



Resumen del libro

La casa de la eficacia

por Pablo Maella

Cómo sentar las bases de la productividad personal y organizacional

Introducción

Este libro trata de responder la pregunta de qué es lo que podemos hacer para ser más eficaces. La perspectiva desde la que se trata el tema es laboral, aunque es igualmente aplicable al resto de ámbitos de nuestra vida, porque los mismos elementos que nos llevan a ser efectivos en el trabajo son los que nos llevan a serlo en nuestra vida personal.

El libro está estructurado en torno al modelo de la **casa de la eficacia**, un edificio imaginario construido sobre la base de seis variables constitutivas de la eficacia de las personas. Estos factores —responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, suerte y simplificación— protagonizan cada uno de los capítulos del libro.

1. La **responsabilidad** es el motor de la eficacia en la medida que nos impulsa a asumir los compromisos y deberes derivados del trabajo.
2. La **capacidad** implica tener los conocimientos y habilidades necesarios para realizar nuestras tareas, es decir, saber hacer.
3. **Automotivación** significa que estemos dispuestos a dedicar el esfuerzo requerido para lograr resultados positivos, esto es, querer hacer.
4. **Autogestión** significa disponer en la empresa de las condiciones organizativas adecuadas para poder rendir, o sea, poder hacer.
5. La **suerte** es un elemento importante de la eficacia, ya que puede afectar al rendimiento individual tanto en positivo como en negativo.
6. La **simplificación** —hacer las tareas de la manera más sencilla posible— es un elemento multiplicador de la eficacia, ya que nos posibilita conseguir resultados con una menor inversión en recursos.

1- Responsabilidad: sin responsabilidad no hay eficacia

Imagine lo que ocurriría si la imponente estatua del *David* de Miguel Ángel, de 5 metros de altura y 5,5 toneladas de peso, se asentara sobre un pedestal de cartón. La escultura irremediabilmente se caería. Podemos utilizar esta analogía para entender que el sustento de la **casa de la eficacia** es la responsabilidad, porque difícilmente un profesional que no se responsabilice de su propia eficacia individual va a conseguir resultados positivos a lo largo del tiempo. Nadie puede ser eficaz por nosotros y cada uno debe asumir que el motor de su rendimiento es él mismo.

En este contexto, la selección y el desarrollo de personas responsables, así como el despido de las irresponsables, cobra una importancia capital en la gestión empresarial, ya que las organizaciones con individuos cumplidores serán más eficaces.

El vendedor y la crisis. Pongamos el caso de un vendedor que realiza bien su trabajo, pero sobreviene una crisis, se desploma el mercado y deja de vender. ¿Es que ahora es peor profesional? O, dicho de otro modo, ¿es responsable del descenso de las ventas, si resulta que poco puede influir en la crisis? Que seamos responsables de tratar de ser eficaces no implica que también lo seamos de los resultados.

Somos responsables de nuestras acciones, de si se enmarcan dentro de la eficacia, pero no de los resultados, porque estos muchas veces no dependen de nosotros. Si el comercial, ante el descenso de las ventas, se desanima y deja de trabajar, no será responsable ni eficaz. Pero, si trata de buscar soluciones a la situación, entonces podremos decir que es responsable, aunque luego no obtenga resultados positivos.

Ante resultados negativos debidos a circunstancias externas que no controlamos, se pueden adoptar dos posiciones extremas: la primera es abandonarse al lamento y empezar a quejarse sin hacer nada; y la segunda es ser proactivo y establecer medidas concretas para minimizar y revertir las consecuencias negativas que se hayan producido.

El hecho de que haya cosas que nos afecten y que no controlamos puede ser una invitación a quejarnos de lo injusto que es el mundo —que por otro lado a veces lo es—, pero instalarnos en el victimismo, por muy cargados de razón que estemos, no es una respuesta eficaz, ya que el lamento nos hace malgastar energías productivas y nos predispone a mostrar una actitud negativa.

Objetivos: relevantes, realistas y ambiciosos. La responsabilidad es la capacidad de comprometernos con los objetivos que nos fijamos nosotros mismos, o con los acuerdos a los que llegamos con terceros. Lo primero que hay que pedirle a un objetivo es que sea relevante, es decir, que se centre en aspectos importantes. Si la meta que me propongo es algo tan inútil como contar las uvas que hay en una cepa, aunque lo consiga no va servir para nada, pues es absolutamente irrelevante.

No somos realistas cuando los objetivos que nos marcamos nosotros, o que nos fijan en la organización, se basan más en el deseo —yo quiero— que en la realidad —yo puedo—. Cuando sucede esto, no solo no somos eficaces, sino que también nos frustramos al no poder alcanzar esas metas. Es habitual, por ejemplo, que en la planificación de ventas de una organización se acaben fijando los objetivos más en función de lo que la dirección desea para satisfacer a los accionistas que en función de un estudio riguroso sobre la capacidad de los comerciales y la situación del entorno. Y lo que ocurre es que, al no ser realistas los objetivos, no se cumplen, y nadie gana con ello.

Ahora bien, optar por el realismo no es optar por la mediocridad. De hecho, es aconsejable ser ambicioso, dentro del realismo, porque el reto genera eficacia. La teoría de los objetivos formulada por Locke sostiene que cuanto más ambiciosas sean nuestras metas, más nos esforzaremos por lograrlas, siempre y cuando percibamos que son alcanzables.

2- Capacidad: ¿sé hacer mi trabajo?

Por capacidad se entienden aquellos conocimientos y habilidades que una persona posee. Cuanto más capacitados estemos para desempeñar nuestro trabajo —siendo el resto de los factores iguales—, mejores resultados obtendremos. A mayor capacidad, mayor rendimiento.

Podemos desarrollarnos. El talento no es estático. Las personas poseemos unas capacidades que hemos ido conformando a lo largo de nuestra vida, y siempre podemos adquirir más habilidades o incrementar las que ya tenemos. Una manera de ser más eficaces laboralmente es desarrollando más y mejor las capacidades necesarias para el puesto que tenemos que desempeñar, porque cuanto más sepamos sobre cómo realizar nuestro trabajo, mejor lo podremos hacer.

El proceso de autodesarrollo tiene sus limitaciones, ya que no podemos desarrollarnos en todo: somos moldeables, pero hasta cierto límite. Una persona que canta muy mal, por mucho esfuerzo que ponga para mejorar, difícilmente llegará a ser un gran cantante. Hay debilidades que podremos superar y otras que no. Por tanto, aunque no nos guste, cuando haya algo que no podamos desarrollar, lo mejor es que lo aceptemos y que aprendamos a convivir con ello tratando de minimizar su impacto negativo.

Esta postura no es resignación pasiva ni conformismo cómodo: es plantear las cosas con sencillez y eficacia. Tampoco implica que no nos esforcemos por mejorar, pero sí que tengamos metas de desarrollo realistas, y lo son cuando están en consonancia con nuestro autoconocimiento.

Precisamente porque soy un gran velocista, soy un mediocre maratonista. Que todos tengamos aspectos positivos y aspectos negativos es natural. De hecho, normalmente el origen de nuestras fortalezas se asienta en nuestras debilidades, y viceversa. Por ejemplo, precisamente porque soy un gran esprintero en las distancias cortas, me convierto en un deportista poco capacitado para las carreras de largo recorrido. Si fuera un gran maratonista, justo por eso, no podría ser un buen corredor de los 100 metros.

La estrategia para ser eficaces pasa menos por mejorar nuestras carencias —a menudo difícil de conseguir porque están arraigadas en nuestra naturaleza—, y más por potenciar las fortalezas que ya tenemos, con el fin de sacarles mayor provecho. Supongamos que Beethoven en su infancia, mientras se estaba formando como músico, hubiese abandonado esta actividad para centrar todos sus esfuerzos en la literatura. Lo más seguro es que no hubiera llegado a ser el músico genial que conocemos, a pesar de tener las capacidades para ello, pero tampoco habría llegado a ser un genio de la literatura. La razón es simple: el desarrollo requiere tiempo y esfuerzo, y según cuáles sean nuestros puntos débiles, ni siquiera con tiempo y esfuerzo conseguiremos grandes progresos.

El chiste hace gracia según quien lo cuente. La eficacia no consiste en tratar de imitar cómo hacen las cosas los demás —aunque sean eficaces—, sino en hacerlas según nuestras capacidades y nuestro estilo. Y es el autoconocimiento el que nos facilita el poder “hacer las cosas a nuestra manera”, ya que nos permite saber de qué manera seremos eficaces y de qué manera no lo seremos.

Lo que le funciona a uno no tiene por qué irle bien a otro, porque no somos iguales. Hay quien cuenta chistes y tiene mucha gracia al hacerlo, y hay quien no tiene ninguna. Si el que no tiene gracia quiere entretener a los demás en una reunión, será mejor que busque otras alternativas que se adapten más a sus habilidades, como son la canción o la narración de una historia interesante, en vez de empeñarse en tratar de hacer reír a base de chistes.

En el plano laboral, a veces nos empeñamos en tratar de actuar como los demás, cuando lo eficaz es hacer las cosas de acuerdo con nuestras fortalezas. Es el caso de un comercial que observa que su colega vende mucho a base de atraer a los clientes con su simpatía e intenta imitarlo, pero no tiene éxito porque las relaciones sociales no son su punto fuerte. Sin embargo, sí lo es su capacidad de argumentación muy racional y convincente. Pues bien, este profesional será más eficaz si apoya su venta en la argumentación en lugar de hacerlo en la simpatía.

Superarte: a caminar se aprende caminando. El conocimiento de uno mismo es la primera fase del proceso de autodesarrollo, en la medida que tener identificados nuestros puntos fuertes y débiles nos permite saber en qué debemos desarrollarnos. La segunda fase del proceso es la superación, que requiere a su vez de tres elementos: acción, reto y exigencia, y aprender de los fracasos.

Por mucho que leamos manuales sobre cómo jugar al fútbol, jugar de verdad se logra jugando. Aprender y ejecutar están entrelazados, ya que con la práctica se fomenta el aprendizaje. El desarrollo viene más por la acción que por la teoría.

Pero para desarrollarnos no basta con que actuemos, sino que la práctica que hagamos debe suponernos también un reto. El rendimiento personal en el plano profesional se incentiva mediante el desafío y la exigencia. Si nos exigimos más, tendemos a dar más; y al revés, si nos exigimos menos, tendemos a acomodarnos más fácilmente. Es como si un profesional de la halterofilia solo levantara pesas de un kilo para entrenarse. No progresaría mucho si su entrenamiento no consistiera en ir asumiendo retos poco a poco, alcanzando nuevos hitos a medida que superara obstáculos.

El desafío facilita y posibilita el desarrollo. Si nos retamos a correr una maratón tal vez no lo consigamos, pero llegaremos más lejos que si nuestra ambición es correr 1000 metros. Progresamos cuando realizamos acciones que nos hacen salir de nuestra zona de confort y que nos sirven para experimentar hasta dónde somos capaces de llegar.

El error es una experiencia con resultados desfavorables, pero no deja de ser una experiencia y, por tanto, bien canalizada, puede dar lugar al aprendizaje y al desarrollo. Es precisamente lo que se cuenta de Thomas Edison, quien nunca calificaba de "fracasos" los innumerables ensayos infructuosos que realizaba para sus experimentos, sino que los calificaba de "oportunidades de aprendizaje" que le acercaban más a su objetivo final.

3- Automotivación: la motivación ya la pongo yo

El siguiente factor de la **casa de la eficacia** es la automotivación. Por esta entendemos la actitud o disposición de una persona para esforzarse a la hora de hacer su trabajo.

Ronaldinho. Ronaldinho fue un futbolista con un enorme talento. Jugó varios años en el F. C. Barcelona, como líder indiscutible de un equipo que conquistó los trofeos más importantes. Pero, en

Las últimas temporadas en el club, empezó a frecuentar más los bares y las discotecas que el campo de entrenamiento. Su rendimiento bajó espectacularmente y la directiva acabó vendiéndolo. A pesar de su extraordinaria capacidad, cuando dejó de esforzarse, su eficacia disminuyó notablemente.

Las capacidades que pueda tener un profesional son fundamentales, pero no suficientes para el rendimiento. Como se puede ver en el caso del gran Ronaldinho, el talento sin esfuerzo acostumbra a ser estéril. Por tanto, aparte del "saber hacer" las cosas que nos da la capacidad, es necesario también el "querer hacerlas" que nos da la automotivación.

Los condicionantes externos pueden influir en la motivación, pero no son decisivos. Lo decisivo en la motivación es la propia persona, que tiene la última palabra en la gestión de sí misma. La responsabilidad de la motivación no recae en nadie más que en nosotros mismos.

Si un profesional no quiere motivarse, nadie conseguirá que lo haga. Sin embargo, si quiere motivarse —aun que la situación sea poco propicia—, lo hará. Por eso, la motivación es, en último término, automotivación, entendida como la capacidad de motivarse a uno mismo, es decir, de encontrar las fuerzas movilizadoras en nuestro interior sin tener que depender de estímulos externos.

Que uno se motive únicamente si libremente quiere hacerlo implica que nada de lo que hagan nuestros jefes por intentar motivarnos será muy útil. Ni los refuerzos positivos —los premios— ni los negativos —los castigos— son elementos fundamentales en la motivación. Nuestro jefe ya nos puede dar todo el salario del mundo y todas las promociones que quiera, que si no nos da la gana de esforzarnos más, no lo vamos a hacer. Con el castigo ocurre lo mismo. Una amenaza de castigo no tiene por qué impulsarnos a poner más intensidad en el trabajo, sino que, ante ella, tal vez tratemos de hacer lo menos posible, a modo de venganza, cuando el jefe no pueda controlarnos.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la eficacia, no podemos ni esperar ni pretender que nuestra motivación sea asunto de nuestros jefes, porque es algo nuestro. No podemos exigir a nadie que nos motive. Esto no implica que no sea importante que nuestro responsable nos apoye, pero la verdadera motivación va de dentro hacia fuera, y es fruto de un profundo compromiso con uno mismo para alcanzar las metas que se proponga.

La autonomía y la desmotivación. Un elemento fundamental en la generación de desmotivación es la falta de autonomía para tomar decisiones relativas a nuestra actividad laboral. Si no podemos hacer las cosas como consideramos que habría que hacerlas, y tenemos que acabar ejecutando ideas de otros con las que no estamos de acuerdo, el trabajo será fuente de desmotivación. Para estar motivados es muy importante que seamos nosotros los que podamos decidir cómo desempeñar nuestra ocupación.

Se puede limpiar suelos o curar enfermos: tú eliges. Un empleado de limpieza de un hospital puede plantearse su actividad como "dedicarse a dejar los suelos brillantes" o como "colaborar en la mejora de la salud de los enfermos". Adoptar una visión u otra depende de la propia persona, pero el segundo planteamiento es más automotivador que el primero, aunque la actividad sea intrínsecamente la misma.

Por tanto, otra manera concreta de incrementar nuestra automotivación es tratando de buscar el sentido último de lo que hacemos. Se trata de pensar por qué hacemos las cosas e intentar buscar motivos más trascendentes, porque estos facilitan que saquemos lo mejor de nosotros y nos esforcemos más. Si el motivo último de nuestro trabajo es llegar a fin de mes, probablemente tendremos menos automotivación que si a la razón anterior también le añadimos el llegar a ser un

experto en nuestra materia o mejorar las condiciones de vida de las personas. Buscar, encontrar y darle un sentido superior a lo que hacemos incrementa nuestra automotivación.

Ser positivo. J. Nightingale cuenta en su libro *La estupidez de los más listos* un experimento en el que se cronometró a unos nadadores mientras realizaban un entrenamiento. Al acabar, cuando les comunicaron los resultados, les dijeron tiempos superiores a los que realmente habían cronometrado. Inmediatamente después, se les pidió que repitieran la prueba, con los siguientes resultados: los más pesimistas, afectados por sus marcas anteriores, obtuvieron peores resultados que los de costumbre. Sin embargo, los más optimistas mejoraron sus registros habituales, impulsados por el afán de reto y superación que supuso la mala noticia de su anterior marca. Se sintieron retados ante la adversidad, en vez de desanimados.

Otro ejemplo relacionado con el deporte es el de Mia Hamm, considerada una de las mejores jugadoras de fútbol femenino de toda la historia. Esta deportista afirmó en una entrevista que, de acuerdo con su experiencia, la verdadera responsabilidad empieza cuando la automotivación decae y el esfuerzo no tiene recompensa. La máxima expresión de la automotivación se da cuando continuamos esforzándonos para ser eficaces, aunque todo se vuelva en nuestra contra.

¡Acción! La motivación es paradójica: justo cuando más la necesitamos es cuando menos la tenemos. Es en los momentos de decaimiento y cansancio cuando más nos gustaría estar motivados, pero es precisamente entonces cuando menos lo estamos. Pero, aunque uno no se sienta motivado, no tiene que esperar a estarlo para actuar, porque primero va la acción y luego la motivación, y no al revés. Aunque no estemos motivados, empecemos a actuar igualmente. Además, si lo hacemos, la automotivación acabará llegando.

La automotivación también requiere paciencia, porque difícilmente conseguiremos nuestros objetivos con rapidez. Tener ansia por los resultados nos puede llevar a precipitarnos y hacer las cosas mal. La paciencia es una fuerza que nos ayuda a enfrentarnos a todo tipo de acontecimientos, incluso los más adversos, con sosiego y fortaleza, sin desesperarnos desperdiciando energías.

¿Está sobrevalorado el esfuerzo? Todo el mundo conoce historias de personas que alcanzaron el éxito a través de su esfuerzo: el banquero que llegó a la presidencia de la institución desde abajo; el atleta que batió el récord del mundo después de años de duro entrenamiento; la viuda con cinco hijos que fundó un conglomerado de empresas... Estos relatos de héroes se difunden con facilidad en nuestra sociedad, porque nos gusta y nos reconforta pensar que con esfuerzo podremos alcanzar nuestros sueños.

Pero también hay historias de personas que se esforzaron mucho y no llegaron a tener su recompensa. Estos relatos ya no se difunden tan fácilmente, y puede que hasta nos incomode escucharlos. ¿Cuántos tenistas han entregado su vida a este deporte y no han podido llegar a profesionales? ¿Es que todos ellos se esforzaron menos que Rafa Nadal?

El esfuerzo solo no es la respuesta para la eficacia, aunque es un elemento importante para esta.

4- Autogestión: Dirigir mi trabajo

La variable "autogestión" está estrechamente ligada a los factores capacidad y automotivación. Para ser eficaces no solo tenemos que "saber hacer" nuestro trabajo, sino que también tenemos que "querer realizarlo" y, por último, "poder hacerlo", que es lo que posibilita la autogestión.

Por autogestión entendemos la capacidad de decidir y obrar de un profesional en su trabajo, de acuerdo con sus criterios y dentro de un marco organizativo. Hay tres condiciones que una empresa ha de implantar para poder desarrollar la autogestión: la primera es clarificar las tareas y los objetivos de los profesionales, es decir, lo que se espera de cada uno de ellos; la segunda, proporcionar los recursos mínimos necesarios para alcanzar dichos objetivos; y, por último, facilitar autonomía y capacidad de decisión para actuar y tratar de conseguir las metas.

La autogestión es básica para el rendimiento, pero implica algo más importante que la eficacia: nuestra misma posibilidad de realización como personas en el trabajo. Cuando no tenemos autogestión, se produce una separación entre la dirección de nuestro trabajo —que deciden otros— y su ejecución —que realizamos nosotros—, de modo que se establecen unas relaciones laborales deshumanizadas.

¿Qué podemos hacer si trabajamos en una organización que no favorece nuestra autogestión de verdad, es decir, con hechos y no con palabras? La autogestión es, junto con la variable "suerte", el elemento de la eficacia que menos depende del individuo, porque es algo que facilita la empresa. Así, el profesional eficaz busca para trabajar empresas en las cuales sea posible autogestionarse, es decir, compañías que le permitan participar en la dirección y en la toma de decisiones. Si en la organización en la que nos encontramos la autogestión es anecdótica, entonces, para ser más eficaces, nuestro comportamiento adecuado sería el de tratar de influir en la dirección para conseguir autogestionarnos.

Si no conseguimos que en nuestra empresa se fomente la autogestión, lo mejor sería tratar de cambiarnos de empresa en cuanto fuera posible, porque la autogestión es un elemento al que no podemos renunciar, ni por eficacia individual ni por realización personal.

La autogestión es insensatez si no va acompañada de responsabilidad. Desde la perspectiva de la dirección de la empresa, facilitar la autogestión a personas que no van a hacer un uso responsable de ella es contraproducente en términos de eficacia. No se le puede dar autonomía a un irresponsable, porque no hará nada bueno con ella. Por tanto, la situación óptima se da cuando la compañía facilita la autogestión y, al mismo tiempo, las personas hacen un uso responsable y eficaz de ella.

La autogestión es insensatez si no va acompañada de supervisión. Autogestión no quiere decir dejación de funciones por parte de los directivos, sino la priorización de dichas funciones en las siguientes: clarificar los objetivos, asignar recursos para lograrlos y facilitar autonomía para que el profesional tome sus propias decisiones sobre cómo va a alcanzarlos, pero también, y de forma irrenunciable —y más intensa cuanto más autonomía se dé—, la supervisión de la actuación del colaborador.

5- Que la suerte te acompañe

La fortuna existe y es un hecho innegable. Violeta Jessop es un buen ejemplo. La camarera de la compañía White Star Line sobrevivió a tres naufragios: los del *Olympic*, el *Britannic* y el *Titanic*.

Aun así, a veces nos negamos a creer que la suerte existe, porque implica aceptar que no tenemos el control de nuestra vida —ni de nuestra eficacia profesional—, lo cual es doloroso para algunas personas. Pero, nos guste o no, sea justo o injusto, la suerte es un hecho.

Egon Zehnder, fundador de la conocida firma internacional de cazatalentos, a la pregunta de cuál consideraba el factor clave para el éxito de un profesional, respondió sin dudarle que era la suerte. Al ampliar su respuesta, añadió que las personas de éxito que había conocido eran trabajadoras y tenían talento, pero se habían tropezado con la suerte.

Todos conocemos a personas muy competentes que, debido a la mala suerte, han sido menos eficaces que otras con condiciones y actitudes similares, y también a verdaderos incompetentes a los que la fortuna les ha sonreído y han logrado resultados significativos.

¿Cómo evalúo mi trabajo y el de mis colaboradores? Dado que la suerte influye en el rendimiento, no podemos valorar el desempeño de nadie —ni el nuestro propio— solo por los resultados, porque estos pueden estar condicionados por el azar. Se puede entonces dar la paradoja de evaluar positivamente a un colaborador que no haya actuado correctamente, así como la de valorar negativamente a una persona responsable y capacitada. ¿Qué mensaje transmitiríamos en este caso a los evaluados y al resto de los profesionales de la organización?

Para tratar de hacer una evaluación más justa, es conveniente valorar, en lugar de un resultado, un conjunto de ellos y, si es posible, una trayectoria profesional. Así pues, con más elementos de valoración, podremos ser más equitativos y minimizar el impacto de la fortuna en el rendimiento.

Si queremos incrementar la eficacia, es más útil, y justo, valorar nuestro desempeño y el de los colaboradores teniendo en cuenta la posible influencia de la suerte en los resultados.

Que la suerte te encuentre trabajando. Curiosamente, la respuesta más efectiva que podemos dar ante la inevitable influencia de la suerte en los resultados es la de actuar como si esta simplemente no existiera, haciendo todo lo posible por ser eficaces. Confiar en que la suerte nos arreglará y solucionará la vida es una actitud tan poco responsable como inmadura.

La idea es que hagamos todo lo que esté en nuestras manos para ser eficaces, olvidándonos de la acción del azar.

Carne podrida en el McDonald's. Pongamos el caso de un profesional que tiene una franquicia McDonald's. Se descubre y difunde ampliamente que, en otro país, en un establecimiento de la misma cadena, se ha encontrado una partida de carne podrida. Esta situación, por muy bien que el franquiciado esté haciendo las cosas en su negocio, probablemente influirá negativamente en sus resultados. Dada la situación, puede hacer dos cosas: quejarse pasivamente por la mala suerte que ha tenido, o ser proactivo y establecer medidas concretas para minimizar el impacto negativo de la noticia. ¿Cómo será más eficaz?

Al igual que cuando hablábamos de responsabilidad, la conducta eficaz ante la mala suerte es no lamentarse —la queja resta eficacia, porque consume energías y anula la positividad—, sino aceptarla

cuando nos venga y tratar de gestionar las consecuencias de esa mala fortuna. La idea es que, si bien no podemos hacer nada para controlar el azar, sí que podemos ganar en eficacia tratando de minimizar el impacto negativo que la mala fortuna haya podido ocasionar.

Si hemos tenido mala suerte, volquemos nuestras energías en solucionar sus consecuencias, en vez de en lamentarnos.

6- ¡Simplifica!

La última variable de la **casa de la eficacia** es la simplificación. Simplificar es un elemento multiplicador del rendimiento; es decir, se puede llegar a conseguir resultados positivos sin simplificar, pero hacerlo los incrementa. Un ejemplo lo tenemos en la empresa Microsoft, que ya vendía programas informáticos con MS-DOS, pero al simplificar el sistema operativo y lanzar Windows, que era más sencillo, gráfico e intuitivo de manejar, multiplicó las ventas.

Lo simple es más eficaz porque, al hacer las cosas sencillas, empleamos menos recursos. Además, lo sencillo es más rápido, fiable, seguro y barato. La complejidad representa una pérdida de tiempo, de energía y de medios. En términos de eficacia, no hay justificación alguna para que hagamos las cosas complejas cuando podemos hacerlas simples.

Tirarse por las cataratas del Niágara en un kayak. Jessie Sharp fue una de esas personas que a lo largo del siglo pasado fallecieron al lanzarse por las cataratas del Niágara a modo de desafío personal. El intento de Jessie en 1990 fue especialmente llamativo, porque pretendía sobrevivir tirándose en un sencillo kayak y desprovisto de cualquier medida de seguridad, incluido un simple casco o chaleco. El joven de 28 años adoptó, más que una postura simple ante el reto que quería conseguir, una postura simplista e ingenua que, como era de prever, fue también ineficaz.

La historia de Sharp nos permite distinguir entre simplicidad y "simplismo". Simplista es quien no tiene en cuenta la complejidad de una situación a la hora de proponer una solución, como hizo Jessie; mientras que "simplificador" es quien conoce muy bien el tema que está trabajando y, en función de eso, es capaz de hacerlo más sencillo. El resultado es que, mientras que el simplismo empobrece, la simplicidad enriquece.

Lo simple hay que buscarlo. El nieto del fundador de la primera línea de ferrocarril en España, que unió en 1848 las ciudades de Barcelona y Mataró, contaba que cuando se inauguró la línea el trayecto duraba 30 minutos. Hoy en día, el viaje dura 50 minutos (cuando todo va bien...).

Las ideas, procesos, objetos o proyectos se vuelven más complicados porque se tiende a añadir más a lo existente, en vez de sustraer. La evolución natural de las cosas no es hacia lo simple, sino a lo complejo. Por ello, buscar explícitamente la simplificación de aquello que nos rodea es una respuesta eficaz.

Si alguien entra en una casa en la que habitualmente se fuma, sentirá un olor a tabaco que no percibirá el propietario de la vivienda, no porque no exista, sino porque está acostumbrado a ese aroma. La costumbre es otro de los elementos que añaden complejidad laboral, porque cuando nos familiarizamos con ella, se difumina. Nos podemos acostumbrar a todo y acabar viéndolo normal. Por lo tanto, revisar las cosas desde una perspectiva crítica es fundamental para evitar caer en la inercia de lo complejo.

Un cargador para cada aparato y marca. El hecho de que haya un cargador distinto para cada aparato no añade valor al usuario, pero puede ser un negocio para quien fabrica el electrodoméstico. Lo mismo sucede con las cuchillas de afeitarse, que solo sirven para un único modelo de maquinilla y no son intercambiables. Esto nos dice que existe gente con interés en complicar las cosas, porque la complejidad para algunos es un negocio.

Los malos consultores, por ejemplo, pueden tener incentivos por añadir complejidad al mundo laboral, ya que si sus propuestas fueran simples, accesibles y fácilmente comprensibles, quizá las empresas no los necesitarían para entenderlo y aplicarlo.

También los académicos pueden tener incentivos por complicar el mundo laboral. Hay miles de instituciones académicas en todo el mundo que cuentan con innumerables profesores. La mayoría de ellos intenta sobresalir en su profesión, pero si diseñan y presentan teorías simples, difícilmente van a llegar a ser profesionales de reconocido prestigio. Si la gente corriente los entiende fácilmente, ¿dónde está su valor diferencial?

La misma adopción del modelo cartesiano de la ciencia física para la realización de la investigación empresarial —con el propósito de dignificar los estudios académicos— es una muestra de este espíritu de enrevesamiento, ya que este modelo aplicado a las ciencias sociales acostumbra a añadir más complejidad que progreso.

La navaja de Ockham. En caso de que no podamos eliminar, otra posibilidad para simplificar es generar alternativas y escoger la más simple de ellas.

La recomendación es que, cuando tengamos una idea que resuelva un problema, no dejemos de pensar en otras posibles soluciones más simples, porque para poder simplificar hay que continuar buscando alternativas.

El filósofo medieval Guillermo de Ockham desarrolló un principio al que se vino a llamar “la navaja de Ockham”. Este principio dice que, si dudamos entre varias alternativas posibles, debemos escoger primero la más simple. Ockham nos enseña que la distancia más corta entre dos puntos es la línea recta y que, ante la duda, optemos siempre primero por las alternativas más sencillas de las que dispongamos; de este modo ganaremos en eficacia. Se dice que la expresión “navaja” se debe a que el pensador inglés, con su teoría de la simplificación, “afeitó” las barbas de los filósofos anteriores, proclives a complicar la explicación del mundo con enrevesadas teorías.

Finalmente, una vez identificado qué simplificar y cómo hacerlo, preguntémonos cómo vamos a ponerlo en práctica y hagámoslo, así de simple.

Conclusión

Las empresas pueden promover la eficacia individual de sus colaboradores. Si lo consiguen saldrán beneficiadas, porque productividad y eficacia están íntimamente relacionadas. Pero, aunque las compañías puedan promoverla, los comportamientos que conducen a la eficacia individual son personales. Además, podemos tener claros los comportamientos de la eficacia individual, reconocer que seguirlos mejoraría nuestro rendimiento y tener la intención de hacerlo, pero no es suficiente. Es necesario aplicarlos, comportarse eficazmente en la práctica. La eficacia no se mejora pensando o deseando comportarse de una determinada manera, sino haciéndolo.

fin del resumen

Pablo Maella es licenciado en Filosofía y Letras por la UB, MBA por el IESE y máster en RR. HH. por la London School of Economics (Reino Unido). Actualmente, es socio-director de Maella & Partners, consultoría estratégica centrada en el incremento de la eficacia de las personas. También es profesor colaborador del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE, y miembro de la plataforma TopTen Business Consulting Spain.



Ficha técnica

Editorial: Empresa Activa

Fecha de publicación: 08/05/2013

ISBN: 9788496627680

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

www.leadersummaries.com

Biblioteca de libros empresariales resumidos

Conocimiento concentrado de expertos para tu
éxito personal y profesional