



Universidad de Navarra

DPON-50  
0-406-036

## Eficacia y liderazgo

### 1. Introducción

En 1960, la American Society of Mechanical Engineers remitió una encuesta a cincuenta altos directivos y profesores de empresa. Una de las preguntas era: ¿cuál es, a su juicio, el mejor libro de «management» publicado en la última década? Peter F. Drucker contestó que el libro de Philip Woodruff sobre el antiguo servicio civil británico en India («British Indian Civil Service»)¹. ¿Por qué citaba esta obra? La razón era sencilla: porque en ella se descubre cómo apenas 1.000 hombres jóvenes, educados muchos de ellos en el Balliol College de Oxford en Artes Liberales (hoy una formación generalista) y con unas cuantas herramientas de gestión, dominaron un subcontinente complejísimo desde cualquier punto de vista –lenguas, religiones, razas, geografía, etc.– y lo pusieron en funcionamiento. Las claves: la formación recibida, la estructura de la organización (primordialmente plana), el sistema de información cuidadoso y exhaustivo, y la preocupación por realizar una administración eficaz.

Un directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza. En caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se coimplican: la eficacia se revela a sí misma como

---

<sup>1</sup> Woodruff, Philip, «The Men Who Ruled India», Jonathan Cope, Londres, 1954.

---

Nota técnica preparada por el Profesor Guido Stein. Mayo de 2006.

Copyright © 2006, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame a IESE PUBLISHING al 34 932 534 200, envíe un fax al 34 932 534 343, escriba a Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com)

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 12/6/06



crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad. En razón a la claridad, Drucker distingue entre *eficacia* y *eficiencia*, definiendo la primera como conseguir *hacer las cosas correctas*, mientras que la segunda estriba en *hacer las cosas correctamente*: racionalidad de objetivos y fines frente a racionalidad administrativa centrada en los medios.

## 2. Obstáculos de la eficacia

¿Por qué desarrollar una conducta directiva eficaz se torna a menudo una tarea ardua, casi titánica, al alcance sólo de voluntades extraordinarias? Una etiología rápida nos indicaría varias razones:

1. La presión del activismo, donde el flujo de los acontecimientos, que a menudo distraen del problema real, empuja e impone las soluciones, sin dejar al directivo la ocasión de aplicar los criterios y las políticas empresariales acordes con su estrategia.
2. La organización, que en vez de potenciar la capacidad personal del directivo para construir sobre lo ya hecho, lo convierte en un cautivo.
3. La tendencia a no salir de la propia organización para ver lo que pasa en el exterior con sus propios ojos.

Curiosamente, la presión por concentrarse en lo que pasa dentro, que constituye el poderoso reino de lo inmediato para el directivo, crece a medida que se sube en la organización. El único antídoto es la voluntad firme de acceder al exterior; una vez allí, hay que distinguir qué es lo relevante, y a eso no parece ayudar precisamente la avalancha de datos e informaciones con las que nos inundan las tecnologías digitales. *Las decisiones más difíciles y más importantes no son qué hacer, sino qué abandonar por no merecer ya la pena.* Hay quien mantiene el convencimiento de que gobernar es incompatible con hacer directamente.

Acertar en los remedios para contrarrestar estas presiones no es tarea fácil, más, si se tiene en cuenta que las empresas de la sociedad digital o de la información dependen de los trabajadores del conocimiento y de su contribución a los resultados de la organización. Cada trabajador del conocimiento tiene un papel asimilable ciertamente al directivo, aunque no afecte inmediatamente a otros. Por virtud de la operatividad de su conocimiento, la empresa será eficaz y eficiente en la ejecución de sus políticas y en la consiguiente obtención de los resultados. Las organizaciones no se pueden permitir el lujo de privarse de la inteligencia, imaginación e iniciativa del 90% de las personas que trabajan en ellas. Los cimientos duraderos de las empresas ya no se construyen sobre la fuerza. Cada vez más se levantan sobre la confianza. La confianza no significa que la gente empatices, significa que uno se puede fiar de otro.

*La eficacia exige la concentración y huye de la dispersión.* Efectivamente, centrarse en los resultados es un imperativo insoslayable, es decir, tener puestos los cinco sentidos en unas cuantas áreas relevantes, donde un rendimiento excelente engendrará unos resultados acordes, en vez de malgastar esfuerzos en mejorar en áreas para las que no

se tiene aptitud o competencia. El sentido común dicta que *es preferible emplear la energía en convertir a una persona competente en un experto eficaz, que en conseguir una mediocridad de un incompetente*. En definitiva, no se trata de cambiarse a uno mismo, sino de mejorar el desempeño profesional y personal, sabiendo que la neutralidad funcional objetiva no existe en el ámbito de las personas, pues las acciones humanas remiten siempre al fin del hombre.

### 3. Palancas de la eficacia

El tiempo es otro ámbito de actuación para acrecentar la eficacia. Un uso productivo del tiempo evita las crisis recurrentes, huye de los «staff» sobredimensionados, que dan lugar a roces, intromisiones y explicaciones estériles, y tolera las reuniones como lo que son: concesiones a la organización deficiente.

El directivo eficaz no comienza planificando, sino averiguando a qué dedica su tiempo. Sus tareas requieren un mínimo de tiempo para ser eficaces, dedicarle menos es malgastarlo (especialmente en el caso de decisiones que afectan a personas). Después intenta una dirección sistemática del tiempo: identificar qué es una fuente de pérdida de tiempo; identificar quién le puede sustituir y hacerlo mejor; eliminar el tiempo que se hace perder a otros.

El segundo paso que da el directivo eficaz es preguntarse constantemente cómo puede contribuir. Este espíritu genera un clima que se expande en todas las direcciones dentro de la organización.

En el caso de los trabajadores del conocimiento, cuya contribución radica en su especialización, su eficacia estriba en que sean capaces de adquirir una cierta mentalidad generalista que les permita relacionar las partes y el todo. Centrarse en la contribución exige no sólo información, sino además un mínimo de comunicación que permita entender las necesidades, objetivos, percepciones y modos de hacer de los subordinados

La mejor tarea del directivo eficaz radica en fijar pautas. La eficacia, como las virtudes, se adquiere mediante el ejercicio previo de lo que hay que hacer. Después de haberlo aprendido, lo aprendemos haciéndolo. La paradoja es sólo aparente.

*El directivo eficaz es aquel que convierte las fortalezas de las personas y de la organización en productivas y procura hacer irrelevantes sus debilidades.* Drucker ofrece varios consejos de gran interés para establecer puestos de trabajo objetivos, es decir, determinados por las tareas en vez de por las personalidades de quienes los vayan a ocupar, que contribuyan al fin de hacer operativas las fortalezas.

Asimismo, los *puestos que exigen alguien extraordinario hay que rediseñarlos*. Además, se deben diseñar puestos exigentes pero amplios, de modo que cualquier fortaleza relevante para esa tarea produzca resultados significativos, y que ofrezca espacio para el desarrollo de la persona. Hay que tolerar la debilidad para obtener la fortaleza. No existen personas capaces en general, sino en tareas concretas. Hay que dirigir las para