PRÓLOGO

Usted no está al mando. Quizás no tenga muy claro quién *está* al mando, pero sí sabe que usted no lo está. A pesar de ello, desea hacer bien su trabajo, desea contribuir a la organización y desea triunfar a nivel personal. Con frecuencia, estos deseos provocan conflictos, ya que se le pide que apoye las metas de otro y, al tiempo trabaje para conseguir las propias. A usted le irrita la dificultad que supone el intentar que algo se haga, pero careciendo del poder para hacerlo. Se siente limitado por las fronteras formales e informales de la organización. Intenta hacerlo lo mejor que puede, pero choca una y otra vez con las normas de juego de la organización a la que usted intenta ayudar. Es posible que trabaje en el sector empresarial, o en una organización sin ánimo de lucro. Quizás ofrezca su tiempo o trabajo a cambio de dinero. Puede ser un directivo, un miembro del Consejo, un empleado asalariado o un obrero a destajo. No importa. Usted comparte con muchos otros el deseo de hacer un buen trabajo, la necesidad de reconocimiento y la frustración de ver cómo sus esfuerzos quedan bloqueados por la misma organización a la que usted intenta servir.

Usted no está tan indefenso como, en ocasiones, parece sentirse: esa es la premisa principal de este libro. Este libro analiza las diferentes maneras en las que usted puede lograr que las cosas se hagan, apoyar el trabajo de otros y sentirse más realizado en su vida a través de su trabajo. Hay maneras de afrontar los problemas inherentes al hecho de trabajar para una organización. Yo conozco bien esos problemas, después de treinta y cinco años en y alrededor de las organizaciones. He vivido los dilemas propios del trabajo en organizaciones grandes, en organismos oficiales, en sistemas escolares, en hospitales, en fundaciones y en organizaciones sin ánimo de lucro. He tenido éxitos sorprendentes y fracasos impactantes, y he aprendido. Este libro se basa en mi aprendizaje, y en el de otros con quienes he trabajado; puede servirle de guía para su propio aprendizaje. Es mi respuesta a la pregunta "¿cómo puede sentirse a gusto con su trabajo y marcar la diferencia cuando tiene muy poco poder formal?"

Las organizaciones son una gran amenaza en nuestra vida; usted es consciente de las luchas que conlleva el trabajar en ellas. Usted sabe lo que es tener unas intenciones claras y constructivas, y sentirse confundido por

la manera en que este lugar funciona. Usted sabe lo difícil que es mantener la esperanza cuando tiene que afrontar las frustraciones del día a día. Usted conoce lo que es el estrés, el '*burnout'* o sensación de estar quemado, la fatiga y ha afrontado, alternativamente, el reto o se ha hundido en el escepticismo. Usted percibe esas "oportunidades de aprendizaje" que con frecuencia se presentan acompañadas con la intención de hacer algo y piensa, en ocasiones, que ya ha aprendido suficiente; ahora ya es el turno de otro. Usted es consciente de la energía que se necesita para participar en la lucha, y siente la tentación de ahorrar su energía y autoprotegerse. Este libro le ayuda a perseguir la esperanza, el reto, la oportunidad y el aprendizaje justo desde el lugar en que se encuentra ahora, en ese su puesto formalmente menos poderoso.

"Yo no estoy al mando." ¿Puede oírse a usted mismo diciendo esas palabras? Dígalas en voz alta o en su mente. ¿Cómo le suenan? ¿Cuál era su tono de voz? ¿Cómo se sintió? ¿Cuál fue la última vez que dijo algo parecido a alguien en relación a su trabajo? Dado que me he escuchado a mí mismo, y a otros, diciendo estas palabras, he clasificado las frases y sus sentimientos subyacentes en dos categorías; una suena más activa, más esperanzadora o incluso más real; la otra, más pasiva e indefensa, ya que incluso asume el papel de víctima. Durante mi larga vida profesional, he contribuido a ambas... y, adivine cuál de ellas me gusta más.

Si usted no está al mando, ¿quién lo está? Buena pregunta. A medida que continúe leyendo, se dará cuenta de mis dudas sobre si alguien realmente está al mando. Juntos, creamos un sentido de propósito y responsabilidad, y lo hacemos de maneras que nos hacen a todos interdependientes, optemos o no por verlo así. Todo el mundo tiene que rendir cuentas a otros, y ese rendimiento de cuentas cierra el círculo dentro de los límites de una organización, ayudando así a definir lo que es y lo que hace. Señalamos a los Directores Generales o a los Presidentes como si ellos tuviesen el mando, pero es más nuestro deseo de simplificación y seguridad que una expresión de la realidad. Mantenemos la idea de "estar al mando" que determinadas personas viven por conveniencia de la organización; sin embargo, sabemos exactamente de cuánto y de cuán poco tienen el mando. Aceptamos el poner a algunos "al mando", conscientes de que ellos, para lograr que algo se haga, tienen que ganarse el apoyo de las personas que les rodean.

Si nadie está al mando aquí, entonces lo estarán los altos ejecutivos, ¿correcto? Pues no. En mi estrecha colaboración con los líderes de diver-

sas organizaciones, he observado la relación directa que existe entre su nivel de eficacia y el no estar al mando. En otras palabras, los ejecutivos que se comportan constantemente como si ellos estuviesen el mando no son ni remotamente tan eficaces como los que actúan como si no lo estuviesen.

De qué trata esta edición

Hace quince años, escribí lo que entonces pensaba que sería mi primer y último libro sobre lograr que las cosas se hagan desde puestos no ejecutivos de las grandes organizaciones. Ese libro se titulaba *The Quest for Staff Leadership*; estaba dirigido a los gestores de las funciones de servicio y apoyo en la América corporativa. Este libro tuvo una buena acogida, cinco ediciones y recibió un premio nacional. Seis años más tarde, lo revisé a fondo, y lo escribí para una audiencia más amplia: todos los que ocupan puestos staff o de apoyo en el mundo corporativo. Y aquí estoy, escribiéndolo de nuevo una vez más, e intentando ir más allá del mundo empresarial para dirigirme a cualquier profesional que ocupe puestos no ejecutivos en cualquier tipo de organización. Este nuevo paso del segundo libro al tercero es tan significativa como el paso del primero al segundo. Son dos las razones principales que me han movido a hacerlo: lo que está sucediendo en el mundo organizativo y lo que yo he aprendido durante el camino.

En los quince años transcurridos desde la edición del primer libro, el mundo organizativo ha sido caótico. La lectura de mis versiones anteriores me recordó lo mucho que el mundo organizativo había cambiado en menos de una generación: la tecnología y los sistemas de información, el ciberespacio, las fusiones, las adquisiciones y enajenaciones, los equipos virtuales, el mercado global, la generación X, las políticas, la prosperidad, la recesión, “los punto com”, los cambios demográficos, el envejecimiento de la población, la sanidad, la educación... Usted puede seguir añadiendo a la lista... El cambio está en el aire. Lo está alterando todo, incluso a los que intentan permanecer estáticos, y da la sensación de que este desorden impredecible continuará indefinidamente. Todos estos cambios externos afectan profundamente la forma en que hacemos las cosas, y hace que el éxito del trabajo de los que están, precisamente, en el medio sea ahora más importante que nunca.

He añadido quince años a mi experiencia profesional, y he añadido años de experiencia con organizaciones no lucrativas a mis años de experiencia con las empresas. He tenido más tiempo para buscar patrones. He aprendido más sobre lo que permite a las personas prosperar en los puestos medios de las organizaciones, y estoy más optimista que nunca en lo relativo a las oportunidades que se presentan en las organizaciones emergentes actuales para el individuo capacitado y dedicado. Sería más indicado llamar a este nuevo libro una adaptación en lugar de una nueva edición. Ningún párrafo se ha librado de alguna modificación; la mayor parte de su contenido es nuevo. El libro en su totalidad ha sido re-centrado, reescrito y reorganizado.

Por qué escribí este libro

El trabajo es central, tanto si se comunica desde su hogar vía fax u ordenador, como si viaja a la oficina o si hace acto de presencia cada día para realizar las mismas tareas en el mismo cubículo, o dedica varias horas de la semana a su comunidad. El trabajo es la principal alternativa de autodesarrollo y, al tiempo, de contribución al universo. Usted tiene la oportunidad de dar sentido a su vida a través del trabajo. Este libro está escrito para ayudarle en esa búsqueda. La organización, tiene que aportarle algo más que "ganarse la vida" o "hacer su deber". El trabajo ofrece la posibilidad real de lograr algo maravilloso para usted mismo, para las personas con las que trabaja, para la organización a la que presta sus servicios, e incluso para su comunidad y el universo. A través de este libro, yo le ayudaré a analizar lo que desea lograr y a hacer algo sobre ello.

Su eficacia en el desempeño de las diversas tareas y su poder con las demás personas con las que trabaja, provienen del sentido y la importancia del trabajo en su vida. Su entusiasmo por su trabajo y su deleite con su contribución están directamente ligados a la sensación de que ese trabajo da sentido a su vida. Este libro parte de un supuesto concreto: la importancia básica del trabajo en nuestras vidas; tenemos la oportunidad (libre o impuesta) de trabajar y de descubrirnos a nosotros mismos en el proceso. Nuestras opciones prácticas en el día a día pueden llevarnos a la vida que deseamos. La autoridad suprema de nuestro propio propósito en la vida puede informar cada decisión que tomamos, ofreciéndonos así más

éxito y felicidad. Al menos, eso es lo que intento conseguir a través de este libro; espero servirle de guía en su vida laboral. Las opciones prácticas y las acciones involucradas para hacerlo las explico en los capítulos siguientes.

A quién va dirigido este libro

Este libro está escrito para quienes trabajan habitualmente para una organización, por dinero o como voluntario, y desean triunfar por su propio bien y por el de la organización. Lo único que necesita aportar es una actitud o buena disposición para mejorar, tanto a nivel individual como organizativo. No necesita un salario o puesto elevado; tampoco necesita un diploma o una mesa de despacho. Lo que necesita es convencerse de que su trabajo puede ser una fuente de felicidad. A muchas de las personas más triunfadoras les *encanta* trabajar. No es raro encontrar a dos personas que trabajan codo a codo, una ama su trabajo y otra lo odia, y ambas tienen el mismo puesto de trabajo. ¿Qué es lo que marca la diferencia? Obviamente, no es la naturaleza del propio trabajo; tiene más que ver con la manera en que las personas lo enfocan. Y también en cómo enfocan su relación con los demás. Estas dos personas, con roles exactamente iguales, han elegido la manera en que se relacionarán con los demás, y cada opción tiene sus propias consecuencias. Esas dos personas deciden la manera de percibir sus roles, y esa opción también tiene sus consecuencias. Todo esto se desarrolla dentro de una cultura organizativa llena de expectativas e hipótesis sobre las personas que trabajan allí, dando paso así a incluso más consecuencias. Este libro es para aquellas personas que disfrutan, o para quienes les gustaría disfrutar, yendo a trabajar cada día, porque su trabajo es prometedor. En lugar de desperdiciar su energía quejándose de su falta de poder formal, ellos crean su propio poder personal y logran que se hagan las cosas.

Cómo leer este libro

He escrito este libro para la persona ocupada que muy pocas veces lee un libro de principio a fin. Tras leer la introducción y el primer capítulo,

vaya hacia donde sus problemas e intereses actuales le lleven. No escribí este libro siguiendo el orden en el que aparece, y usted no tiene que leerlo secuencialmente. Elija un capítulo al azar y comience a leer. Descubrirá que la mayoría de los capítulos, después de dirigir su línea de pensamiento hacia determinados puntos clave, ofrecen ejemplos, acciones y ejercicios que le ayudan a pensar en profundidad acerca de su trabajo, e incluso a tomar medidas al respecto.

Agradecimientos

La vida no nos permite triunfar en solitario; otros nos son indispensables para definir quiénes somos. Yo estoy especialmente en deuda con las diversas organizaciones con las que he trabajado como empleado o consultor, de manera remunerada o gratuita, durante los últimos treinta y cinco años. Ellas me enseñaron a trabajar con ellas. Cualquier cosa que usted encuentre aquí que pueda serle de utilidad, yo lo aprendí con ellas. Tengo mucho que agradecer a los ojos experimentados y a las mentes profesionales que criticaron la primera edición de este libro y me sugirieron lo que debería hacer esta vez: Mil gracias Allan Paulson, Kathleen Webb Tunney, Frank Basler, Catie Leavitt y Jeff Pym. Sheila Kelly se encargó de las correcciones ; es una delicia trabajar con ella, e incluso más divertido aún el estar casado con ella. Y qué decir del trato que recibí de Steve Piersanti y su compañía, Berret-Koehler Publishers. Ha sido un privilegio trabajar de nuevo con él; ¡es ya nuestro quinto libro juntos!

Geoff Bellman
Seattle
Marzo 2001