



Libro Las tres leyes del desempeño

Re-escribiendo el futuro de su compañía y de su vida

Steve Zaffron y Dave Logan
Jossey-Bass, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Steve Zaffron y Dave Logan reconocen que los negocios y sus líderes se enfrentan a movimientos radicales en el entorno corporativo y tienen que lidiar con problemas urgentes. Pero en lugar de sumirse en la negatividad, ofrecen soluciones llamadas las “Tres Leyes del Rendimiento” basadas en la comunicación, que desde su punto de vista, pueden transformar a las empresas y a las relaciones individuales. Zaffron y Logan explican cómo llenar de energía y sostener su organización (y su vida personal) usando un lenguaje sincero, fomentando la discusión abierta, confrontando heridas del pasado y expresando una visión positiva para el futuro. Puede ser que sus ideas no sean revolucionarias, sin embargo *BooksInShort* las encuentra interesantes, prudentes y dignas de ser estudiadas.

Ideas fundamentales

- A menos que usted lo altere, el futuro ya está escrito. Para conquistar los problemas, es necesario crear un futuro diferente.
- Utilice las “Tres Leyes del Rendimiento” para re-escribir el futuro de su organización.
- La primera ley es: “La manera en que las personas se desempeñan está relacionada con las situaciones que les suceden”. La realidad en verdad depende del cristal con que se mire.
- La segunda ley es: “La manera en la que sucede una situación se origina en el lenguaje”. Exprese en palabras lo que no está dicho.
- La tercera ley es: “El lenguaje basado en el futuro transforma la manera en la que le ocurren las situaciones a la gente”. Exprese la visión que quiere ver hecha realidad.
- Utilice la innovación, la unidad y el optimismo para cambiar el futuro de su organización.
- Usted no puede avanzar sin corregir los errores del pasado.
- El bajo rendimiento es algo seguro cuando los empleados no se pueden expresar con franqueza.
- Es necesario crear una crisis, y resolverla, para que sea posible eliminar su habitual pensamiento negativo.
- Los líderes efectivos ayudan a otras personas a alcanzar el éxito. Los líderes visionarios ven posibilidades donde otros ven limitaciones.

Resumen

El cambio fundamental es necesario

Muchos ejecutivos sufren de malas ventas, baja moral de sus empleados y problemas que van desde la productividad hasta el rendimiento. A menudo no están seguros de cómo mejorar las cosas, así que ajustan los costos de los productos y servicios o reasignan empleados a otros puestos. Pero tan pronto resuelven un problema, aparece otro. Este ciclo de ineficiencia continúa porque la dinámica principal de la compañía permanece sin cambio. Para lograr una verdadera diferencia en las relaciones internas de su compañía y en su futuro, aplique las “Tres Leyes del Rendimiento”.

Primera Ley: “La manera en que las personas se desempeñan está relacionada con las situaciones que les suceden”

Diferentes individuos ven las mismas circunstancias desde diferentes puntos de vista. Los hechos objetivos están abiertos a interpretaciones disímiles, dependiendo de las experiencias y expectativas de cada persona. Usted puede ver a uno de sus colegas como “egoísta” e “impulsivo”, mientras alguien más lo ve como “seguro” y

“espontáneo”. Esto no es cuestión de quién está correcto o equivocado; sino que es cuestión de percepción. La realidad en verdad depende del cristal con que se mire.

“Para cada ‘problema’ existe un futuro ya escrito. El futuro incluye las suposiciones de la gente, sus esperanzas, miedos, resignación, cinismo y las ‘lecciones aprendidas’ a través de experiencias del pasado”.

El descontento en el trabajo con frecuencia estalla cuando los empleados ven a su compañía como insensible, manipuladora, orientada al dinero y al poder, excluyendo otros motivos. Los empleados que creen en ese punto de vista, tienen una actitud negativa, por lo tanto no se comprometen a mejorar su rendimiento. Puede que muestren hostilidad hacia la gerencia y sientan que no tienen razones para ser optimistas en cuanto al futuro.

“Aunque casi nunca se habla del futuro, es el contexto en el cual la gente trata de crear cambios”.

En vista de estas actitudes, los líderes corporativos creen erróneamente que pueden mejorar el estado de ánimo, el optimismo y el rendimiento de sus empleados, ofreciéndoles mayor capacitación, haciendo cambios de personal o con algún eslogan motivacional. Tratan de aumentar las ganancias recortando los gastos, una acción que los empleados interpretan como insensible y punitiva, dañando aún más su estado de ánimo. A menudo los líderes cometen un error crucial tratando de solucionar los problemas de manera superficial. La falta de voluntad para evaluar las situaciones con honestidad y hacer cambios estructurales, garantiza un bajo rendimiento crónico. El progreso sólo se obtiene mediante la colaboración y el “compromiso” en todos los niveles.

Segunda ley: “La manera en la que sucede una situación se origina en el lenguaje”

Esta ley se centra en la importancia de entender cómo se comunica la gente más allá de la palabra hablada. El lenguaje corporal, las expresiones faciales y las inflexiones en la voz significan mucho más que las palabras. Los individuos pueden decir una cosa, pero transmitir un mensaje completamente diferente con lo que dejan de decir. La disfunción se garantiza cuando grupos de colegas se tragan sus sentimientos y se niegan a hablar o a ser honestos entre ellos – o con la gerencia.

“El rendimiento de la gente siempre estará relacionado con la manera en la que las situaciones le suceden”.

Abrir las líneas de comunicación no quiere decir sacar todo lo que uno lleva dentro y expresarse sin sentido. Significa hablar con honestidad sobre sus preocupaciones y discutir asuntos que afectan el rendimiento. Reprimir sus sentimientos genera desorden y no deja espacio para nuevas maneras de pensar. “Despejar la mente” es una manera de abrir la puerta a un mejor rendimiento. Aprender a identificar “alborotos” es otro paso para interpretar el lenguaje y mejorar la comunicación. Los alborotos son patrones de conducta negativos que por lo general constan de cuatro componentes:

1. **Una queja persistente** – “Bob nunca termina su trabajo a tiempo”.
2. **Una reacción** – La persona que se queja pierde la paciencia por motivo de la queja o se retrae.
3. **Una “remuneración” continua** – La persona que se queja se siente superior.
4. **Un costo emocional de una conducta alborotadora** – Todos son infelices y las relaciones estallan ante críticas y desacuerdos.

“La clave del rendimiento está en el complejo funcionamiento del acontecimiento”.

La gente que participa en los alborotos finge que todo está bien, cuando en realidad carece de cercanía y camaradería. Por lo general, las personas no pueden identificar las recompensas ni los costos de un alboroto. Sienten que siempre tienen que estar en lo correcto y evitan dar cualquier paso que pueda otorgar poder a otros. Para eliminar los alborotos, exprese lo aún no dicho. La gente debe examinar el pasado y redefinir el “juego” para poder avanzar.

Tercera ley: “El lenguaje basado en el futuro transforma la manera en la que le ocurren las situaciones a la gente”

Esta ley explora la diferencia entre el “lenguaje descriptivo” que presenta “las cosas como son o como han sido” y el “lenguaje generativo” que tiene el poder de transformar el futuro. Todos aquellos que no tienen la voluntad de cambiar, están destinados a un “futuro predeterminado” basado en experiencias previas. Por ejemplo, los empleados inconformes que ven a sus patrones como enemigos, tienen pocas razones para ser optimistas. Esperan que su situación continúe con poca variación.

“Lo no dicho es la parte más importante del lenguaje, cuando se trata de elevar el rendimiento”.

Por otro lado, el lenguaje generativo altera las percepciones y crea optimismo y motivación. “Todo el lenguaje generativo depende de ‘actos del habla’ – acciones que se toman a través del lenguaje. Lo más importante de un acto del habla es una declaración, la cual da vida a un posible futuro”. Por ejemplo, cuando Martin Luther King Jr. dijo, “tengo un sueño”, desafió la creencia de muchos norteamericanos de que la segregación racial sería parte de su futuro.

“Si orienta sus antenas para captar lo que no se dice, puede ser abrumador”.

Para crear un futuro fresco se requiere compromiso, y es preciso comenzar enfrentándose al pasado. Olvídense de las promesas rotas, los desaires personales y el comportamiento inapropiado, de ese modo podrá dejarlos a un lado para siempre. Si se encuentra ante una situación semejante, acérquese a los involucrados e inicie una conversación sobre el asunto. Asuma la responsabilidad que le corresponda y tome las medidas necesarias, por ejemplo disculparse.

“La gente tiene que ver más allá del éxito actual, antes de dirigir un esfuerzo para transformar una organización”.

Para crear una visión para un futuro nuevo en su compañía, es necesaria una estrategia única. Para conseguir un cambio real, los líderes tienen que participar en conversaciones importantes que entusiasmen a la gente. Haga creer a su personal que sus aportaciones son importantes. A los escépticos bríndeles la oportunidad de presentar una “contra-propuesta”, pero busque diligentemente el apoyo de la mayoría.

Las claves del liderazgo

Detrás de toda gran organización hay un líder dinámico capaz de aprovechar la creatividad y productividad de sus empleados. Los líderes sobresalientes comparten estos rasgos:

- **Definen una visión y animan a otros a aportar algo** – En conjunto el líder y la fuerza laboral determinan sus prioridades y crean un entorno realista para las oportunidades. Todos los participantes deberían sentir que forman parte del futuro.
- **Entienden que las redes conversacionales son críticas para el éxito** – Los proyectos, planes e iniciativas siempre derivan de las reuniones, el diálogo y las lluvias de ideas. Los buenos líderes fomentan las pláticas a lo largo de la compañía.
- **Van instintivamente de la mano del futuro** – Los buenos líderes siempre se preocupan por hacer las cosas mejor y por dar a sus empleados razones legítimas para entusiasmarse e inspirarse.

“El lenguaje basado en el futuro no describe nada de la realidad actual. En su lugar, crea un futuro posible al cual el orador le está dando su palabra al momento de hablar”.

Los líderes deben ir al mismo ritmo de los cambios fundamentales en el ámbito corporativo de la actualidad. Dada la facilidad con la cual las personas dentro de la empresa pueden tomar fotografías con sus teléfonos celulares o colocar videos en YouTube, las organizaciones ya no pueden operar de manera clandestina. El maltrato a los trabajadores o las prácticas que ponen en peligro el medio ambiente serán rápidamente divulgadas. Las compañías tienen que exhibir “auténtica responsabilidad social”. Los ejecutivos y empleados que examinan constantemente su moral y sus principios, crean organizaciones que no sólo son rentables, sino también éticas y admirables. Las mismas cualidades que definen a los ciudadanos sobresalientes, también se aplican a los negocios ejemplares.

Tome el control de su vida

Para cambiar su futuro, tiene que examinar su vida y entender qué es lo que influye en sus decisiones y comportamientos. Muchas personas creen erróneamente que alcanzarán sus sueños y esperanzas únicamente por que esperan hacerlo. Piensan que el futuro se va a desenvolver de cierta forma. Pero muy rara vez la vida sigue un patrón específico.

“Los líderes que empoderan a otros para re-escribir y alcanzar sus futuros, pueden transformar cualquier situación, no importa lo imposible que ésta parezca”.

Para cambiar su futuro es casi necesario re-programar su cerebro. Casi todos los niños reciben mensajes negativos que les generan dudas sobre sí mismos. El niño que siempre está en el salón con el nivel más bajo de álgebra, puede convertirse en un reconocido físico, motivado por el deseo de demostrarle a su maestro que estaba equivocado, sin embargo, en su interior siempre se verá como un mal estudiante de matemáticas. Estos momentos de auto-definición generan limitaciones y evitan que las personas se superen o se arriesguen. No es cómodo examinar su vida buscando estos momentos críticos, pero pensar en cómo reaccionó ante una situación años atrás, le puede ayudar a entender de qué manera le dio forma a su vida.

“Cada vez que alguien percibe una falta de consistencia en lo que usted dice y cómo lo dice, se genera una sensación de desconfianza”.

La decisión de “anular su cadena perpetua” requiere fabricar una crisis y confrontar su verdadera identidad. Para evocar una racionalización al nivel de una crisis, piense bien y apunte hacia momentos o situaciones en los que se sintió “inauténtico” o en los que estuvo “fingiendo”. Observe de qué manera estos sentimientos le impidieron avanzar. Empiece a entender que usted fue el responsable de haber creado esos pensamientos y mensajes negativos hace años. Ahora tiene el poder de redefinir la situación y usar un lenguaje generativo para crear una nueva persona.

La práctica genera la perfección

El dominio de las tres leyes del rendimiento en su vida personal significa abandonar la noción de gratificación inmediata. Re-escribir el futuro exige práctica y disciplina. No es algo que se obtiene de la noche a la mañana. La pura determinación no garantiza la excelencia. Muchos individuos con extraordinaria inteligencia o una asombrosa destreza para los deportes nunca alcanzan la excelencia. Por el contrario, muchas personas que parecen tener pocos dones naturales, con frecuencia logran cosas maravillosas.

“Cuando colocamos imágenes de nuestros sueños, esperanzas y deseos en la categoría de ‘algún día’, nos separamos de la inmediatez de vivir”.

La diferencia es que aquellos que alcanzan el dominio, ven las situaciones de manera diferente a todos los demás. Ven posibilidades en vez de limitaciones; ignoran el pensamiento y las soluciones convencionales. El dominio significa deshacerse de todas las nociones preconcebidas y abrir su mente a nuevas ideas y percepciones. Al final, tendrá nuevas perspectivas. Es probable que vea a sus colegas obsesionados con problemas y obstáculos. Están atrapados sin esperanza. Podrá empezar a reconocer pistas de comunicación no verbal y a entender cuánta información esconde la gente.

“Una ley es invariable: Crea usted en la gravedad o no, eso no disminuye su efecto sobre usted”.

Su nueva conciencia le permitirá identificar a otros individuos poco comunes que utilizan un lenguaje positivo y que se preocupan por superarse y ayudar a otros a superarse. Emanan optimismo y reconocen oportunidades. No es sorprendente ver que la gente que practica las tres leyes del rendimiento se separe del pelotón. Emergen como líderes carismáticos.

Sobre los autores

Steve Zaffron es director ejecutivo de Vanto Group, una empresa consultora en rendimiento organizacional y es miembro del consejo de Landmark Education. **Dave Logan**, Ph.D., co-fundador de la empresa consultora CultureSync, imparte clases en la escuela de negocios, Marshall School of Business en la Universidad de California del Sur. Es el coautor de *Tribal Leadership*.