

QUE SON LAS 4DX

Las 4 Disciplinas de la Ejecución sirven para producir grandes resultados. Cada una apunta de derecha a izquierda porque así es como ejecutan los mejores equipos: se rinden cuentas sobre su desempeño en las medidas de predicción, lo cual deriva en el cumplimiento de metas crucialmente importantes.

El tablero de resultados, Disciplina 3, es central porque en él se proyecta el éxito de las medidas para lograr los objetivos a la vista de todos.

La cadencia de rendición de cuentas, Disciplina 4, rodea a las demás porque es lo que las mantiene unidas. La flecha circundante simboliza la práctica regular de rendición de cuentas para registrar las medidas exitosas en el tablero.



Disciplina 1: Las Metas Crucialmente Importantes

La primera disciplina es enfocar su mayor esfuerzo en una o dos metas que marcarán toda la diferencia, en lugar de hacer esfuerzos para alcanzar mediocrementemente docenas de ellas. Las metas que se determinan por la empresa deben sintetizarse en 1 o 2 que realmente tengan un impacto en la productividad. Enfocarse en lo crucialmente importante implica reducir el número de metas que intenta alcanzar fuera de las demandas diarias de su torbellino.

El ser humano no está diseñado para hacer varias tareas a la vez, y obtener excelentes resultados. Uno puede considerarse muy bueno en hacer varias cosas a la vez, nombrarse como una persona multitareas. Sin embargo, al momento de realizar todas estas actividades simultáneamente, perderá el enfoque en alguna de ellas y no obtendrá los resultados deseados. Intentar concentrarse en dos o más tareas sobrecarga la capacidad procesal del cerebro.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que en el desarrollo de la empresa surgirán muchas ideas y proyectos increíbles. Pero, hay que tener una visión de aquellos que tendrán impacto significativo en el mercado, y lamentablemente, rechazar los que no muestran potencial.

Las MCI son las metas que se debe lograr con excelencia más allá de las prioridades circundantes. No obstante, se puede abandonar el torbellino (actividades del trabajo diario), aun seguirán bajo su radar. De igual manera, no todas las actividades del torbellino pueden considerarse MCIs, se debe tener criterio de cuáles si deben nombrarse metas y otras actividades diarias.

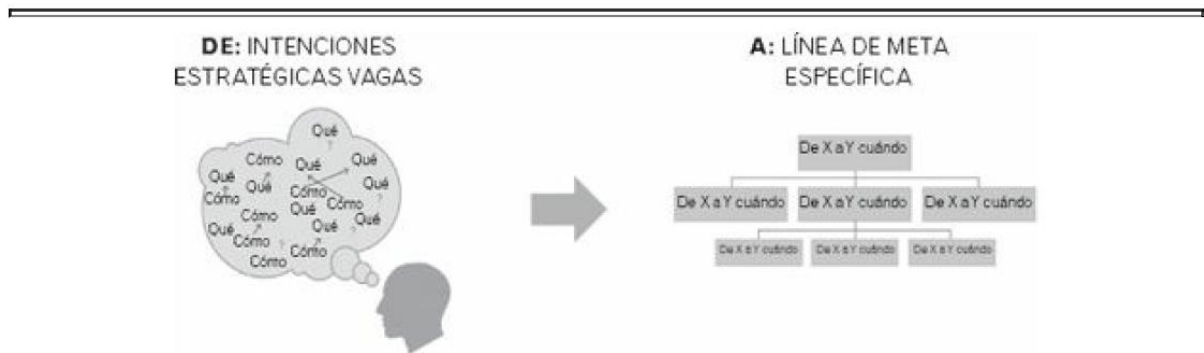
A continuación, se muestran las reglas para alcanzar Metas Crucialmente Importantes:

Ningún equipo deberá enfocarse en dos o más metas a la vez.

Las batallas que elijan deberán ganarse. Los miembros del equipo asegurarán el éxito de estas.

Los altos ejecutivos pueden vetar, pero no imponer. Los líderes ejecutivos deben verse involucrados en la realización de las metas; y dar autonomía a cada equipo de establecer las MCIs que ellos creen pertinentes.

Todas las MCI deben contar con un objetivo formulado. Deben dar resultados medibles, bajo un período de tiempo límite para su cumplimiento.



| PENSAMIENTO CONVENCIONAL | PRINCIPIO DE LAS 4DX |
|--|---|
| Todas nuestras metas son la prioridad número uno. Seremos capaces de desempeñar multitareas para lograr con éxito cinco, 10, o 15 metas importantes. Lo único que tenemos que hacer es trabajar más duro y durante más tiempo. | Muchas de nuestras metas son importantes, pero sólo una o dos son cruciales. Las llamaremos las MCI, las metas que debemos alcanzar. Nuestro mejor esfuerzo sólo puede concentrarse en una o dos metas crucialmente importantes a la vez. |

Disciplina 2: Medidas de Predicción

La segunda disciplina consiste en invertir más energía en las actividades que impulsan a las medidas de predicción. Esto le permitirá mejorar las medidas históricas al aplicar un efecto de palanca. Trata de influenciar, de medir las actividades que tienen mayor influencia sobre la MCI.

Una empresa cuenta con dos formas de medición, las medidas históricas y las medidas de predicción. Las mediciones históricas nos muestran datos obtenidos de estudios previos hechos por la empresa. Estas indican si la meta ya ha sido alcanzada, las medidas de predicción le permiten saber qué tan probable es que alcance esa meta. Por ello, usted puede controlar este tipo de indicadores casi por completo.

Las medidas históricas se denominan así porque, al momento de obtener los datos, los resultados ya no pueden cambiar: son historia. Las medidas de predicción son diferentes: anticipan el resultado. Cumplen con dos características primordiales, son predictivas, si estas cambian los resultados cambian; y pueden influenciar, el equipo tiene total control sobre ellas.

Estas medidas preventivas permiten comprender a profundidad el proceso para llegar a una meta y determinar los factores que la influyen, no detectables a primera vista. Por ello, se deberá definir medidas diarias o semanales que, al alcanzarlas, lo acercarán a su meta. El equipo podrá identificar las acciones más influyentes para impulsar dichos indicadores de predicción.

Además, también sirve para reducir el elemento sorpresa que en las medidas históricas suelen implicar. Por lo que se tiene un control diario, se podrá conocer el posible resultado que se desea, y no un resultado contradictorio. Estos resultados sorpresa pueden influenciar negativamente a los gerentes, dejando incertidumbre en las actividades que se están realizando.

El principio clave de las medidas de predicción es simple, el efecto de palanca.

Estas medidas son las que dan paso al logro de las MCI, por lo que toman el papel de palanca que permite identificar aquellas actividades clave para que los procesos sean más eficaces y eficientes.

Esta disciplina puede considerarse como la más complicadas en encontrar, porque se debe tener conocimiento profundo del proceso y cómo lo realiza cada colaborador. La clave es aislar y llevar un registro sistemático de las palancas correctas. Una vez que se tiene el proceso que da resultados positivos, se documenta todos los pasos que se realizan, con el objetivo de registrar cada vez que estos son cumplidos. Este primer proceso servirá como un benchmark para el resto de actividades y sea seguido por los colaboradores. Los datos de las medidas de predicción son más difíciles de obtener que los resultados históricos, pero vale la pena pagar el precio de monitorearlas.

“Nuestra apuesta es que impulsar estas medidas de predicción nos acercará a la meta crucialmente importante”

La disciplina 2 es la que conecta a los diferentes equipos con la principal a la perfección MCI. Se pretende identificar las medidas de predicción correctas para hacer que todos los integrantes de la organización se consideren socios estratégicos, y propiciar su participación en las discusiones acerca de lo que se puede mejorar.

| MENTALIDAD CONVENCIONAL | PRINCIPIO 4DX |
|--|---|
| Concentrarse en las medidas históricas: los resultados trimestrales, índices de venta, kilos perdidos. Estar siempre estresado. Morderse las uñas para soportar la espera. | Concentrarse en las medidas de predicción: acciones de gran influencia desempeñadas con el fin de mejorar las medidas históricas. |

Disciplina 3: Llevar un tablero de resultados convincente

La tercera disciplina de las 4DX nos asegura que todos los integrantes del equipo estén enterados del marcador en todo momento. De esta forma sabrán si pueden ganar o no.

La diferencia en el desempeño entre un equipo que apenas entiende las medidas de predicción en términos conceptuales y otro que puede ver los cambios en el marcador, es mucho más eficaz. Si los indicadores históricos y de predicción no se registran en un tablero a la vista de todos y no se actualizan, corren peligro de desaparecer entre las distracciones del torbellino. El compromiso se debilita cuando las personas no ven su avance.

Los tableros y gráficos no son algo desconocido para los gerentes. Sin embargo, estos normalmente no cuentan con la información necesaria en el momento. Si el tablero solo incluye información complicada que el líder entiende, solo sirve para representar los avances del mismo. Es necesario cambiar su enfoque, el equipo debe llevar la información de manera independiente para que se den cuenta de su avance.

Características para llevar un tablero 4DX:

- Tiene que ser sencillo, fácil de entender por cualquier miembro del equipo.
- Debe estar a la vista de todo el equipo. Tener un espacio donde sea visible, para que las MCI y las medidas de predicción no sean olvidadas. Los resultados son visibles, factor importante para rendir cuentas y se vuelven metas personales.
- Debe incluir medidas de predicción e históricas. Las de predicción permite que le equipo influya y las históricas permiten ver los resultados.
- El tablero debe indicar a simple vista si el equipo está encaminado en buen camino. El tablero debe mostrar progreso y avance.

Un tablero 4DX trata de enfocar las metas para que no sean influenciadas por el torbellino. Este es el mayor enemigo para enfrentar porque desmoraliza al equipo, al no mostrar avance al triunfo o meta. Esta invirtiendo tanto tiempo en actividades del torbellino, se pierde el avance a la meta.

La disciplina 1 se enfoca a una meta crucialmente importante y establece una línea de meta clara. La Disciplina 2 genera medidas de predicción que le dan a su equipo una palanca para lograr su meta. Pero esto es lo que lo hace un juego: el equipo está apostando en sus indicadores de predicción. Sin la Disciplina 3, es decir, sin un tablero de resultados convincente, el juego no sólo se perdería en el torbellino, sino que a nadie le importaría.

Disciplina 4: Cadencia de rendición de cuentas

La cuarta disciplina consiste en establecer un ritmo de rendición de cuentas, es decir, un *ciclo recurrente de supervisión del desempeño* anterior y planeación para anotar más puntos en el marcador. Esta disciplina es aquella en que la **ejecución** se hace realidad.

Esta disciplina reúne a todos los integrantes del equipo y por ello, encierra a las otras disciplinas. Muchos definen la ejecución como la habilidad de fijar una meta y alcanzarla. Por el contrario, es *desarrollar la capacidad de lograr una meta crucial* en medio de un torbellino más difícil cuando alcanzarla implica cambiar la conducta del equipo.

Sin una reunión que englobe las MCI, los miembros del equipo avanzarán en *direcciones opuestas*, cada quien hace lo que considera más importantes. Empero, la disciplina 4 asegura que el líder con su equipo llegar a la meta. Creando **compromisos personales** ante sus colaboradores de hacer lo que se debe y cumplir con rigor.

Estas reuniones serán al menos **una vez a la semana** y durará máximo entre **20 a 30 minutos**. Para ello se han establecido 2 reglas para que estas juntas se desarrollen de manera efectiva.

Regla 1: la sesión de MCIs debe ser el mismo día y a la misma hora todas las semanas, y de serlo necesario, puede optar por diarios. Así se mantiene el *ritmo de desempeño*, creando hábitos efectivos.

Regla 2: las actividades del *torbellino* *tienen prohibido la entrada* a la sesión. El nivel de **concentración** es alto por lo que las hace efectivas para producir resultados. En caso que el torbellino sea urgente, se puede conducir una junta después de los MCI para discutir estas urgencias.

Las sesiones de MCI pueden variar mucho de contenido. Por lo que se recomienda que se siga una guía. Primero, se rinde cuentas sobre los compromisos propuestos. Luego se revisa el tablero para ver los errores y aciertos. Finaliza con un plan que abra el camino para nuevos compromisos para la semana que siga. De esta manera, se evita abordar temas no pertinentes y no alargar la sesión innecesariamente.

Los compromisos deben ser una o dos cosas específicas que tendrán un efecto directo, para que en la siguiente sesión sean reportados.

Adicionalmente, se evita una **disminución de compromiso** por parte de los colaboradores. Los 3 factores que influyen negativamente a la moral, son el: *anonimato*, *irrelevancia* y *falta de medidas*.

En una sesión, el trabajador se encuentra *bajo reflector* al menos una vez a la semana, evitando el anonimato y se sienta excluido. La persona puede ver el *efecto de sus compromisos sobre las medidas*, evitando la irrelevancia. La ausencia de medidas no es evidente porque se *muestran en el tablero* de forma visual.

La disciplina es muy diferente a una junta común de objetivos. La rendición de cuentas que se genera, no es organizacional, sino **personal**. Dando lugar al papel del colaborador a avanzar bajo un compromiso propio. El líder no impone, sino inspira al grupo a *ser más presente en la compañía*, por medio de sus metas.

LA FUERZA DE LAS 4DX

Las 4 Disciplinas de la Ejecución es un modelo aplicable para cualquier ámbito o empresa. Son adaptables a la necesidad que se le presenta, para dar un modelo enfocado en productividad para alcanzar resultados. Las 4DX posee la fuerza para transformar la cultura laboral y los resultados de negocios.

Un pequeño resumen de las disciplinas:

- Disciplina 1: enfocarse cuidadoso en una medida histórica
- Disciplina 2: actuar sobre medidas de predicción altamente influyentes, medidas que los individuos pueden controlar. Estas medidas de predicción se pueden expresar en puntos fáciles de registrar y vigilar.
- Disciplina 3: llevar y actualizar con regularidad un tablero de resultados, y vigilar las medidas de predicción y la medida histórica. Un tablero de resultados convincente hace que las personas se comprometan y marca el camino hacia la meta.
- Disciplina 4: la cadencia de rendición de cuentas; reunión semanal con las personas que comparten una meta. En ella se cuentan anécdotas, se revisa el marcador y se celebran los triunfos. También se habla de las fallas y de qué se puede hacer al respecto.

Los principios que subyacen tras las 4DX son universales y atemporales.

En la próxima sección, se abordarán temas clave para la aplicación de cada una de las disciplinas en su organización.

APUNTAR A LA LUNA

En 1958 la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio de Estados Unidos (NASA) tenía metas tan importantes como: "Ampliar el conocimiento humano sobre los fenómenos atmosféricos y del espacio". Esta frase se parece a muchos de los objetivos que escuchamos hoy en día: "ser una empresa de clase mundial" o "encabezar la industria". A pesar de que los líderes de la NASA contaban con herramientas para medir varios de los aspectos de su objetivo, no tenían una línea de meta clara. Tampoco estaban produciendo los resultados que la Unión Soviética había alcanzado.

En 1961 el presidente John F. Kennedy sacudió los cimientos mismos de la NASA cuando ordenó: "Pongan a un hombre en la Luna y tráiganlo de vuelta antes de que acabe la década". De pronto la NASA tuvo que enfrentar un nuevo reto formidable, la guerra que libraría los próximos diez años, y la planteó exactamente como se debe formular una MCI: "X" es en la Tierra; "Y" es a la Luna y de regreso, y "el plazo" es el 31 de diciembre de 1969.

Basta mirar el cuadro [8](#) de la siguiente página para entender la diferencia entre las metas convencionales de una organización y una verdadera MCI.

Revise las metas de 1958:

- ¿Son claras? ¿Se pueden medir?
- ¿Cuántas son?
- ¿Hay una línea de meta definida para alguna de ellas?

| METAS DE LA NASA EN 1958 | METAS DE LA NASA EN 1961 |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar el conocimiento de los seres humanos acerca de los fenómenos atmosféricos y del espacio. 2. Mejorar funcionalidad, desempeño, rapidez, seguridad y eficiencia de los vehículos aeronáuticos y espaciales. 3. Diseñar y operar vehículos capaces de transportar instrumentos, equipo, suministros y organismos vivos al espacio. 4. Plantear estudios de largo alcance sobre los beneficios potenciales derivados de las oportunidades y los problemas de utilizar actividades aeronáuticas y espaciales con propósitos pacíficos y científicos. 5. Preservar el papel de Estados Unidos como líder en ciencia aeronáutica y espacial, y en tecnología aplicada a actividades pacíficas dentro y fuera de la atmósfera. 6. Poner a disposición de agencias involucradas con la defensa nacional información relacionada con los descubrimientos que tengan valor militar, y otra información a disposición de agencias civiles dedicadas a dirigir o controlar actividades aeronáuticas y espaciales no militares de acuerdo con las necesidades de cada una de ellas. 7. Cooperar con otras naciones o grupos de naciones en relación con el trabajo realizado de acuerdo con la ley y en aras de la aplicación pacífica de los resultados. 8. Usar lo más eficientemente posible los recursos científicos y de ingeniería del país, y cooperar con todas las agencias interesadas de Estados Unidos para no duplicar innecesariamente el trabajo, las instalaciones y el equipo. | <p>"Creo que esta nación debería comprometerse a cumplir la meta de llevar un hombre a la Luna y regresarlo a la Tierra sano y salvo antes del término de la década."</p> <p>John F. Kennedy</p> |

Considere lo anterior y pregúntese: ¿qué tipo de resultados obtendría la NASA de estos objetivos? Rusia logró llegar al espacio, primero con satélites y luego con cosmonautas, mientras las naves de Estados Unidos seguían explotando antes de despegar. Compare las metas de 1958 con la de 1961, un MCI claro y medible.

La reputación de la NASA estaba en juego, y por ello tenía que definir cuáles eran las pocas batallas clave que le permitirían ganar la guerra.

Al final se escogieron tres batallas críticas: navegación, propulsión y sistema de soporte

de vida. La navegación significó el reto extraordinario de dirigir una nave espacial hasta un punto específico de la Luna a casi 39 kilómetros por segundo. A todo esto hay que añadir el movimiento de traslación de la Luna, la cual orbita alrededor de la Tierra a una velocidad considerable. La propulsión no representó un reto menor, pues nunca se había logrado que una nave tan pesada como para cargar un módulo lunar alcanzara la velocidad necesaria para escapar de la fuerza de gravedad de nuestro planeta. Por último, el sistema de soporte de vida fue la batalla más importante porque requería desarrollar una cápsula y un módulo de alunizaje que mantuviera vivos a los astronautas durante el viaje hacia y desde la Luna, y cuando exploraran su superficie.



El discurso del presidente Kennedy incluyó otro aspecto fundamental de la Disciplina 1 — decir no a buenas ideas—, cuando reconoció que había muchos otros objetivos relevantes que el país no podría atender para cumplir esta meta. Él mismo dijo: “¿Por qué la Luna, me preguntan? ¿Por qué debería ser nuestra meta? Este objetivo ayudará a organizar y medir nuestra energía y nuestras habilidades, porque representa un reto que deseamos emprender, que no estamos dispuestos a posponer y respecto al cual tenemos todas las intenciones de ganar”.⁹ De esta forma redujo el enfoque de la NASA a una línea de meta que se convertiría en una de las hazañas más importantes en la historia de la humanidad.

¿Qué pasó con la rendición de cuentas dentro de la NASA cuando se hizo público el reto de poner a un hombre en la Luna? Subió a niveles inauditos. Esto es todavía más sorprendente al recordar la nave que usaron, pues apenas contaba con una pequeña fracción de la tecnología computacional que hay en el “teléfono inteligente” que tiene usted enfrente. Aún peor, los ingenieros y científicos no poseían la tecnología operativa para ganar estas tres batallas indispensables. Si mira hacia atrás quizá piense que los seres humanos no deberían haber llegado a la Luna en 1969.

Ahora considere una pregunta distinta: después de que se incrementara la rendición de cuentas, ¿qué sucedió con la moral y el compromiso de los miembros de la NASA? Se dispararon hacia arriba. La mayoría de los líderes se sorprenden ante este hecho. Tendemos a pensar que cuando la rendición de cuentas es alta, la presión hace que la moral disminuya. En realidad, funciona al revés. Estrechar el enfoque incrementa ambas cosas, la rendición de cuentas y el nivel de compromiso del equipo.

Cuando un equipo pasa de tener una docena de metas del tipo “ojalá que se pueda” a tener una o dos metas a cumplir “no importa lo que pase”, hay un profundo efecto en la moral. Es como si todos los miembros tuvieran un botón de encendido con la leyenda “¡Sí se puede!” Si usted logra activar ese botón habrá establecido los cimientos de una ejecución extraordinaria. Cuando el presidente Kennedy dijo “a la Luna y de regreso antes del final de la década”, apretó ese botón.

¿Recuerda qué se siente ser parte de un equipo cuando ese botón está activado? Es una experiencia inigualable. Incluso si aún debe lidiar con el torbellino y su miríada de exigencias, también tiene una línea de meta que cruzar, algo claro e importante que puede alcanzar. Que los miembros de un equipo puedan ver que su contribución marcó la diferencia es todavía más gratificante. Todos queremos sentir que estamos ganando y que nuestra contribución será relevante. Cuando los tiempos se tornan difíciles, lo deseamos con mayor ahínco.