera que ocurrirá. Nueve o 12 meses más tarde, compare los resultados rea-

Copyright ©2005 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados.

This document is authorized for use only in Veronica Vasquez's Gestión Personal y Autoconocimiento (Ingreso marzo2019) at Pontificia Universidad Catolica Chile (PUC-Chile) from Mar 2019 to Aug 2019.

les con sus expectativas. He practicado este método por 15 ó 20 años, y cada vez que lo hago me sorprendo. El análisis de feedback me mostró, por ejemplo –y para mi gran sorpresa–, que poseo una comprensión intuitiva de la gente técnica, sean ingenieros, contadores o investigadores de mercado. También me mostró que realmente no sintonizo con los generalistas.

El análisis de feedback no es nada nuevo. Fue inventado en algún momento del siglo 14 por un teólogo alemán totalmente desconocido y recogido bastante autónomamente, unos 150 años después, por Juan Calvino e Ignacio de Loyola, cada uno de los cuales lo incorporó a la práctica de sus seguidores. De hecho, el tenaz foco en el desempeño y en los resultados que este hábito produce explica por qué las instituciones que estos dos hombres fundaron, la iglesia calvinista y la orden jesuita, llegaron a dominar Europa en menos de 30 años.

Practicado consistentemente, este simple método le mostrará al cabo de un tiempo bastante breve, tal vez dos a tres años, dónde radican sus fortalezas; y esto es lo más importante que debe saber. El método le mostrará qué está haciendo o dejando de hacer que lo priva de los plenos beneficios de sus fortalezas. Le mostrará dónde usted no es particularmente competente. Y, por último, le mostrará dónde no posee fortalezas y no puede desempeñarse.

Varias implicaciones para la acción se derivan del análisis de feedback. Lo primero y más importante: concéntrese en sus fortalezas. Sitúese donde esas fortalezas puedan producir resultados.

Segundo, trabaje en mejorar sus fortalezas. El análisis rápidamente le mostrará dónde necesita mejorar sus habilidades o adquirir otras nuevas. También le mostrará las brechas en su conocimiento, las que normalmente pueden solucionarse. Los matemáticos nacen, pero todos pueden aprender trigonometría.

Tercero, descubra dónde su arrogancia intelectual está provocando una ignorancia paralizante, y supérela. Demasiadas personas –especialmente aquellas con gran experticia en un área– menosprecian el conocimiento en otras áreas o creen que la inteligencia es un sustituto del saber. Los ingenieros de primer nivel, por ejemplo, tienden a enorgullecerse de no saber nada sobre las personas. Piensan que los seres humanos son demasiado desordenados para una buena mente ingenieril. En contraste, los profesionales de recursos humanos suelen jactarse de su ignorancia en contabilidad elemental o en métodos cuantitativos en general. Pero enorgullecerse de tal ignorancia es autodestructivo. Procure adquirir las habilidades y conocimientos que necesita para materializar plenamente sus fortalezas.

Es igualmente esencial corregir sus malos hábitos: las cosas que usted hace o deja de hacer que inhiben su eficacia y desempeño. Estos hábitos rápidamente aparecerán en el feedback. Por ejemplo, un planificador podría descubrir que sus hermosos planes fracasan porque no les hace seguimiento. Como tantas otras personas brillantes, cree que las ideas mueven montañas. Pero los buldózers mueven montañas; las ideas indican dónde los buldózers deberían trabajar. Este planificador tendrá que aprender que el trabajo no se detiene cuando se completa el plan. Debe encontrar personas que lo ejecuten y explicárselo a ellas. Debe adaptarlo y cambiarlo a medida que lo pone en práctica. Y, finalmente, debe decidir cuándo dejar de impulsar el plan.

Al mismo tiempo, el feedback revelará si el problema es una falta de modales. Los modales son el aceite lubricante de una organización. Es una ley de la naturaleza que dos cuerpos en movimiento, al entrar en contacto, generan fricción. Esto es igualmente cierto para los seres humanos que para los objetos inanimados. Los modales –cosas simples como decir "por favor" y "gracias", saber el nombre de una persona o preguntar por su familia– permiten que dos personas trabajen juntas ya sea que se agraden o no. Personas inteligentes, y especialmente jóvenes inteligentes, muchas veces no lo entienden. Si el análisis muestra que el brillante trabajo de alguien fracasa una y otra vez tan pronto como se requiere la cooperación de otros, probablemente denota una falta de cortesía, es decir, una falta de modales.

Comparar sus expectativas con sus resultados también señala qué no se debe hacer. Todos tenemos una gran cantidad de áreas en las que no poseemos ningún talento o habilidad y donde es poco probable que lleguemos siquiera a ser mediocres. En esas áreas una persona –y en especial un trabajador del conocimiento– no debería aceptar trabajo, cargos ni proyectos. Uno debería gastar el mínimo esfuerzo posible en mejorar áreas de baja competencia. Hace falta mucha más energía y trabajo para mejorar desde la incompetencia a la mediocridad que para pasar del desempeño de primera a la excelencia. Y sin embargo la mayoría de las personas –sobre todo los profesores y las organizaciones– se concentran en convertir a los incompetentes en mediocres. La energía, los recursos y el tiempo deberían ir, por el contrario, a convertir personas competentes en individuos de desempeño estelar.

¿Cómo me desempeño?

Sorprendentemente pocas personas saben cómo logran hacer las cosas. De hecho, la mayoría de nosotros ni siquiera sabemos que distintas personas trabajan y se desempeñan de manera diferente. Demasiadas personas trabajan de maneras que no les son propias,

Peter F. Drucker *es Marie Rankin Clarke Professor de Ciencias Sociales y Management (Emérito) en Claremont Graduate University, en Claremont, California. Este artículo es un extracto de su libro* Management Challenges for the 21st Century *(HarperCollins, 1999).*

This document is authorized for use only in Veronica Vasquez's Gestion Personal y Autoconocimiento (Ingreso marzo2019) at Pontificia Universidad Catolica Chile (PUC-Chile) from Mar 2019 to Aug 2019.

y eso prácticamente garantiza el no desempeño. Para los trabajadores del conocimiento, la pregunta "¿Cómo me desempeño?" podría ser incluso más importante que "¿Cuáles son mis fortalezas?"

Al igual que nuestras fortalezas, nuestra forma de desempeñarnos es única. Es un asunto de personalidad. Ya sea cuestión de nacimiento o de crianza, lo cierto es que la personalidad se forma mucho antes que una persona empiece a trabajar. Y el *cómo* se desempeña una persona está determinado, tal como en *qué* una persona es buena o mala está determinado. La forma de desempeñarse puede modificarse levemente, pero es poco probable que cambie por completo, y ciertamente no con facilidad. Así como las personas obtienen resultados haciendo aquello en lo que son buenas, también obtienen resultados trabajando de las maneras en que mejor se desempeñan. Unos pocos rasgos comunes de personalidad suelen determinar cómo se desempeña una persona.

¿Soy un lector o un oyente? La primera cosa que usted debe saber es si es un lector o un oyente. Muy pocos saben siquiera que existen lectores y oyentes y que las personas rara vez son ambos. Menos aún saben a cuál categoría pertenecen. Pero algunos ejemplos mostrarán cuán dañina puede ser esta ignorancia.

Cuando Dwight Eisenhower era Comandante Supremo de las fuerzas aliadas en Europa, era el favorito de la prensa. Sus conferencias de prensa eran famosas por su estilo: el general Eisenhower mostraba un dominio total sobre cualquier pregunta que se le hacía, y era capaz de describir una situación y explicar una política en dos o tres frases elegantes e impecablemente compuestas. Diez años después, los mismos periodistas que lo habían admirado veían al presidente Eisenhower con franco desdén. Se quejaban de que nunca contestaba las preguntas y que en cambio divagaba interminablemente sobre otras cosas. Y lo ridiculizaban constantemente por despedazar el idioma inglés con respuestas incoherentes y antigramaticales.

Eisenhower aparentemente no sabía que era un lector y no un oyente. Cuando era Comandante Supremo en Europa, sus ayudantes se aseguraban de que cada pregunta de la prensa fuera presentada por escrito al menos media hora antes de comenzar la conferencia. Y entonces Eisenhower estaba en completo control. Cuando llegó a la presidencia, sucedió a dos oyentes, Franklin D. Roosevelt y Harry Truman. Ambos sabían que eran oyentes y disfrutaban de las conferencias de prensa espontáneas. Eisenhower tal ez sintió que debía hacer lo que sus dos predecesores habían hecho. Como resultado, nunca escuchó siquiera las preguntas de los periodistas. Y Eisenhower no es ningún caso extremo de no oyente.

Algunos años más tarde, Lyndon Johnson destruyó su presidencia, en gran medida, por no saber que era un oyente. Su predecesor, John Kennedy, era un lector que había reunido un grupo brillante de escritores como sus asistentes, asegurándose de que le escribieran antes de discutir sus memos personalmente. Johnson mantuvo a estas personas en su staff, y ellos siguieron escribiendo. Al parecer, él nunca entendió una palabra de lo que escribían. Pero como senador, Johnson había sido excelente; y es que los congresistas tienen que ser, por encima de todo, oyentes.

Pocos oyentes pueden ser convertidos o convertirse ellos mismos en lectores competentes, y viceversa. El oyente que trate de ser uno correrá, por lo tanto, la misma suerte que Lyndon Johnson, mientras que el lector que intente ser oyente sufrirá el destino de Dwight Eisenhower. No se desempeñarán ni lograrán nada.

¿Cómo aprendo? Lo segundo que hay que saber sobre cómo uno se desempeña es entender cómo se aprende. A muchos grandes escritores –Winston Churchill es sólo un ejemplo– les va mal en el colegio. Tienden a recordar sus años de escuela como una tortura. Pero pocos de sus compañeros de curso tienen ese mismo recuerdo. Tal vez no hayan disfrutado mucho del colegio, pero lo peor que soportaron fue el aburrimiento. La explicación es que los escritores, como regla, no aprenden escuchando y leyendo. Aprenden escribiendo. Y como los colegios no les permiten aprender de esa forma, obtienen malas notas.

En todas partes las escuelas están organizadas bajo el supuesto de que existe sólo una manera correcta de aprender y que es la misma para todos. Pero ser obligados a aprender a la manera del colegio es el mismo infierno para los estudiantes que aprenden de otra forma. De hecho, probablemente exista media docena de maneras de aprender.

Hay personas, como Churchill, que aprenden escribiendo. Algunas aprenden tomando infinidad de notas. Beethoven, por ejemplo, dejó una enorme cantidad de cuadernos de anotaciones, aunque decía que nunca los miraba realmente cuando componía. Consultado acerca de por qué los guardaba, se dice que habría replicado: "Si no lo escribo inmediatamente, lo olvido en un instante. Si lo pongo en un cuaderno, nunca lo olvido y no tengo que volver a mirarlo". Algunas personas aprenden haciendo. Otras aprenden escuchándose a sí mismas hablar.

Un CEO que conozco, que convirtió un mediocre negocio familiar en la empresa líder de su sector, era una de esas personas que aprenden hablando. Tenía la costumbre de reunir a todo su equipo superior en su oficina una vez por semana y luego hablarles durante dos o tres horas. Planteaba temas relacionados con políticas y defendía tres diferentes posiciones sobre cada uno. Rara vez solicitaba comentarios o preguntas a sus asociados; simplemente necesitaba una audiencia para escucharse a sí mismo hablar. Así aprendía. Y aunque es un caso bastante extremo, el aprendizaje mediante el habla no es en ningún caso

This document is authorized for use only in Veronica Vasquez's Gestion Personal y Autoconocimiento (Ingreso marzo2019) at Pontificia Universidad Catolica Chile (PUC-Chile) from Mar 2019 to Aug 2019.

un método inusual. Los abogados litigantes exitosos aprenden de la misma forma, al igual que muchos médicos (y yo también).

De todos los elementos importantes del autoconocimiento, comprender cómo se aprende es el más fácil de adquirir. Cuando le pregunto a la gente "¿Cómo aprende?", la mayoría conoce la respuesta. Pero cuando pregunto: "¿Actúa a partir de ese conocimiento?", pocos contestan que sí. Y, sin embargo, actuar a partir de ese conocimiento es la clave del desempeño; o más bien, *no* actuar a partir de ese conocimiento es condenarse al no desempeño.

"¿Soy un oyente o un lector?" y "¿Cómo aprendo?" son las primeras preguntas que formular. Pero de ninguna manera las únicas. Para gestionarse a sí mismo eficazmente, usted también debe preguntarse: "¿Trabajo bien con la gente, o soy un solitario?". Y si usted trabaja bien con la gente, deberá preguntarse: "¿En qué tipo de relación?".

Algunas personas trabajan mejor como subordinados. El general George Patton, el gran héroe militar estadounidense de la Segunda Guerra Mundial, es un excelente ejemplo. Patton fue el mejor comandante de tropas de su país. Pero cuando lo propusieron para un mando independiente, el general George Marshall, jefe del estado mayor –y probablemente el mejor seleccionador de personas en la historia de EE.UU.– dijo: "Patton es el mejor subordinado que el ejército estadounidense jamás ha producido, pero sería el peor comandante".

Algunas personas trabajan mejor como miembros de un equipo. Otras trabajan mejor solas. Algunas son excepcionalmente talentosas como *coaches* y mentores; otras son sencillamente incompetentes como mentores.

Otra pregunta crucial es: "¿Produzco resultados como tomador de decisiones o como asesor?". Un gran número de personas se desempñan mejor como asesores, pero no pueden tolerar la carga y la presión de tomar una decisión. Y un buen número de otras personas, en contraste, necesitan asesores que las obliguen a pensar; luego pueden tomar decisiones y ejecutarlas con rapidez, confianza en sí mismas y coraje.

Dicho sea de paso, ésta es una razón por la cual el número dos en una organización muchas veces fracasa cuando es promovido a la posición número uno. El máximo puesto requiere un tomador de decisiones. Los buenos tomadores de decisiones suelen poner a alguien en quien confían en el puesto número dos como su asesor; y en esa posición la persona es sobresaliente. Pero en el puesto número uno, esa misma persona fracasa. Aunque sabe cuál debería ser la decisión, no es capaz de aceptar la responsabilidad de efectivamente tomarla.

Otras preguntas importantes que formular son: "¿Me desempeño bien bajo presión, o necesito un entorno predecible y altamente estructurado? ¿Trabajo mejor en una organización grande o en una pequeña?". Pocas personas trabajan bien en toda clase de ambientes. Una y otra vez he visto a personas muy exitosas en grandes organizaciones zozobrar miserablemente al cambiarse a otras más pequeñas. Y lo inverso es igualmente cierto.

La conclusión merece repetirse: no trate de cambiarse a sí mismo; es improbable que tenga éxito. Pero trabaje duro para mejorar la forma en que se desempeña. Y trate de no aceptar un trabajo que no pueda realizar o que sólo hará mal.

¿Cuáles son mis valores?

Para ser capaz de gestionarse a sí mismo, usted finalmente debe preguntarse: "¿Cuáles son mis valores?". Ésta no es una pregunta de ética. Cuando se trata de ética, las reglas son las mismas para todo el mundo, y la prueba es simple. Yo la llamo la "prueba del espejo".

En los primeros años del siglo 20, el diplomático más respetado de todas las grandes potencias era el embajador alemán en Londres. Claramente estaba destinado para grandes cosas; convertirse al menos en ministro del exterior de su país, cuando no en su canciller federal. Pero en 1906 renunció abruptamente para no presidir una cena ofrecida por el cuerpo diplomático a Eduardo VII. El rey era un notorio mujeriego y había dejado en claro qué tipo de cena quería. Se dice que el embajador afirmó: "Me niego a ver un proxeneta en el espejo al afeitarme por la mañana".

Ésa es la prueba del espejo. La ética requiere que usted se pregunte: "¿Qué tipo de persona quiero ver en el espejo por la mañana?". Lo que constituye un comportamiento ético en un tipo de organización o situación es un comportamiento ético en otra. Pero la ética es sólo una parte de un sistema de valores, y especialmente del sistema de valores de una organización.

Trabajar en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con el propio condena a la persona tanto a la frustración como al no desempeño.

Considere la experiencia de una ejecutiva de recursos humanos sumamente exitosa cuya empresa fue adquirida por una organización más grande. Tras la adquisición, fue promovida a realizar el tipo de trabajo que mejor hacía, que incluía seleccionar personas para importantes cargos. La ejecutiva creía profundamente que una empresa debía contratar gente de afuera para tales cargos sólo después de agotar todas las posibilidades internas. Pero su nueva empresa creía en buscar primero afuera para "incorporar sangre nueva". Se puede decir algo en favor de ambos enfoques; en mi experiencia, lo apropiado es adoptar un poco de ambos. Sin embargo, son fundamentalmente incompatibles, no en cuanto políticas sino en cuanto valores. Representan visiones diferentes de la relación entre una organización y su gente; diferentes visiones de la responsabilidad de una organización hacia su gente y su desarrollo; y visiones distintas de la contribución más importante de una persona a una

This document is authorized for use only in Veronica Vasquez's Gestion Personal y Autoconocimiento (Ingreso marzo2019) at Pontificia Universidad Catolica Chile (PUC-Chile) from Mar 2019 to Aug 2019.

empresa. Tras varios años de frustración la ejecutiva renunció, con un considerable costo financiero. Sus valores y los de la organización simplemente no eran compatibles.

De manera similar, el que una empresa farmacéutica trate de obtener resultados realizando pequeñas mejoras continuas o consiguiendo de vez en cuando "grandes avances" muy costosos y arriesgados, no es primariamente una cuestión económica. Los resultados de cualquiera de estas estrategias podrían ser básicamente los mismos. En el fondo, existe un conflicto entre un sistema de valores que ve la contribución de la empresa en términos de ayudar a los médicos a hacer mejor lo que ya hacen y un sistema de valores orientado a realizar descubrimientos científicos.

El que una empresa deba ser conducida en función de los resultados de corto plazo o con el foco puesto en el largo plazo es asimismo una cuestión de valores. Los analistas financieros sostienen que las empresas pueden ser conducidas de ambas maneras simultáneamente. Pero más saben los empresarios exitosos. Sin duda, toda empresa debe producir resultados a corto plazo. Pero ante cualquier conflicto entre los resultados de corto plazo y el crecimiento de largo plazo, cada empresa debe determinar su propia prioridad. Éste no es primordialmente un desacuerdo de tipo económico. Es fundamentalmente un conflicto de valores relacionado con la función de una empresa y con la responsabilidad de sus ejecutivos.

Los conflictos de valores no se limitan a las organizaciones de negocios. Una de las iglesias pastorales de más rápido crecimiento en EE.UU. mide su éxito por la cantidad de nuevos feligreses. Sus líderes creen que lo importante es cuántos recién llegados se unen a la congregación. El Buen Señor atenderá luego sus necesidades espirituales o, al menos, las necesidades de un porcentaje suficiente. Otra iglesia pastoral evangélica cree que lo importante es el crecimiento espiritual de las personas. Esta iglesia aparta a los recién llegados que no ingresan a su vida espiritual.

Nuevamente, ésta no es una cuestión de números. A primera vista, parece que la segunda iglesia crece más lentamente. Pero retiene a una proporción mucho mayor de recién llegados que la primera. Su crecimiento, en otras palabras, es más sólido. Éste tampoco es un problema teológico, o sólo lo es en un sentido secundario. Es un problema de valores. En un debate público, uno de los pastores sostuvo: "A menos que primero entre a la iglesia, nunca encontrará la puerta al Reino de los Cielos".

"No", respondió el otro. "A menos que busque primero la puerta al Reino de los Cielos, no pertenecerá a la iglesia".

Las organizaciones, como las personas, tienen valores. Para ser eficaces en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No es necesario que sean los mismos, pero deben parecerse lo suficiente para coexistir. De lo contrario, la persona no sólo se frustrará, sino que tampoco producirá resultados.

Las fortalezas de una persona y la manera en que esa persona se desempeña rara vez entran en conflicto; son complementarias. Pero a veces hay conflicto entre los valores de una persona y sus fortalezas. Lo que uno hace bien –incluso muy bien y exitosamente– podría no calzar con el propio sistema de valores. En ese caso, podría parecer que no vale la pena dedicar la vida a ese trabajo (ni siquiera una parte sustancial de ella).

Si es posible, permítame incluir aquí una nota personal. Hace muchos años, yo también tuve que decidir entre mis valores y lo que estaba haciendo exitosamente. Me estaba yendo muy bien como joven banquero de inversiones en Londres a mediados de los años 30, y el trabajo claramente calzaba con mis fortalezas. Sin embargo, no me veía a mí mismo haciendo una contribución como gestor de activos. Me di cuenta de que lo que yo valoraba eran las personas; no encontraba sentido en ser el hombre más rico del cementerio. No tenía ni dinero ni otras ofertas de trabajo. Pero a pesar de la depresión económica en curso renuncié, y fue la decisión correcta. En otras palabras, los valores son y deberían ser la prueba definitiva.

¿Cuál es mi lugar?

Un pequeño número de personas sabe desde muy temprano cuál es su lugar. Los matemáticos, los músicos y los cocineros, por ejemplo, generalmente ya son matemáticos, músicos o cocineros cuando tienen cuatro o cinco años de edad. Los médicos suelen decidir sus carreras en la adolescencia, o antes. Pero la mayoría de las personas, especialmente las personas sumamente talentosas, no saben realmente cuál es su lugar hasta bastante entradas en la veintena. Para entonces, sin embargo, ya deberían conocer las respuestas a las tres preguntas: "¿Cuáles son mis fortalezas?", "¿Cómo me desempeño?" y "¿Cuáles son mis valores?". Entonces pueden y deberían decidir cuál es su lugar.

Mejor dicho, deberían ser capaces de decidir cuál *no* es su lugar. La persona que ha aprendido que no se desempeña bien en una organización grande debería haber aprendido a decir que no a un cargo en una de ellas. La persona que ha aprendido que no es un tomador de decisiones debería haber aprendido a decir que no a un proyecto de toma de decisiones. Un general Patton (quien probablemente nunca haya aprendido esto) debería saber decir que no a un mando independiente.

Lo que es igualmente importante, saber la respuesta a estas preguntas faculta a una persona para decir a una oportunidad, oferta o proyecto: "Sí, lo haré. Pero ésta es la manera en que debería hacerlo. Ésta es la forma en que debería estructurarse. Ésta es la manera en que deberían ser las relaciones. Ésta es la clase de resultados que deberían esperar de mí, y en este marco de tiempo, porque éste es quien soy".

This document is authorized for use only in Veronica Vasquez's Gestion Personal y Autoconocimiento (Ingreso marzo2019) at Pontificia Universidad Catolica Chile (PUC-Chile) from Mar 2019 to Aug 2019.

Las carreras exitosas no son planeadas. Se desarrollan cuando las personas están preparadas para las oportunidades, porque conocen sus fortalezas, su método de trabajo y sus valores. Saber cuál es su lugar puede transformar a una persona común –trabajadora y competente pero, en otros aspectos, mediocre– en alguien de desempeño excepcional.

¿Cómo debería contribuir?

A lo largo de la historia, la gran mayoría de las personas nunca tuvo que preguntarse: "¿Cómo debería contribuir?". Se les decía cómo contribuir, y sus tareas eran dictadas por el trabajo en sí (como en el caso del campesino o el artesano) o por un patrón (en el caso de los sirvientes domésticos). Y, hasta hace muy poco, se daba por sentado que la mayoría de las personas eran subordinados que hacían lo que se les ordenaba. Incluso en los años 50 y 60, los nuevos trabajadores del conocimiento (los llamados hombres organización) dependían del departamento de personal de sus empresas para planificar sus carreras.

Luego, a finales de los años 60, nadie quería que le dijeran qué hacer. Los hombres y mujeres jóvenes comenzaron a preguntar: "¿Qué quiero hacer *yo*?". Y lo que escucharon fue que la manera de contribuir era "hacer lo tuyo". Pero esta solución era tan equivocada como la de los hombres organización. Muy pocas personas que creyeron que hacer lo suyo conduciría a una contribución, a la autorrealización y al éxito lograron alguna de las tres cosas.

Pero, aun así, ya no hay vuelta atrás a la vieja respuesta de hacer lo que a uno le digan o le asignen. Los trabajadores del conocimiento, en particular, deben aprender a hacerse una pregunta que no se habían formulado antes: "¿Cuál *debería* ser mi contribución?". Para responderla, deben abordar tres elementos distintivos: "¿Qué requiere la situación? Dadas mis fortalezas, mi forma de desempeñarme y mis valores, ¿cómo puedo hacer la mayor contribución a lo que debe hacerse? Y por último, ¿qué resultados deben alcanzarse para hacer una diferencia?".

Considere la experiencia de un administrador hospitalario recién nombrado. El hospital era grande y prestigioso, pero dormía en los laureles de su reputación hacía 30 años. El nuevo administrador decidió que su contribución sería establecer un estándar de excelencia en un área importante al cabo de dos años. Eligió enfocarse en la sala de emergencias, que era grande, visible y desorganizada. Decidió que cada paciente que ingresara a la sala de emergencias debía ser atendido por una enfermera calificada dentro de los primeros 60 segundos. En doce meses, la sala se convirtió en un modelo para todos los hospitales de EE.UU. y, en los siguientes dos años, todo el hospital fue transformado.

Como sugiere este ejemplo, rara vez es posible –o particularmente fructífero– mirar demasiado al futuro. Un plan por lo general no puede cubrir más de 18 meses y todavía ser razonablemente claro y específico. De modo que la pregunta, en la mayoría de los casos, debería ser: "¿Dónde y cómo puedo obtener resultados que hagan una diferencia dentro del próximo año y medio?". La respuesta debe balancear varias cosas. Primero, los resultados deberían ser difíciles de lograr; deberían requerir una "estirada", para usar la jerga actual. Pero también deberían ser alcanzables. Aspirar a resultados que no pueden alcanzarse –o que sólo pueden ser alcanzados en las circunstancias más improbables– no es ser ambicioso; es ser tonto. Segundo, los resultados deberían ser significativos. Deberían hacer una diferencia. Por último, los resultados deberían ser visibles y, en la medida de lo posible, cuantificables. De aquí surgirá un curso de acción: qué hacer, dónde y cómo comenzar y qué metas y plazos fijar.

Responsabilizarse de las relaciones

Muy pocas personas trabajan por sí solas y consiguen resultados por sí solas: algunos grandes artistas, unos cuantos grandes científicos, unos pocos grandes atletas. La mayoría de las personas trabajan con otros y son eficaces con otros. Esto es cierto en el caso de que sean miembros de una organización o de que trabajen como independientes. Gestionarse a sí mismo requiere responsabilizarse de las relaciones. Esto tiene dos partes.

La primera es aceptar el hecho de que las otras personas son tan individuos como usted. Insistirán malsanamente en comportarse como seres humanos. Esto significa que ellos también tienen sus fortalezas; también tienen sus maneras de hacer las cosas; también tienen sus valores. Por lo tanto, para ser eficaz, usted debe conocer las fortalezas, los modos de desempeño y los valores de sus compañeros de trabajo.

Esto suena obvio, pero pocas personas le prestan atención. Típica es la persona que fue entrenada para escribir informes en su primer trabajo porque su jefe era un lector. Aun si el siguiente jefe es un oyente, la persona seguirá escribiendo informes que, invariablemente, no producirán ningún resultado. El jefe siempre pensará que el empleado es estúpido, incompetente y flojo, y que fracasará. Pero eso podría haberse evitado si el empleado tan sólo hubiese observado al nuevo jefe y analizado cómo ese jefe se desempeña.

Los jefes no son ni un título en el diagrama organizacional ni una "función". Son individuos y tienen derecho a hacer su trabajo como mejor sepan hacerlo. Es responsabilidad de las personas que trabajan con ellos observarlos, averiguar cómo trabajan y adaptarse a aquello que los hace más eficaces. Éste es, de hecho, el secreto de "administrar" al jefe.

Lo mismo es válido para todos sus compañeros de trabajo. Cada uno trabaja a su manera, no a la de usted. Y todos tienen derecho a trabajar a su manera. Lo importante es si efectivamente se desempeñan y cuáles son sus valores. En cuanto a cómo se desempeñen, lo más probable es que cada uno lo haga de modo diferente. El primer secreto de la eficacia es entender a las personas

This document is authorized for use only in Veronica Vasquez's Gestion Personal y Autoconocimiento (Ingreso marzo2019) at Pontificia Universidad Catolica Chile (PUC-Chile) from Mar 2019 to Aug 2019.

con las que se trabaja, para hacer uso de sus fortalezas, de sus formas de trabajar y de sus valores. Las relaciones de trabajo se basan tanto en la gente como en el trabajo.

La segunda parte de la responsabilidad sobre las relaciones es responsabilizarse de la comunicación. Cada vez que yo, o cualquier otro consultor, empezamos a trabajar con una organización, lo primero que escucho son todos los conflictos de personalidad. La mayor parte de ellos surge del hecho de que las personas no saben lo que los demás están haciendo y cómo lo están haciendo, o en qué contribución está concentrado el resto y qué resultados esperan. Y la razón de que no saben es que no han preguntado y, por ende, no han sido informados.

Esta incapacidad de preguntar es menos un reflejo de la estupidez humana que de la historia humana. Hasta hace poco era innecesario contarle nada de esto a nadie. En las ciudades medievales, todos en un mismo distrito se dedicaban a lo mismo. En el campo, todos en un mismo valle cultivaban lo mismo en cuanto se derretía la nieve. Incluso los pocos que hacían cosas que no eran "comunes" trabajaban solos, por lo que no tenían que decirle a nadie lo que estaban haciendo.

Hoy la gran mayoría de las personas trabaja con otros que tienen distintas tareas y responsabilidades. La vicepresidenta de marketing podría provenir de ventas y saber todo sobre ventas, pero no sabe nada sobre las cosas que nunca ha hecho: precios, publicidad, empaque, y por el estilo. De modo que quienes hacen estas cosas deben asegurarse de que la vicepresidenta de marketing comprenda qué están tratando de hacer, por qué están tratando de hacerlo, cómo lo van a hacer y qué resultados esperar.

Si la vicepresidenta de marketing no entiende lo que estos especialistas con conocimientos de alto nivel están haciendo, la culpa no es tanto de ella como de ellos. No la han educado. A la inversa, es responsabilidad de la vicepresidenta de marketing asegurarse de que todos sus compañeros de trabajo comprendan su visión del marketing: cuáles son sus objetivos, cómo trabaja y qué espera de sí misma y de cada uno de ellos.

Incluso las personas que entienden la importancia de responsabilizarse de las relaciones muchas veces no se comunican lo suficiente con sus asociados. Temen ser vistas como presuntuosas o inquisitivas o estúpidas. Están equivocadas. Cada vez que alguien se acerca a sus asociados y dice: "Esto es lo que sé hacer bien. Así es como trabajo. Éstos son mis valores. Ésta es la contribución en la que planeo concentrarme y éstos son los resultados que espero obtener", la respuesta es siempre: "Esto es de gran ayuda. ¿Por qué no me lo dijiste antes?".

Y uno obtiene la misma reacción –sin excepción, en mi experiencia– si a continuación pregunta: "¿Y qué necesito saber sobre tus fortalezas, cómo te desempeñas, tus valores y la contribución que te has propuesto?". De hecho, los trabajadores del conocimiento deberían exigir esto a todo aquel con quien trabajen, sea un subordinado, un superior, un colega o un miembro de equipo. Y una vez más, cuando se hace esto, la reacción siempre es: "Gracias por preguntar. Pero ¿por qué no lo hiciste antes?".

Las organizaciones ya no se construyen sobre la fuerza, sino sobre la confianza. La existencia de confianza entre las personas no necesariamente implica que se agraden mutuamente. Significa que se comprenden mutuamente. Responsabilizarse de las relaciones es por lo tanto una necesidad absoluta. Es un deber. Sea uno miembro de una organización, consultor, proveedor o distribuidor, tiene esa responsabilidad con todos sus compañeros de trabajo: aquellos de cuya labor uno depende y también aquellos que dependen del trabajo de uno.

La segunda mitad de su vida

Cuando para la mayoría de las personas el trabajo significaba labor manual, no había necesidad de preocuparse por la segunda mitad de la vida. Uno simplemente seguía haciendo lo que siempre había hecho. Y si tenía la suerte de sobrevivir a 40 años de trabajo duro en el molino o en la vía férrea, uno más que se contentaba con la idea de pasar el resto de su vida sin hacer nada. Hoy, sin embargo, la mayor parte del trabajo es conocimiento, y los trabajadores del conocimiento no están "acabados" luego de 40 años de actividad; están simplemente aburridos.

Hemos oído hablar mucho sobre la crisis de la mitad de la vida de los ejecutivos. Es principalmente aburrimiento. A los 45, la mayoría de los ejecutivos han alcanzado la cúspide de sus carreras, y lo saben. Tras 20 años de hacer prácticamente el mismo tipo de trabajo, son muy buenos haciéndolo. Pero no están aprendiendo ni contribuyendo ni encontrando desafíos y satisfacciones en el trabajo. Y sin embargo todavía es probable que enfrenten otros 20 o quizás 25 años de actividad. Es por eso que gestionarse a sí mismo conduce cada vez más a iniciar una segunda carrera.

Existen tres maneras de desarrollar una segunda carrera. La primera es realmente empezar una. A menudo esto no implica más que cambiarse de un tipo de organización a otro: el contralor divisional en una gran corporación, por ejemplo, se convierte en el contralor de un hospital mediano. Pero también hay cantidades crecientes de personas que cambian totalmente de línea de trabajo: por ejemplo, el ejecutivo de negocios o el funcionario gubernamental que ingresan a la iglesia a los 45; o el ejecutivo de nivel medio que abandona la vida corporativa luego de 20 años para estudiar derecho y convertirse en abogado en un pueblo pequeño.

Veremos muchas más segundas carreras emprendidas por personas que han alcanzado éxitos modestos en sus primeros trabajos. Estas personas poseen considerables habilidades y saben cómo trabajar. Necesitan una comunidad –su casa está vacía al irse los hijos– y también necesitan un ingreso. Pero, por encima de todo, necesitan un desafío.

La segunda manera de prepararse

This document is authorized for use only in Veronica Vasquez's Gestion Personal y Autoconocimiento (Ingreso marzo2019) at Pontificia Universidad Catolica Chile (PUC-Chile) from Mar 2019 to Aug 2019.

para la segunda mitad de su vida es desarrollar una carrera paralela. Muchas personas que tienen mucho éxito en sus primeras carreras permanecen en el trabajo que han estado haciendo, ya sea a tiempo completo o parcial o como consultores. Pero adicionalmente se buscan una actividad paralela, generalmente en una organización sin fines de lucro, que les consume otras diez horas de trabajo a la semana. Podrían hacerse cargo de la administración de su iglesia, por ejemplo, o de la presidencia del consejo local de niñas exploradoras. Podrían dirigir el albergue de mujeres golpeadas, trabajar en la biblioteca pública infantil, integrar el consejo escolar, y así.

Finalmente están los emprendedores sociales. Normalmente son personas que han sido muy exitosas en sus primeras carreras. Aman su trabajo, pero ya no los desafía. En muchos casos siguen haciendo lo que siempre habían hecho, pero le dedican cada vez menos tiempo. También inician otra actividad, por lo general sin fines de lucro. Mi amigo Bob Buford, por ejemplo, montó una exitosa empresa de televisión que todavía dirige. Pero también fundó y construyó una exitosa organización sin fines de lucro que trabaja con iglesias protestantes, y está desarrollando otra para enseñar a los emprendedores sociales cómo gestionar sus propios proyectos sin fines de lucro, sin dejar sus negocios originales.

La gente que gestiona la segunda mitad de su vida quizás sea siempre una minoría. La mayoría podría "jubilarse en el trabajo" y contar los años hasta su verdadero retiro. Pero es esa minoría, los hombres y mujeres que ven una larga expectativa de vida laboral como una oportunidad tanto para ellos mismos como para la sociedad, la que se convertirá en líderes y modelos.

Existe un prerrequisito para gestionar la segunda mitad de su vida: usted debe comenzar mucho antes de llegar a ella. Cuando hace 30 años empezó a ser evidente que las expectativas de vida laboral se estaban alargando muy rápidamente, muchos observadores (yo incluido) creyeron que más personas jubiladas se convertirían en voluntarios de instituciones sin fines de lucro. Eso no ha ocurrido. Si uno no ha sido voluntario antes o alrededor de los 40, no lo será después de los 60.

Del mismo modo, todos los emprendedores sociales que conozco comenzaron a trabajar en sus segundos emprendimientos mucho antes de alcanzar la cúspide en sus negocios originales. Considere el ejemplo de un exitoso abogado, asesor legal de una gran corporación, que inició un emprendimiento para establecer escuelas modelo en su estado. Empezó a realizar trabajo legal voluntario para las escuelas cuando tenía alrededor de 35 años. Fue elegido miembro del consejo escolar a los 40. A los 50, cuando había amasado una fortuna, inició su propia empresa para construir y administrar escuelas modelo. Sin embargo, todavía trabaja casi a 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 tempranamente. Nadie puede esperar vivir mucho tiempo sin sufrir algún revés serio en su vida o trabajo. Es el caso del competente ingeniero que no es considerado para un ascenso a los 45. Es la competente profesora universitaria que se da cuenta a los 42 años de que nunca obtendrá una cátedra en una gran universidad, aunque esté plenamente calificada para ello. Están las tragedias de la vida familiar: la ruptura de un matrimonio o la pérdida de un hijo. En tales momentos, un segundo interés importante –no sólo un hobby– puede hacer toda la diferencia. El ingeniero, por ejemplo, ahora sabe que no ha sido muy exitoso en su trabajo. Pero en su actividad externa –como tesorero de la iglesia, por ejemplo– sí es exitoso. La familia puede quebrarse, pero en esa actividad externa sigue existiendo una comunidad.

En una sociedad en la que el éxito se ha vuelto tan terriblemente importante, tener opciones será cada vez más vital. Históricamente, no existía tal cosa como el "éxito". La abrumadora mayoría de las personas no esperaba nada más que permanecer en su "estación apropiada", como reza una antigua plegaria inglesa. La única movilidad era la movilidad descendente.

En una sociedad del conocimiento, sin embargo, esperamos que todo el mundo tenga éxito. Esto es claramente una imposibilidad. Para una gran cantidad de personas, en el mejor de los casos hay una ausencia de fracaso. Allí donde hay éxito, tiene que haber fracaso. Y entonces es de vital importancia para el individuo, e igualmente para la familia del individuo, contar con un área en la que pueda contribuir, hacer una diferencia y ser *alguien*. Esto significa encontrar una segunda área –ya sea una segunda carrera, una carrera paralela o un emprendimiento social– que ofrezca la oportunidad de ser líder, ser respetado o ser un éxito.

Los desafíos de gestionarse a sí mismo pueden parecer obvios, cuando no elementales. Y las respuestas pueden sonar evidentes hasta el punto de parecer ingenuas. Pero gestionarse a sí mismo requiere de cosas nuevas y sin precedentes por parte del individuo, y en especial del trabajador del conocimiento. En efecto, gestionarse a sí mismo exige que cada trabajador del conocimiento piense y se comporte como un CEO. Más aún, el cambio desde los trabajadores manuales que hacen lo que se les indica hasta los trabajadores del conocimiento que deben gestionarse a sí mismos desafía profundamente 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 las personas se queda donde está.

Pero hoy sucede lo contrario. Los trabajadores del conocimiento viven más que las organizaciones, y se mueven. La necesidad de gestionarse a sí mismo está, en consecuencia, creando una revolución en los asuntos humanos.

Reimpresión R0501K-E

This document is authorized for use only in Veronica Vasquez's Gestion Personal y Autoconocimiento (Ingreso marzo2019) at Pontificia Universidad Catolica Chile (PUC-Chile) from Mar 2019 to Aug 2019.