CÓMO ALCANZAR METAS CRUCIALMENTE IMPORTANTES

#1 Bestseller *The Wall Street Journal*

Las 4 Disciplinas de la Ejecución

4DX

SEAN COVEY

CHRIS McCHESNEY

JIM HULING

JOSÉ GABRIEL MIRALLES

conecta

Las 4 Disciplinas de la Ejecución

CÓMO ALCANZAR METAS CRUCIALMENTE IMPORTANTES

Sean Covey
Chris McChesney
Jim Huling
José Gabriel Miralles

traducción de
Hipatia Argüero

conecta

A ti, Jim Stuart, amigo, colega y el inspirador de este texto,
por tu inteligencia, visión y entrega ante la ejecución.
Dios te bendiga en tu nuevo camino.

1946-2006

Introducción para Latinoamérica

Peter Drucker solía decir que "la cultura siempre se come a la estrategia de un bocado". Con esto se refería a lo difícil que resulta la transición entre una gran idea y su ejecución, algo que todo líder con experiencia ha aprendido a fuerza de reveses.

Las hojas de cálculo, las presentaciones y los procesadores de palabras aceptan todo lo que queramos poner en ellos; aún no se han inventado programas que nos envíen una señal de alarma cuando algo no va a funcionar —sería demasiado optimista esperar algo así—. Desarrollar estrategias y planes es emocionante, pero convertirlos en realidad es otra cosa.

El doctor Drucker sabía que las estrategias, en particular aquellas que requieren un cambio de conducta, representan uno de los mayores desafíos que cualquier líder puede enfrentar; sin embargo, son precisamente dichas estrategias las que pueden desarrollar ventajas competitivas realmente útiles para su organización. La cultura es, sin duda, el alma de toda organización, y en ella se consolidan voluntades y se define el éxito de cualquier visión y propósito.

Como decía el doctor Covey:

> La única ventaja competitiva sostenible que perdura es aquella que nace de una cultura organizacional de alta confianza, centrada en principios, con personas comprometidas y en sintonía con una visión común. Sus competidores copiarán su publicidad, su producto, sus sistemas, su estructura, su estrategia, pero no podrán reproducir la ventaja única de la confianza, del *esprit de corps* y del desempeño de su gente.

En más de 20 años de experiencia trabajando hombro con hombro con nuestros clientes hemos comprobado que, cuando en los equipos hay consenso sobre qué es lo más importante, generan compromiso y avanzan de lleno hacia sus metas. Además de generarse resultados excepcionales, se propicia una energía especial y única. Un equipo que sabe cambiar, y que sigue sus prioridades y estrategias, está seguro de su capacidad para lograr lo que se proponga y lo hace trabajando unido y con entusiasmo. ¡Una cultura de este tipo es una cultura ganadora!

Si su organización se parece a la mayoría de las que existen en Latinoamérica, es probable que dentro de ella sólo una de cada diez personas conozca los objetivos más importantes de la misma; que menos de la mitad sientan entusiasmo por lo que creen que son las metas prioritarias, y que sólo una de cada tres crea que son metas alcanzables (véase la investigación de FranklinCovey al final del libro). Esto equivale a manejar un automóvil con dos neumáticos desinflados.

Si hoy en día usted ya obtiene buenos resultados, imagine lo que podría lograr si las personas de su organización pudieran mejorar significativamente su enfoque, alineación, sincronización y capacidad de ejecución.

Hemos medido una y otra vez la capacidad de ejecución (XQ™ - Coeficiente de Ejecución) en organizaciones de todo tipo: corporaciones, empresas familiares, entidades públicas e instituciones educativas. Los resultados no dejan de sorprendernos, pues representan consistentemente una gran oportunidad.

Su organización y las personas que la integran actualmente tienen mucha más capacidad, talento, inteligencia y creatividad que la que están capitalizando. Con un liderazgo efectivo usted podrá convertir dicho potencial en una realidad.

Las 4 Disciplinas de la Ejecución le dará una idea de cómo usted, en su posición de líder, puede lograr resultados superiores con el compromiso y la pasión de su gente. El libro que tiene entre sus manos recoge los principios y la metodología que hemos utilizado para:

- Ayudar a la filial latinoamericana de una empresa de telecomunicaciones, que mes con mes perdía millones de dólares, a dar un giro a su negocio y convertirse en la referencia global para su corporación.
- Ayudar a una empresa familiar centroamericana a crecer mil por ciento en siete años, incrementar sus márgenes y elevar el compromiso de sus colaboradores al más alto nivel.
- Multiplicar por tres en un año el negocio estratégico de un integrador de tecnología latinoamericano (después de que él lo hubo intentado durante tres años sin éxito).
- Incrementar la seguridad de una operación minera a máximos históricos, triplicar su producción y aumentar su rentabilidad en más del doble.
- Ayudar a una maquiladora mexicana a sobrevivir y salir con éxito de una caída de más de 40% en sus ingresos ocasionada por la crisis financiera internacional.

Las 4 Disciplinas de la Ejecución funcionan con base en un conjunto de principios centrales: claridad, enfoque, compromiso, traducción a la acción, sinergia y rendición de cuentas. Al aplicarlos de manera integral y con la participación de su personal, usted podrá capitalizar la fuerza de dichos principios. Las 4 Disciplinas de la Ejecución le proporcionan un proceso muy específico y herramientas muy concretas que funcionan de manera consistente.

Si aplica las 4 Disciplinas de la Ejecución con efectividad, logrará orientar toda la energía y el compromiso de su organización en una sola dirección, aquella que marcará toda la diferencia. Su equipo, su organización, alcanzarán metas extraordinarias; pero, aún más importante, crearán una cultura que puede convertir estrategia, potencial y visión en realidad concreta y eso no tiene precio.

JOSÉ GABRIEL MIRALLES
Presidente y CEO
FranklinCovey Latinoamérica

Prólogo

Las 4 Disciplinas de la Ejecución ofrece mucho más que teorías para hacer cambios estratégicos en las organizaciones. No sólo explica qué se necesita para lograr una ejecución eficiente, sino también *cómo* alcanzarla. Los autores refieren numerosos ejemplos de empresas que lo han logrado, no una, sino varias veces. Todo líder debe leer este libro.

CLAYTON CHRISTENSEN,
Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard
y autor de *The Innovator's Dilemma*

Andy Grove, quien ayudó a fundar Intel y fungió como CEO y presidente de esa empresa durante años, me enseñó algunas cosas extraordinarias. Una de ellas la aprendí en una junta en la que él y varios de sus directores estaban planeando el lanzamiento del microprocesador Celeron, a la que asistí en calidad de consultor. Gracias a la teoría de la innovación disruptiva habían identificado una amenaza para Intel: dos empresas, AMD y Cyrix, atacaron el mercado de microprocesadores de bajo costo al vender chips a empresas que fabricaban computadoras de nivel básico a un menor precio que el de ellos. Tras conquistar una parte significativa del mercado, estas empresas habían comenzado a ascender. Intel tenía que actuar.

Durante un receso Grove me preguntó: "¿Cómo lo hago?" De inmediato respondí que tenía que organizar su empresa de manera distinta, como una unidad de negocios autónoma cuya estructura superior fuera distinta y que contara con una fuerza de ventas independiente.

Andy me contestó con su voz ronca: "Eres el clásico académico ingenuo. Te pregunté *cómo* hacerlo y me dijiste *qué* debo hacer". Soltó una de sus maldiciones y luego continuó: "Ya sé lo que tengo que hacer; sólo que no sé cómo".

Me sentí como si estuviera parado frente a una deidad, sin un lugar para esconderme. Grove tenía razón, por supuesto; mi respuesta estaba llena de ingenuidad académica. Le acababa de demostrar que no sabía la diferencia entre el *qué* y el *cómo*.

Mi investigación se ha concentrado, desde luego, en el *qué* de los negocios —aquello que llamamos estrategia—, y de manera bastante productiva. La mayoría de los investigadores, consultores y autores nos han ofrecido perspectivas estáticas sobre cuestiones estratégicas: fotografías de la tecnología, las empresas y los mercados. Estas imágenes fijas describen las características y prácticas de empresas exitosas comparadas con las de otras que enfrentan problemas en un punto específico en el tiempo. O bien, de los ejecutivos cuyo desempeño era mejor que el de otras compañías en el momento en que la imagen se congeló. Ya sea de manera explícita o implícita, ellos aseguran que si usted quiere desempeñarse tan bien como los mejores, deberá seguir las acciones de las empresas más exitosas y de sus ejecutivos de más alto rendimiento.

Mis colegas y yo queremos evitar convertirnos en fotógrafos. En lugar de eso, hemos hecho "películas" sobre la estrategia. Sin embargo, no se trata de las películas que se ven en el cine, no son como las ficciones concebidas en las mentes de los guionistas y

productores. Las películas poco convencionales que hacemos en Harvard son "teorías"; describen *qué* es lo que hace que las cosas ocurran y *por qué*. Estas teorías equivaldrían a la "trama" en nuestras películas. A diferencia de las películas del cine, repletas de *suspense* y sorpresa, las tramas de las nuestras son perfectamente predecibles.

¿Que si es aburrido? Probablemente sí, para aquellos que buscan entretenimiento. Por otro lado, las personas situadas en puestos gerenciales, que deben saber si su estrategia —el *qué* de su trabajo— es adecuada o no lo es, necesitan tanta certeza como sea posible. En este sentido, si la teoría es la trama, uno puede regresar la película y ver el pasado una y otra vez, si lo desea, para entender *qué cosas* causan qué y *por qué razones* en un punto dado. Otra característica de las películas de este tipo es que se puede ver el futuro antes de que ocurra. Uno puede cambiar sus planes de acuerdo con las diferentes situaciones en las que se encuentra, y ver en la película cuáles serían los resultados.

Sin intención de presumir, creo que es justo mencionar que nuestra investigación sobre estrategia, innovación y crecimiento ha resultado útil para los gerentes que se han tomado el tiempo de leer y entender estas teorías —o películas de estrategia— con el fin de obtener y mantener el éxito con mayor frecuencia que antes.

Sin embargo, aún falta el "cómo" de dirigir una empresa en tiempos de cambio, y hasta la aparición de la presente obra ésa era una cuestión muy poco estudiada. La razón por la que un buen libro acerca del "cómo" haya tardado tanto en salir es que requiere otro tipo de escala de investigación. Las teorías causales de la estrategia —el *qué*— muchas veces surgen del examen profundo de una empresa, como fue el caso de mi estudio sobre las unidades de discos duros. El *cómo* del cambio estratégico, en contraste, nunca deja de ser necesario en ninguna empresa. Desarrollar una teoría del "cómo" significa que no se puede estudiar este fenómeno sólo una vez en cada empresa. Es imposible sacar fotografías del "cómo". En lugar de esto, se tienen que estudiar varias empresas a detalle una y otra vez, a lo largo de muchos años. La escala de esta tarea es la razón por la cual otros académicos y yo habíamos ignorado el "cómo" del cambio estratégico. Simplemente no podíamos hacerlo; se requería de la perspectiva, visión y tamaño de una empresa como Franklin-Covey para lograrlo.

Por eso, este libro me emociona tanto; no es una obra llena de anécdotas de empresas que tuvieron éxito una vez, sino que contiene la teoría de la causalidad de *cómo* lograr una ejecución exitosa. Los autores no nos dieron simples fotografías de la ejecución, sino películas que podemos regresar y estudiar las veces que queramos, y en la que usted, como líder, puede insertar a su empresa y a sus empleados como los actores. De esta forma podrá ver su futuro antes de que suceda. Este libro es producto de un profundo estudio de varias compañías a lo largo del tiempo, de la forma en que han desplegado nuevas maneras de ejercer el "cómo", tienda por tienda, hotel por hotel, departamento por departamento.

Espero que disfruten este libro tanto como yo lo he disfrutado.

CLAYTON CHRISTENSEN
Escuela de Negocios de Harvard

Estrategia y ejecución

Existen dos cosas principales sobre las cuales un líder puede ejercer su influencia para producir resultados: la *estrategia* (o plan) y la habilidad de *ejecutarla*.

Deténgase un momento y pregúntese:

¿Cuál de estas cosas le resulta más complicada a los líderes? ¿Crear la estrategia o ejecutarla?

En todo el mundo, siempre que planteamos esta pregunta a líderes de empresas su respuesta es inmediata: "¡La ejecución!"

Ahora pregúntese lo siguiente:

Si cursó un MBA o ha tomado clases de negocios, ¿en qué se concentraba más, en la ejecución o en la estrategia?

Al preguntar esto a los mismos líderes, la respuesta, de nuevo, es inmediata: "¡En la estrategia!" Quizá no debería sorprendernos que el área que los líderes encuentran más difícil sea aquella sobre la que han recibido menos instrucción.

Después de trabajar con miles de líderes y equipos en todo tipo de industrias, escuelas y agencias de gobierno en todo el mundo, esto es lo que he aprendido: una vez que haya decidido qué hacer, el reto más grande estará en lograr que las personas lo ejecuten con el nivel de excelencia que se necesita.

¿Por qué la ejecución resulta tan difícil? Después de todo, si la estrategia es clara y usted la lidera, ¿no sería natural que el equipo se comprometiera a seguirla? La respuesta es *no*, y es posible que usted mismo haya tenido varias experiencias que lo demuestren.

El libro que tiene en sus manos contiene los conocimientos más aplicables y de mayor impacto de entre todo lo que hemos aprendido. En él descubrirá una serie de disciplinas que han permitido que miles de líderes y cientos de miles de trabajadores produzcan resultados extraordinarios.

Carta

Ese día, cuando reparé en la junta de tres horas marcada en mi agenda, me sentí escéptico. Como nuevo vicepresidente de la filial estadounidense de Eli Lilly and Company, estaba hundido en trabajo. Decidí asistir porque uno de mis líderes conduciría aquella junta.

Siempre estaré feliz de haber tomado esa decisión. Desde los primeros minutos de la reunión me di cuenta de que presenciaba algo especial. Observé a un equipo reportar los resultados extraordinarios que había alcanzado tras implementar una nueva serie de prácticas llamada las 4 Disciplinas de la Ejecución. Estas personas no sólo habían logrado sus metas, sino que actuaban y caminaban como *ganadores*. Sus cabezas estaban en alto y sus semblantes erguidos. Como líder, deseé obtener esos resultados, pero, sobre todo, anhelé que toda mi organización adquiriera esa actitud.

Lanzamos las cuatro disciplinas en nuestro programa de asistencia médica con dos objetivos básicos: incrementar sustancialmente la disponibilidad de nuestras medicinas para nuestros clientes y, de manera simultánea, mejorar los rendimientos netos. Durante este mismo periodo, hubo una iniciativa más grande en Lilly para reorganizar operaciones de manera más efectiva. No pudimos haber escogido un escenario más difícil para crear compromisos. Al final superamos nuestros dos objetivos, y por un margen significativo, pero estos resultados no fueron nuestra mayor ganancia.

El mayor beneficio fue que logramos fortalecer nuestra cultura al aumentar el nivel de compromiso de nuestros equipos. A pesar de estar en una etapa de alta demanda en conjunto con una reorganización que significó cambios importantes, el índice de compromiso *subió*.

Con frecuencia pienso en la decisión inicial de asistir a aquella junta y —algo más importante— en el viaje que hemos emprendido no sólo para crear excelentes resultados de negocios, sino para generar una cultura de alto desempeño. Para mí, fue una decisión vital que cambió para siempre mi forma de liderar.

ALEX AZAR
Presidente de Lilly USA, LLC

El verdadero problema de la ejecución

B. J. Walker se enfrentaba al mayor reto de su carrera. Después de que en 2004 la nombraran comisionada del Departamento de Servicios Humanos para el gobierno de Georgia, en Estados Unidos, se percató de que sus 20 000 empleados se encontraban completamente desmoralizados. El departamento había tenido seis comisionados en cinco años, y se encontraba bajo el escrutinio de los medios por el número de muertes y accidentes entre cuyas víctimas estaban niños al cuidado del estado. Durante meses, los empleados trabajaron bajo el miedo constante de cometer un error, lo cual sólo empeoraba la productividad, que ya era mediocre. Esto condujo al departamento a uno de los retrocesos más grandes en la historia del país. B. J. Walker necesitaba encontrar una forma de abordar y dirigir al equipo, y sabía que su tiempo se acababa.

Menos de 18 meses después, B. J. y su equipo habían logrado una sorprendente reducción de 60% de los casos de reincidencia de niños por tratamientos insuficientes.

***

Uno de los hoteles cercanos a las oficinas principales de Marriott International, el Bethesda Marriott, hacía un esfuerzo por mejorar sus índices de desempeño, esfuerzo tanto más obligado por estar tan cerca de los líderes de la empresa. Brian Hilger, el gerente general, su equipo y los dueños del hotel trabajaron juntos en una remodelación de 20 millones de dólares que incluyó la renovación de los cuartos, una recepción impresionante y un nuevo restaurante, mejoras necesarias para lograr un mayor nivel de satisfacción entre los clientes. Los resultados fueron sorprendentes: el hotel se veía fantástico. *Pero la satisfacción de los huéspedes no había alcanzado el nivel deseado... aún.*

Escanee la imagen superior para ver el video de caso de estudio de Eli Lilly, el gobierno de Georgia y el hotel Marriott,

La segunda parte de la ecuación incluye la forma en que los socios interactuaron con los huéspedes para ejecutar una estrategia formulada según nuevos comportamientos en el hotel.

Después de un año, Brian y su equipo celebraron con orgullo haber obtenido los resultados más altos de satisfacción de clientes en los 30 años de historia del hotel. Brian dice: "Antes detestaba ir a la oficina los viernes, día en que llegaban los resultados de satisfacción de los clientes. Ahora todos los viernes me emociona levantarme de la cama".

***

Los casos de Eli Lilly, el estado de Georgia y el Marriott parecen ser muy diferentes entre sí, pero no lo son. Para cada uno de los tres líderes el reto fue exactamente el mismo; también la solución.

¿Cuál era el reto común? Ejecutar una estrategia que requiriera un cambio significativo en la conducta humana: el de muchos, o incluso todos, los miembros de un equipo u organización.

¿Cuál fue la solución? Todos pusieron en práctica las 4 Disciplinas de la Ejecución (4DX).

Todos los líderes tienen que enfrentar este reto, incluso si no lo saben. Si usted dirige a un grupo, es probable que ahora mismo esté intentando lograr que sus miembros hagan algo diferente. Ya sea que dirija un equipo de trabajo pequeño, toda una empresa, una familia o una fábrica, es imposible alcanzar resultados significativos sin que las personas involucradas modifiquen su conducta. Sin embargo, para tener éxito necesitará más que hacerlos cumplir: necesitará comprometerlos. Como todo líder sabe, obtener un compromiso en el corazón y en la mente, del tipo que perdurará en la rutina diaria, no es algo fácil.

Habíamos completado más de 1 500 implementaciones de las 4 Disciplinas antes de estar listos para escribir este libro. ¿Por qué? Porque queríamos probar y afinar las 4 Disciplinas ante cientos de retos como los que enfrentaron Alex Azar, B. J. Walker y Brian Hilger.

Cuando usted ejecuta una estrategia que requiere un cambio permanente en la conducta de otros, está enfrentándose a uno de los retos de liderazgo más grandes que jamás emprenderá. Con las 4 Disciplinas de la Ejecución no está experimentando con una teoría interesante, sino implementando una serie de prácticas probadas que cumplen los retos con éxito en todos los casos.

EL VERDADERO RETO

No importa si las llama estrategia, metas o, simplemente, un esfuerzo para mejorar, todas las iniciativas que usted conduzca como líder para hacer que su equipo u organización avance, entrarán en una de dos categorías. Lo único que requiere la primera es el poder de la firma; para la segunda es necesario lograr un cambio de conducta.

Las estrategias de "poder de la firma" son aquellas que se ejecutan cuando se ordenan o cuando se autoriza que se lleven a cabo. En pocas palabras, si usted tiene el dinero y la autoridad, puede aplicarlas. Éstas pueden ser desde una inversión importante de capital, un cambio en el sistema de compensación, la reasignación de roles y responsabilidades, y contratación de personal, hasta una nueva campaña publicitaria. Aunque ejecutar estas

estrategias requiere planeación, consenso, audacia, inteligencia y dinero, uno puede estar seguro de que al final se logrará.

Las estrategias de cambio de conducta son muy diferentes de las del "poder de la firma": no se puede simplemente ordenar que se lleven a cabo, pues ejecutarlas significa hacer que las personas cambien —muchas veces una gran cantidad de ellas— para hacer algo de manera diferente. Si alguna vez ha intentado hacer que alguien cambie sus hábitos, sabrá lo complicado que esto puede ser. Hacer cambios en la conducta de uno mismo ya es suficientemente difícil.

Esto ocurre, por ejemplo, cuando usted necesita que sus empleados saluden a cada cliente en los primeros 30 segundo después de que éste haya entrado a la tienda; si tiene que hacer que toda la fuerza de ventas comience a utilizar un nuevo programa de administración de relaciones con clientes, o CRM, o si quiere lograr que el equipo de desarrollo de productos colabore con el de mercadotecnia. Como Alex Azar y B. J. Walker, el reto que usted tiene que enfrentar podría implicar hacer cambios en rutinas que han echado raíces por décadas. ¡Eso sí que es difícil!

ESTRATEGIA "Poder de la firma"	**ESTRATEGIA cambio de Conducta**
Inversión de capital	Mejorar la experiencia de los clientes
Contratación de personal	Aumento de calidad
Cambio en los procesos	Disminuir el tiempo de respuesta
Adquisición estratégica	Consistencia operacional
Compra de espacios en medios	Método de consultoría para ventas
Cambio en oferta de productos	Reducir excedente de costos

Ejemplos de operaciones estratégicas que requieren cambios de conducta contrastados con aquellos que pueden ejecutarse a través del poder de la firma.

Se debe añadir que no es extraño encontrar muchas estrategias de poder de la firma que, una vez que han sido aprobadas, evolucionan hacia una que requiere cambios de conducta significativos.

Jim Stuart, colega nuestro, resumió este reto de la siguiente manera: "Para alcanzar una meta a la que nunca antes has llegado, debes empezar por hacer cosas que nunca antes has hecho". Esto puede incluir un método de ventas distinto, un esfuerzo por mejorar la satisfacción de los pacientes, una mayor disciplina gerencial en los proyectos, o adherirse a un nuevo proceso de manufactura. Si para ello es necesario que las personas actúen de manera distinta, se trata de una estrategia de cambio de conducta, y no será fácil aplicarla.

Pregúntese si alguna vez de camino a su trabajo ha pensado algo como: "Por todos los cielos, ¿podemos terminar algo aunque sea una vez?"

Si su respuesta es afirmativa, recordará qué se siente que su incapacidad para hacer que la gente cambie sea el único obstáculo entre usted y los resultados que desea. No

está solo.

En un estudio clave sobre el cambio organizacional, Bain & Company, empresa global de consultoría gerencial, reportó lo siguiente: "Sesenta y cinco por ciento de las iniciativas precisan un cambio de conducta significativa por parte de los empleados de primera línea, aquellos que conforman la base de la pirámide organizacional. Éste es un hecho que el nivel gerencial suele pasar por alto o sobre el cual no hace planes con anticipación".[1]

A pesar de la importancia de este problema, los líderes pocas veces lo reconocen. No es común escuchar a uno de ellos decir: "Desearía mejorar mi capacidad para liderar estrategias que requieran que las personas hagan las cosas de manera distinta". Es mucho más común oír: "¡Ojalá no tuviera que lidiar con Pedro, Pablo y María!"

Es natural que un líder se convenza de que el problema son los otros. Después de todo, ellos son los que no están haciendo lo que necesitamos que hagan. Esto es falso: *¡las personas no son el problema!*

W. Edwards Deming, el padre del movimiento de calidad total, enseñaba que cuando la mayoría de las personas se comportan de cierta manera la mayor parte del tiempo, éstas no son el problema, sino que esa situación es inherente al sistema.[2] Como líder, usted es responsable del sistema. Es verdad que un individuo en particular puede representar un gran problema, pero si usted suele culpar a otros, debería recapacitar.

Cuando comenzamos a estudiar este fenómeno hace varios años, nuestro primer objetivo era entender el origen de las ejecuciones poco sólidas. Encargamos una encuesta internacional para trabajadores y examinamos cientos de empresas y oficinas gubernamentales. En las primeras etapas de la investigación, encontramos problemas por todos lados.

Una de nuestras principales sospechas era que la crisis de la ejecución derivaba de la falta de claridad con respecto al objetivo, es decir, que las personas simplemente no entendían la labor que deberían llevar a cabo. De hecho, gracias a nuestro sondeo inicial descubrimos que sólo uno de cada siete empleados era capaz de citar los objetivos más importantes de su organización. En efecto, 15% no podía mencionar una de las tres metas importantes que sus líderes habían identificado, y el resto, 85%, dijo lo que ellos *creían* que era el objetivo, pero muchas veces éste ni siquiera se parecía a lo establecido por sus líderes. Mientras más nos alejábamos de la cúspide, encontrábamos menos claridad. Éste apenas era el principio de la serie de problemas que descubrimos.

La falta de compromiso con el objetivo era otro problema. Incluso aquellas personas que sí podían nombrar la meta carecían del compromiso suficiente para cumplirla. Sólo 51% aseguró sentirse entusiasmadas con respecto a las tareas del equipo, lo cual significa que a la mitad les bastaba con dejarse llevar por la corriente.

La rendición de cuentas también era un asunto clave. Resulta alarmante que 81% de los encuestados dijera no ser responsables del progreso regular de los objetivos de la organización. Estas metas nunca fueron traducidas en acciones específicas: 87% no tenía una idea clara de lo que deberían hacer para alcanzarlas. No es extraño entonces que la ejecución sea tan inconsistente.

En resumen: las personas no tienen claro el objetivo, no están comprometidas con él, no saben qué tareas específicas les corresponden y no hay rendición de cuentas para supervisar que todos cumplan con sus responsabilidades.

Éstas tan sólo son las explicaciones más evidentes de la crisis de ejecución. En un

segundo nivel hay problemas como falta de confianza, sistemas de compensación mal administrados, desarrollo de procesos ineficiente y toma de decisiones poco sólida.

Lo primero que pensamos fue recomendar lo siguiente: "¡Resuelvan todo esto! Después les será posible ejecutar la estrategia". Era como pedirles que hicieran un milagro.

Conforme nos adentrábamos, comenzamos a encontrar las causas aún más esenciales de la crisis de ejecución. Es verdad que todos los problemas que hemos señalado arriba —falta de claridad, compromiso, colaboración y rendición de cuentas— exacerban la dificultad para ejecutar una estrategia. Sin embargo, en un principio nos distrajeron del problema subyacente. Quizás usted haya escuchado la expresión: "Los peces son los últimos en descubrir el agua", una máxima que resume nuestras conclusiones a la perfección. Como un pez que descubre el agua en la que ha nadado toda su vida, por fin nos dimos cuenta de que el problema fundamental de la ejecución siempre estuvo frente a nuestras narices. No lo habíamos visto porque estaba a nuestro alrededor, a la vista de todos.

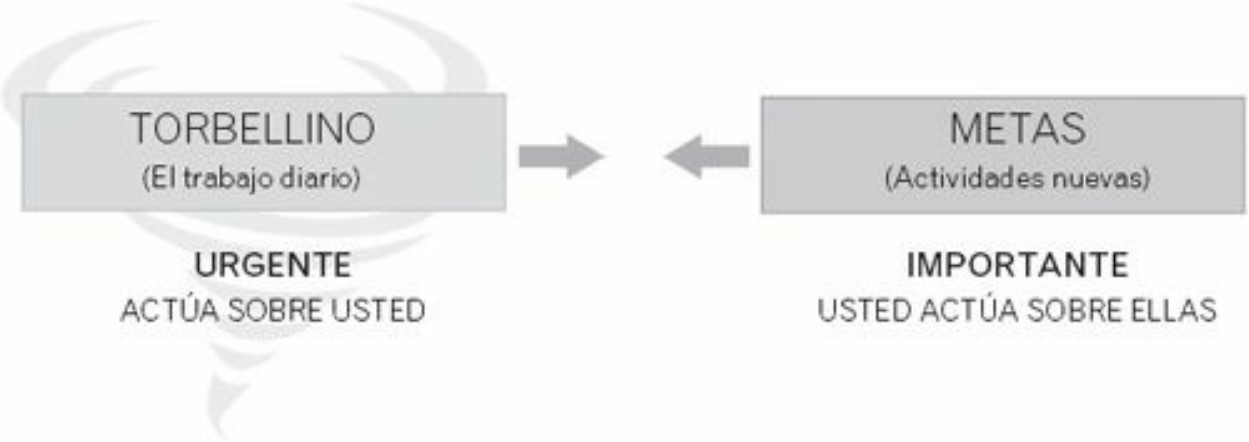
EL TORBELLINO

El verdadero enemigo de la ejecución es el trabajo diario. Lo llamamos *el torbellino*. Es la enorme cantidad de energía necesaria sólo para hacer que la organización funcione en el día a día. Irónicamente, al mismo tiempo se trata de aquello que dificulta ejecutar cosas nuevas. El torbellino le impide tener la concentración requerida para hacer que su equipo avance.

En general, los líderes nunca ven la diferencia entre el torbellino y los objetivos estratégicos porque ambos son necesarios para la supervivencia de la organización. Sin embargo, la diferencia entre ellos es clara y, aún más importante, compiten de manera constante por el tiempo, los recursos, la energía y la atención. No tenemos que decirle cuál de los dos suele ganar en esta lucha.

El torbellino es urgente, y cada minuto de cada día los afecta a usted y a todos los que trabajan en su empresa. Los objetivos que usted ha planteado para avanzar son importantes, pero cuando lo importante compite con lo urgente, este último siempre gana. Una vez que usted esté consciente de esta lucha verá que se repite en todos lados, en todos los equipos que intentan ejecutar algo nuevo.

Considere su propia experiencia. ¿Recuerda alguna iniciativa importante que haya implementado con éxito en un principio y que con el tiempo haya muerto? ¿Cuál fue la causa de esa muerte? ¿Acaso fue en un gran estruendo, o murió lentamente extinguida por el trabajo del día a día? Hemos preguntado esto a miles de líderes y la respuesta siempre es la misma: "Muerte lenta por asfixia". Es como encontrar una vieja prenda al fondo de un cajón y decir: "¡Ah, sí, *esa camisa*! Me pregunto qué habrá pasado con eso". Pues murió, y ni siquiera le hicieron un funeral.



Las metas importantes requieren que usted haga cosas nuevas y diferentes, pero éstas entran en conflicto con el "torbellino", el trabajo diario conformado por emergencias que consumen su tiempo y su energía.

Ejecutar a pesar del torbellino no sólo implica superar una distracción muy poderosa, sino también la inercia del "siempre lo hemos hecho así". No queremos decir que el torbellino sea malo. No lo es. Mantiene viva a su empresa y nunca debe ignorarlo. Si trata los asuntos urgentes con negligencia, pueden llegar a matarlo hoy. Aun así, también es cierto que ignorar lo importante puede ser la causa de muerte mañana. En otras palabras, si usted y su equipo únicamente actúan desde el interior del torbellino, nunca habrá progreso; toda su energía se consumirá en intentar mantener el barco a flote. El reto es ejecutar las metas más importantes sin dejar aquello que es urgente.

Todos los líderes viven el torbellino de distinta manera. Un directivo de una de las más importantes empresas dedicadas a la venta de artículos para reparación y remodelación lo describe de la siguiente manera: "No nos enfrentamos a dragones que llegan a destruir nuestras prioridades, sino a pequeños mosquitos que nos distraen. Cuando miramos hacia atrás nos damos cuenta de que durante seis meses no hemos logrado ninguna de las metas que nos propusimos".

Es muy posible que usted se haya enfrentado al torbellino mientras intentaba explicar una nueva meta o estrategia a sus empleados. ¿Recuerda esa conversación? Se concentra en el objetivo y lo explica en términos fáciles de entender. Sin embargo, mientras usted habla, la mente de la persona a la que intenta explicarle comienza a alejarse lentamente, sale del cuarto y regresa a lo que llamaría "su trabajo real", es decir, el torbellino. Y esto a pesar, incluso, de que esa persona haya asentido para expresar entendimiento durante toda la conversación. ¿Cree que ese empleado se sienta comprometido con tal objetivo? Ni de broma. ¿Acaso intenta sabotear sus metas o menospreciar su autoridad? No. Simple y sencillamente está intentando sobrevivir en su propio torbellino.

A modo de ejemplo, uno de nuestros colegas nos refirió lo siguiente:

> Yo era presidente del consejo comunitario de la preparatoria local, organización que buscaba desarrollar un plan serio cuyo objetivo era mejorar los resultados en los exámenes. Mi tarea consistía en orientar a los maestros con respecto a esta nueva meta. Por ello hice una cita con algunos de ellos para explicarles lo que queríamos hacer y cómo comenzar.

Al principio me frustré; creí que no les interesaba escucharme. Poco a poco descubrí la razón. En el escritorio de una maestra había una torre de papeles que parecía contener miles de hojas. Eran los ensayos de un solo día, los que tendría que leer y calificar. Además de esto, ella debía asistir a una conferencia con los padres de sus alumnos y preparar la clase del día siguiente. Se veía un poco resignada mientras yo no paraba de hablar; en realidad, no me estaba escuchando. No había espacio en su cerebro para eso, y no la culpo.

Resumamos lo que hemos dicho hasta ahora. Primero, si usted busca lograr resultados significativos, en algún momento tendrá que ejecutar una estrategia de cambio de conducta, pues las operaciones que utilizan el poder de la firma sólo funcionan hasta cierto punto. Segundo, cuando emprenda una estrategia de cambio de conducta, estará luchando contra el torbellino: un adversario feroz, invicto en muchas organizaciones.

Las 4 Disciplinas de la Ejecución fueron diseñadas para facilitar el manejo de su torbellino. Se trata de un conjunto de reglas para ejecutar una estrategia crítica *dentro del torbellino*.

LAS 4 DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN

Tim Harford, autor de *Economista encubierto*, dijo: "Muéstrenme un sistema complejo exitoso y yo les mostraré uno que ha evolucionado gracias al proceso de ensayo y error".[3] En el caso de las 4 Disciplinas de la Ejecución, tiene toda la razón. Se ha creado con mucha investigación, pero ha *evolucionado* por la puesta en práctica.

Durante nuestra investigación inicial con Harris Interactive encuestamos a más de 13 000 personas en todo el mundo, en 17 industrias diferentes, y realizamos evaluaciones internas en 500 empresas. Durante años hemos fortalecido nuestras bases al encuestar a casi 300 000 líderes y miembros de empresas. Esta investigación fue valiosa porque ayudó a sentar las bases de los principios y a esbozar nuestras conclusiones iniciales. Sin embargo, el verdadero conocimiento no surgió al investigar, sino al trabajar con personas como usted en más de 1 500 implementaciones. Este esfuerzo nos permitió desarrollar principios y métodos que sabemos que funcionarán sin importar la industria o el país en el que se pongan en práctica.

Al respecto, hay una buena noticia y una mala. La buena es que existen reglas diseñadas para ejecutar en medio del torbellino. ¿La mala?: las consecuencias de romper estas reglas son inmediatas.

Aunque las disciplinas pueden parecer simples a primera vista, no son simplistas; cambiarán por completo la forma en la que usted se aproxima a sus metas. Una vez que las adopte, nunca volverá a dirigir como siempre lo ha hecho, no importa si es coordinador de un proyecto, director de un pequeño equipo de ventas o la cabeza de una empresa de la lista "Fortune 500". Estamos seguros de que las disciplinas representan un gran paso adelante para mejorar la ejecución en grupos de trabajo y organizaciones.

A continuación presentamos un resumen general de las 4 Disciplinas.

Disciplina 1: enfocarse en lo crucialmente importante

Es simple: mientras más cosas intente usted hacer, menos podrá de hecho lograr. Es un principio básico e ineludible con el que todos vivimos. En algún momento del camino, la

mayoría de los líderes olvidan esto. ¿Por qué? Porque los líderes inteligentes y ambiciosos no quieren hacer menos, quieren hacer más, incluso cuando saben que no pueden. ¿No le parece muy difícil tener que decir *no* a una idea, y mucho más difícil si la idea es genial? Hay que aceptarlo, siempre habrá más buenas ideas que las que usted y su equipo sean capaces de ejecutar. Por eso, el primer reto consiste en concentrarse en lo crucialmente importante.

La concentración es un principio natural. Separados, los rayos del sol son muy débiles como para causar un incendio, pero concentrados con una lupa son capaces de encender una hoja de papel en segundos. Se puede decir lo mismo de muchos seres humanos: hay muy poco que no podemos lograr cuando concentramos nuestra energía colectiva en un solo objetivo.

La Disciplina 1: concentrarse en lo crucialmente importante significa ir en contra de los instintos básicos de todo líder; si se concentra en *menos*, podrá lograr *más*. Para implementar la Disciplina 1, debe comenzar por seleccionar una (o máximo dos) de las metas más relevantes, en lugar de querer hacer mejoras significativas en todos los aspectos al mismo tiempo. La llamaremos *meta crucialmente importante* (MCI) para que el equipo siempre tenga presente que debe darle prioridad. Sin esta meta, todos los demás objetivos serán secundarios, incluso irrelevantes.

Si ahora mismo está usted intentando ejecutar cinco, diez o incluso 20 metas importantes, su equipo no podrá concentrarse en ninguna. La falta de enfoque incrementa la intensidad del torbellino, diluye los esfuerzos y hace que alcanzar el éxito sea casi imposible. Esto es problemático sobre todo cuando hay demasiadas metas en los niveles más altos de la organización, las cuales en algún momento se filtran, bajan por los demás niveles y se multiplican, convirtiéndose en docenas y, en última instancia, cientos de metas. Este camino de los niveles altos a los bajos de una organización genera una red de complejidad.

Por el contrario, si usted reduce el enfoque de su equipo a una o dos metas crucialmente importantes, será capaz de distinguir qué corresponde a las prioridades principales y qué al torbellino. Habrá un cambio de un conjunto de objetivos mal definidos y difíciles de entender, a una pequeña serie de blancos que se pueden alcanzar. La Disciplina 1 es la disciplina del enfoque. Sin ella, nunca podrá lograr los resultados que desea. Esto es apenas el principio.

Disciplina 2: actuar sobre las medidas de predicción

Esta disciplina aborda el principio de la palanca. Se basa en algo muy simple: no todas las acciones son creadas iguales. Algunas acciones tienen más impacto que otras para conseguir un objetivo. Usted necesita identificar las que puede ejercer para alcanzar su meta.

No importa la estrategia que desee implementar, su progreso se basa en dos tipos de medidas: históricas y de predicción.

Las medidas históricas sirven para dar seguimiento a las metas crucialmente importantes y suelen ser aquellas por las que uno se pasa mucho tiempo rezando. Entre estas medidas están las de ingresos, utilidades, participación en el mercado y satisfacción de los clientes, lo cual implica que sólo se tienen sus resultados cuando las acciones de las que surgieron están en el pasado. Por eso las personas rezan; una vez que se obtienen los

indicadores de resultados, no hay forma de arreglarlos: son historia.

Las medidas de predicción son muy diferentes porque se centran en las cosas de mayor impacto que su equipo tiene que hacer para alcanzar su meta. En esencia, éstas miden las nuevas conductas que ayudarán a que las medidas históricas mejoren, no importa si el cambio de conducta es tan simple como ofrecer una muestra a cada cliente en una panadería, o tan complejo como cumplir con los niveles de calidad en el diseño de motores para aviones.

Una buena medida de predicción tiene dos características básicas: puede *predecir* si la meta se alcanzará y si los miembros del equipo pueden ejercer *influencia* sobre ella. Es posible ejemplificar estos dos atributos con una meta muy simple: bajar de peso. Mientras que la medida histórica es la cantidad de kilos perdidos, dos parámetros de predicción podrían ser un límite de calorías por día y una cantidad específica de horas de ejercicio a la semana. Estas medidas son predictivas, pues al llevarlos a cabo uno puede predecir lo que la báscula (la medida histórica) le dirá la próxima semana. Usted puede ejercer su influencia sobre ellos porque ambos comportamientos están bajo su control.

Actuar según las medidas de predicción es uno de los secretos mejor guardados de la ejecución. La mayoría de los líderes, incluso algunos de los más experimentados, está tan concentrada en los indicadores de resultados que la disciplina de enfocarse en los de desempeño parece ir en contra de su intuición.

No hay que malentender. Las medidas históricas en última instancia representan los cambios más importantes que se desea lograr. Sin embargo, las medidas de predicción —como bien indica su nombre— son el camino hacia un mejor rendimiento. Cuando usted haya identificado sus medidas de predicción, se convertirán en los puntos clave de acción para lograr su meta.

Disciplina 3: crear un tablero de resultados convincente

Los seres humanos juegan distinto cuando se lleva un marcador. Si no lo cree, observe a cualquier grupo de adolescentes practicando basquetbol y mire cómo cambian cuando comienzan a contarse los puntos. Cabe añadir que la verdad de este argumento se revela de manera más clara cuando se enfatiza una palabra: las personas juegan distinto cuando *ellas* llevan el marcador. No se trata de que usted lo lleve por ellas.

La Disciplina 3 parte del compromiso. En principio, el nivel más alto de desempeño siempre surge de saber el marcador, es decir, de que los jugadores sepan si están ganando o perdiendo. Es así de simple. Jugar boliche a ciegas puede ser divertido al principio, pero si no puede ver los pinos caer se aburrirá en poco tiempo, incluso si en verdad le gusta el boliche.

Si ha alcanzado el enfoque de la Disciplina 1 (su MCI con una medida histórica) y ha definido las medidas de predicción fundamentales que lo mantendrán en el camino hacia la meta en la Disciplina 2, tendrá los elementos que posibilitan ganar el juego. El siguiente paso es captar ese juego en un tablero de resultados simple y convincente.

El tipo de tablero que llevará a su equipo al nivel más alto de compromiso es el que ha sido diseñado exclusivamente para los jugadores (y muchas veces por ellos mismos). Este tablero difiere mucho de aquellos marcadores complejos que a los líderes y entrenadores les encanta llevar. Debe ser sencillo; tanto, que los miembros del equipo puedan determinar al instante si están ganando o perdiendo. ¿Por qué es importante? Si

el marcador no es claro, el juego que quiere iniciar entre sus jugadores será abandonado en medio del torbellino que son las otras actividades. Si su equipo no sabe que puede ganar el juego, es posible que esté más cerca de perder.

Disciplina 4: establecer una cadencia de rendición de cuentas

La Disciplina 4 es propiamente aquella en la que ocurre la ejecución. Las tres primeras disciplinas establecen el juego, pero no es hasta que usted aplica la Disciplina 4 cuando su equipo entra realmente a la cancha. Está basada en el principio de rendición de cuentas; si usted no hace que su equipo se rinda cuentas a sí mismo de manera regular, será inevitable que la meta se desintegre dentro del torbellino.

La cadencia de rendición de cuentas consiste en establecer un ritmo regular y frecuente de juntas entre todo equipo que tiene una meta crucialmente importante. Estas reuniones deben llevarse a cabo al menos cada semana e, idealmente, no durarán más de 20 o 30 minutos. En ese tiempo, los miembros del equipo se rendirán cuentas unos a otros respecto a los resultados que han obtenido a pesar del torbellino.

¿Por qué es tan importante la *cadencia* de rendición de cuentas?

Considere la experiencia de alguien con quien hemos trabajado. Él y su hija adolescente acordaron que ella podría usar el automóvil de la familia si lo lavaba cada sábado en la mañana. Él se reuniría con ella todos los sábados para asegurarse de que estuviera limpio.

Se encontraron varios fines de semana y todo salió bien, hasta que él tuvo que salir de la ciudad dos sábados seguidos. Cuando regresó se dio cuenta de que el auto no había sido lavado y le preguntó a su hija por qué había fallado en su tarea.

—Ah —dijo ella—, ¿todavía seguimos con eso?

Bastó con que el sistema de rendición de cuentas se rompiera por dos semanas. Si esto sucedió en un asunto entre dos, imagine lo que pasaría con un grupo de trabajo o con toda una organización. La clave está en la cadencia. Los miembros de un equipo deben ser capaces de rendirse cuentas unos a otros de manera regular y según un ritmo. Cada semana todos los miembros deberán responder una pregunta muy sencilla: "¿Qué de las cosas (una o dos) que puedo hacer esta semana fuera del torbellino tendrá un mayor impacto en el tablero?" Los jugadores deberán reportar si cumplieron con los compromisos de la semana anterior, cómo han avanzado en las medidas históricas y de predicción en el tablero, y mencionar sus compromisos para la semana próxima, todo resumido en pocos minutos.

El secreto de la Disciplina 4, además de la cadencia, es que los miembros deberán crear sus propios compromisos. Es muy común encontrar grupos en los que los individuos esperan, e incluso desean, que les digan qué hacer. Sin embargo, al establecer sus propias responsabilidades, los miembros se adueñan más de su equipo. Las personas siempre se comprometerán más con sus propias ideas que con las órdenes que reciben de arriba. Todavía más importante: comprometerse con sus colegas, y no sólo con el jefe, convierte el énfasis de profesional en personal. En pocas palabras, los compromisos van más allá de su desempeño laboral y se convierten en promesas ante el resto del grupo.

En vista de que el equipo se comprometerá a una nueva serie de objetivos cada semana, esta disciplina generará un plan de ejecución semanal "justo a tiempo", el cual se adaptará a los retos y las oportunidades que no se podrían prever en un plan estratégico

anual. En este sentido, el plan tendrá la capacidad de adaptarse con rapidez a los cambios que experimente la empresa. ¿El resultado?: el equipo podrá dedicar una enorme cantidad de energía a la meta crucialmente importante sin ser impedido por los cambios que ocurran en el torbellino y a su alrededor.

Cuando los miembros del equipo comiencen a ver mejoras en las medidas históricas como resultado directo de su esfuerzo, sabrán que están ganando. Nada inspira tanto la moral y el compromiso de un grupo de trabajo como triunfar.

Un ejemplo notable es la cadena hotelera de clase mundial que estableció una MCI con medición histórica de 97% de huéspedes cautivos. Su lema era: "¡Si un cliente se hospeda aquí una vez, queremos que regrese!" Así, ejecutaron ese objetivo con excelencia.

Eligieron alcanzar su meta a través de medidas de predicción en servicio personal individualizado.

Escanee la imagen superior para ver una explicación general de las 4DX

¿Qué hicieron de diferente?

Cada miembro del personal desempeñó un papel para alcanzar esa meta. Las mucamas, por ejemplo, registraron en computadoras las preferencias particulares de cada huésped para ofrecerle el mismo servicio cada vez que regresara. Uno de ellos le pidió a la chica que dejara el puro que había fumado a la mitad en el cenicero porque se lo terminaría al regresar al cuarto. Cuando llegó, había un nuevo puro, de la misma marca, en el cenicero. En el momento le pareció un lindo gesto, ¡pero nunca se imaginó que volvería a encontrar un puro de la misma marca esperándolo en otro hotel de la cadena meses después! Dijo: "Ahora tengo que regresar sólo para ver si el puro estará allí. ¡Soy suyo!"

Además de su torbellino habitual, las mucamas tenían muchas nuevas tareas: anotar las preferencias del cliente, capturarlas y buscarlas en la computadora, y, finalmente, cumplirlas. Es claro que no hubieran hecho todo esto si no estuvieran seguras de que:

- La meta de retener a los clientes era su prioridad.
- Bastaba cumplir con pocas actividades vitales para alcanzar esa meta.
- Monitorearían esas actividades con cuidado.
- Rendirían cuentas de sus compromisos diariamente.

En otras palabras:

- Conocían la meta (Disciplina 1).
- Sabían qué hacer para alcanzarla (Disciplina 2).
- Estaban conscientes de los resultados en todo momento (Disciplina 3).
- Se rindieron cuentas sobre los resultados unas a otras de manera regular (Disciplina 4).

Éstas son las características de las organizaciones que practican las 4 Disciplinas de la Ejecución.

La gente quiere ganar. Desea hacer una contribución que importe. Sin embargo, muchísimas organizaciones carecen de este tipo de disciplina, el régimen consciente y consistente que necesitan para ejecutar metas clave con excelencia. El impacto económico de una falla de ejecución puede ser enorme, pero es sólo una de las consecuencias. Otra de ellas es el costo que representa para las personas que quieren dar lo mejor de sí y ser parte de un equipo ganador. En contraste, nada motiva más que participar en un grupo de gente que conoce la meta y está decidida a llegar a ella.

Las 4 Disciplinas funcionan porque están basadas en principios, y no en prácticas. Estas últimas son situacionales, subjetivas y están en evolución constante. Los principios no caducan y se prueban a sí mismos, pues pueden aplicarse en cualquier lugar. Son leyes naturales como la gravedad. No importa si uno los entiende, ni siquiera si está de acuerdo con ellos: siempre pueden aplicarse.

Uno de los libros empresariales más vendidos es *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, escrito por Stephen R. Covey. En este libro el autor identificó algunos de los principios fundamentales que gobiernan la conducta humana y su eficiencia. Entre ellos se encuentran responsabilidad, visión, integridad, entendimiento, colaboración y renovación.

Así como existen principios que rigen la conducta humana, también hay principios que establecen cómo trabajan los equipos, cómo ejecutan. Creemos que los principios de ejecución siempre han sido enfoque, influencia, compromiso y rendición de cuentas. ¿Existen otros principios que participan en la ejecución? Sí. ¿Hay algo especial en estos cuatro factores y en la forma en la que están secuenciados? Por supuesto. No es algo que inventamos, y aceptamos abiertamente que entenderlos nunca ha sido el problema. El reto para los líderes ha sido encontrar una forma de implementarlos, en especial cuando el torbellino alcanza su estado más feroz.

CÓMO ESTÁ ORGANIZADO ESTE LIBRO

Las 4 Disciplinas de la Ejecución está dividido en tres partes para facilitar el entendimiento progresivo y profundo de cada disciplina y su aplicación en cualquier grupo de trabajo.

La sección 1, “Las 4 Disciplinas de la Ejecución”, presenta una explicación detallada de cada una de ellas. Esta sección también aborda la pregunta de por qué existen conceptos simples que son tan difíciles de practicar y por qué son fundamentales para alcanzar con éxito los objetivos más grandes para cualquier líder.

La sección 2, “Instalar las 4DX en su equipo”, está diseñada como una guía de campo que ofrece instrucciones paso a paso para implementarlas en su propio equipo. En esta parte también hay un capítulo dedicado a cada disciplina. El capítulo final de la sección es una introducción para un sistema operativo en línea para aprender a administrar las 4 Disciplinas en su equipo.

En la sección 3, “Instalar las 4DX en su organización”, encontrará algunas de las reglas del camino que han evolucionado en cientos de implementaciones que hemos guiado en la última década. Obtendrá conocimiento directo de los líderes de importantes empresas que utilizan las 4DX con éxito para llevar a cabo su estrategia y alcanzar resultados sin precedentes en su organización. Esta sección también responde a muchas preguntas que surgen al ejecutar estrategias en una amplia gama de industrias, y que nosotros hemos contestado a partir de nuestra propia experiencia.

A lo largo de estas secciones encontrará enlaces a la página web de ejecución de FranklinCovey, donde podrá ver videos de casos de estudio con muchos de los ejemplos citados en este libro.

Incluimos al final de la obra un capítulo de preguntas frecuentes y un breve capítulo sobre cómo las 4 Disciplinas pueden ayudarlo a cumplir incluso las metas de su vida familiar.

Probablemente éste sea un poco distinto a otros libros de negocios que haya leído. La mayoría de esta clase de obras comparte muchas ideas y teorías útiles, pero son poco profundas cuando se trata de aplicarlas. El presente libro se enfoca en la aplicación y explica con exactitud qué tiene que hacer usted para implementar estas disciplinas: los pasos específicos, los consejos, las advertencias, las obligaciones. Compartiremos todo lo que sabemos. La sección 1 le explicará las disciplinas. Las secciones 2 y 3 le enseñarán cómo aplicarlas en detalle. Esperamos que este método le parezca novedoso.

***

Antes de empezar...

Hemos aprendido que hay tres cosas de las que nos debemos cuidar al comenzar a estudiar las 4 Disciplinas con mayor profundidad:

4DX se dice fácil. Primero, las disciplinas son engañosas por su simpleza. Sí lo son, pero implementarlas implica trabajo continuo. Uno de nuestros clientes dijo: “Se dice fácil...” No se deje engañar por la simplicidad: las 4 Disciplinas son en parte útiles porque son fáciles de entender. Sin embargo, aplicarlas con éxito requiere un gran esfuerzo en un periodo extendido de tiempo. Necesita un compromiso de largo plazo. Si la meta que busca alcanzar no le parece absolutamente esencial, es posible que carezca del compromiso necesario. Por otro lado, el beneficio no sólo será haber alcanzado la meta, sino que habrá ejercitado el músculo organizacional que capacitará a su equipo para lograr el siguiente objetivo y el siguiente...

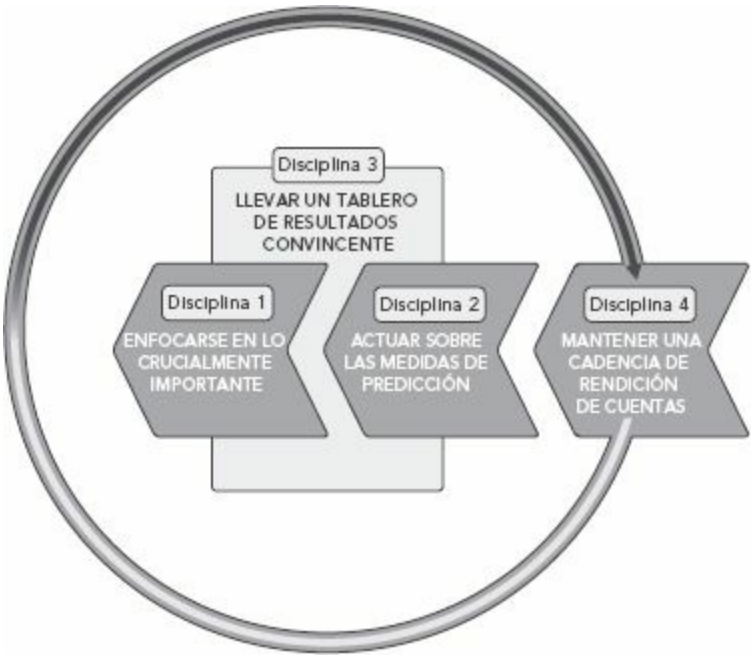
Las 4DX se oponen a la intuición. Segundo, cada una de las 4 Disciplinas implica un cambio en el paradigma, e incluso podría oponerse por completo a su propia intuición. Tal vez sus instintos le digan que tener muchas metas es mejor; sin embargo, cuantos más objetivos tenga, menos posibilidades tendrá de cumplirlos con excelencia. Si quiere alcanzar una meta definida no se enfoque en la meta misma, sino

en las medidas de predicción que lo acercarán a ella. A medida que implemente cada disciplina, al menos en las primeras etapas, estará haciendo cosas que a simple vista parecerían carecer de sentido o ir en contra de sus instintos. Permítanos subrayarlo: las 4 Disciplinas son el resultado de múltiples experimentos y pruebas de nuestras hipótesis a lo largo de muchos años. Todo lo que usted aprenda en este libro ha sido evaluado arduamente. La buena noticia es que una vez que tenga experiencia con las 4 Disciplinas, aquello que parecía extraño al principio se volverá más cómodo y efectivo.

4DX es un sistema operativo. Tercero, las 4 Disciplinas son una serie completa, no un menú para elegir. Cada una de ellas tiene su valor propio; sin embargo, su verdadera fuerza reside en cómo trabajan juntas de manera secuencial: cada una establece el escenario de la siguiente. Si pasa una disciplina por alto, no tendrá un resultado tan efectivo. Debe pensar en las 4 Disciplinas como el sistema operativo de una computadora: una vez que está instalado, lo puede utilizar para correr casi cualquier estrategia que elija, pero necesita que esté completo para que pueda funcionar. A lo largo de los capítulos quedará claro por qué.

SECCIÓN 1

Las 4 Disciplinas de la Ejecución



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.

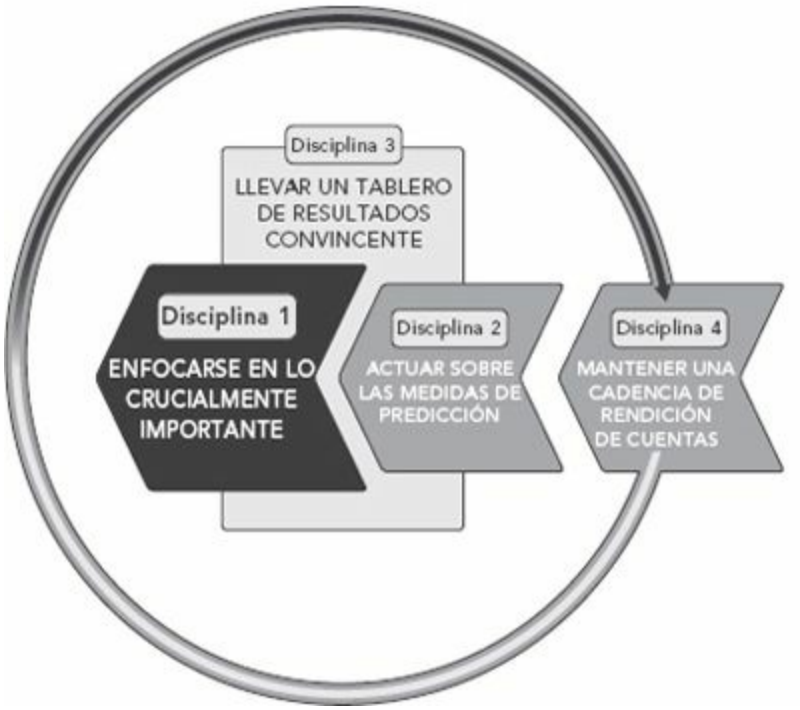
La cadencia de rendición de cuentas, Disciplina 4, rodea a las demás porque es lo que las mantiene unidas. La flecha circundante simboliza la práctica regular de rendición de cuentas para registrar las medidas exitosas en el tablero.

Disciplina 1

Enfocarse en lo crucialmente importante

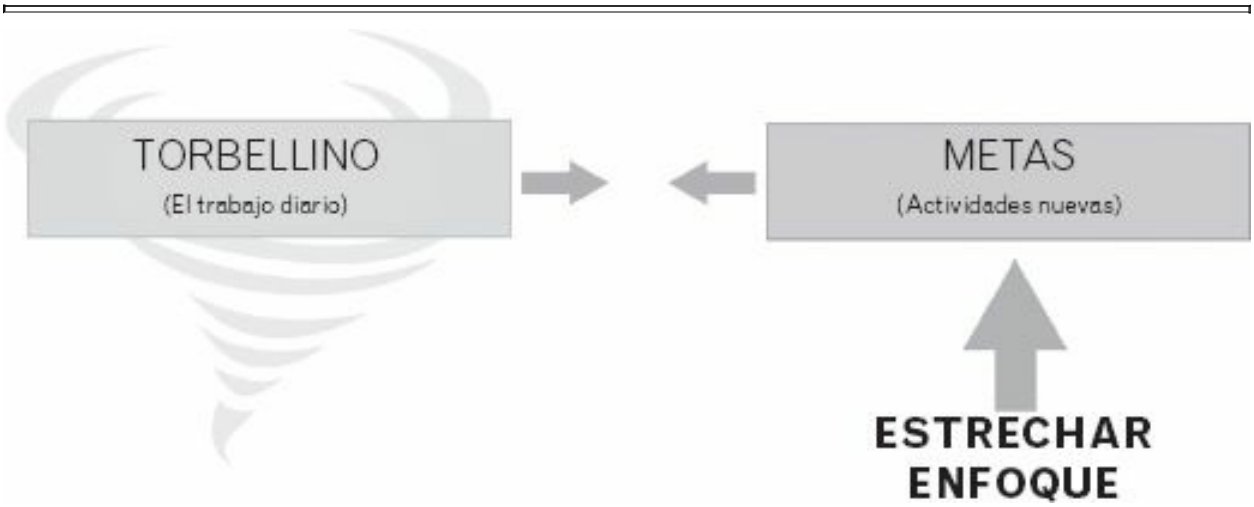
La primera disciplina es enfocar su mayor esfuerzo en una o dos metas que marcarán toda la diferencia, en lugar de hacer esfuerzos para alcanzar mediocremente docenas de ellas.

La ejecución comienza con el enfoque. Sin él, las otras tres disciplinas serán inútiles.



¿Por qué la mayoría de los líderes tiene problemas para definir su enfoque? No es que crean que es innecesario concentrarse. Cada semana trabajamos con docenas de equipos de líderes alrededor del mundo y, casi sin excepción, aceptan que deberían mejorar su enfoque. A pesar de este deseo, no dejan de tener demasiadas prioridades que compiten entre ellas y que empujan a su equipo hacia direcciones distintas. Una de las primeras cosas que queremos hacerles saber es que no están solos. La incapacidad que sufren los líderes para enfocarse es una epidemia.

Asimismo, queremos dejar en claro que cuando hablamos de "estrechar su enfoque" en la Disciplina 2, no significa que usted deba reducir el tamaño y la complejidad de su torbellino, aunque con el tiempo enfocarse en las metas crucialmente importantes (MCI) pueda tener ese efecto. El torbellino incluye todas las actividades urgentes que son necesarias para sostener su empresa día con día. Enfocarse en lo crucialmente importante implica reducir el número de metas que intenta alcanzar fuera de las demandas diarias de su torbellino.



Practicar la Disciplina 1 implica reducir el enfoque a sólo algunas metas crucialmente importantes. De esta manera le será posible alcanzarlas dentro del torbellino del trabajo diario.

En pocas palabras, la Disciplina 1 busca utilizar más energía en menos metas, pues cuando se trata de establecer objetivos, la ley de los rendimientos decrecientes es tan real como la ley de la gravedad.

Si un equipo se concentra en sólo dos o hasta tres metas fuera de las demandas del torbellino, las probabilidades de que las cumplan son altas. Por el contrario, cuando se plantea de cuatro a 10 metas, nuestra experiencia ha probado que sólo alcanzará una o dos. Es decir, ¡irá en retroceso! Si hay de 11 a 20 metas además del torbellino, perderá toda su concentración. Al enfrentar tantas metas el equipo dejará de escuchar, y no se diga de ejecutar.

¿Por qué sucede esto?

Las probabilidades de alcanzar dos o tres metas con excelencia son altas, pero mientras más metas busque usted al mismo tiempo, menores serán sus posibilidades de triunfar.

El principio fundamental en la Disciplina 1 es que los seres humanos están diseñados genéticamente para hacer una sola cosa a la vez con *excelentes* resultados. Quizás ahora mismo piense, con orgullo, que usted es muy bueno para hacer muchas tareas a la vez,

que es un *multitareas*, pero para alcanzar una meta crucialmente importante necesita dedicarle su mayor esfuerzo. Steve Jobs, de Apple, tenía que dirigir una empresa enorme, y pudo haber sacado al mercado muchos más productos que los que presentó; sin embargo, decidió enfocarse en un puñado de artículos crucialmente importantes. Su concentración fue legendaria, al igual que sus resultados. La ciencia ha demostrado que en un momento dado el cerebro humano sólo puede concentrarse por completo en un objeto. Ni siquiera es posible concentrarnos al ciento por ciento en manejar un auto mientras hablamos por teléfono o comemos una hamburguesa. Imagine tener que maniobrar con múltiples metas empresariales al mismo tiempo.

Earl Miller, experto en neurociencias del MIT, dice: "Intentar concentrarse en dos tareas sobrecarga la capacidad procesal del cerebro [...] Esto sucede en especial cuando intentamos desempeñar tareas similares al mismo tiempo, como escribir un correo electrónico y hablar por teléfono. Estas actividades compiten, pues utilizan la misma parte del cerebro. Al querer hacer demasiado, el cerebro simplemente se vuelve lento".[4] Si esto es cierto en tareas pequeñas como procesar correos y llamadas, piense en el impacto que tendría perder el enfoque en las metas que podrían transformar su empresa.

La corteza prefrontal, el camino de entrada al cerebro, no puede soportar el flujo que nos invade a diario, simplemente porque está diseñado para enfrentar pequeñas dosis, en lugar de sobredosis de información.

De acuerdo con el profesor Clifford Nass, de la Universidad de Stanford, en nuestra cultura de *multitareas* "los circuitos neuronales dedicados a escanear, a la lectura rápida y hacer varias tareas simples al mismo tiempo se están expandiendo y fortaleciendo, mientras que aquellos que permiten la lectura y el análisis profundo, los cuales posibilitan la concentración, comienzan a debilitarse y erosionarse".

¿Qué consecuencias trae esto? "Las personas acostumbradas a las *multitareas* suelen sacrificar calidad de desempeño en la tarea principal. Están enamorados de la irrelevancia". (*Tarea principal* es otra manera de llamar a la MCI.)

Jordan Grafman, del Instituto Nacional de Trastornos Neurológicos y Parálisis de Estados Unidos, dice: "Mejorar nuestra habilidad para hacer muchas cosas a la vez en realidad daña la creatividad y el pensamiento profundo. Hacer más tareas simultáneamente implica menos deliberación, es decir, se pierde la capacidad de pensar y razonar un problema".[5]

Por supuesto, no es necesario sobresaturar su cerebro. Usted puede equilibrar su capacidad cerebral para concentrarse a la perfección en *una meta crucialmente importante* a la vez, y mantenerse al tanto de otras prioridades. No hay mejor ejemplo para este principio que las torres de control de los aeropuertos. Ahora mismo, más de cien aviones están acercándose, despegando o preparándose para salir, y todos ellos son muy importantes (¡en especial si usted está a bordo de uno!) Sin embargo, para un controlador de tráfico aéreo sólo hay un avión que es crucialmente importante: el que está aterrizando en ese preciso instante.

El controlador está consciente de los demás aviones que aparecen en el radar. No ha dejado de seguirles la pista; pero en este momento todo su talento y experiencia se concentran únicamente en un vuelo. Si no consigue que ese avión toque tierra con seguridad y absoluto éxito, nada de lo que logre después tendrá significado. Él se

concentra en hacer aterrizar *un avión a la vez*.

Las MCI son así. Son las metas que usted debe lograr con excelencia más allá de las prioridades circundantes de su trabajo diario. Para tener éxito deberá estar dispuesto a tomar las decisiones difíciles que separan lo crucialmente importante de todas las demás metas que están en su radar. Después, deberá aproximarse a su MCI con enfoque y diligencia hasta que logre lo que se había planteado, y de manera sobresaliente.

Esto no significa que deba abandonar las demás metas importantes, pues aún seguirán en su radar. Sin embargo, éstas no requerirán su mejor esfuerzo y cuidado *ahora mismo*. (Recuerde que también hay metas que no son dignas de su tiempo, y algunas ni siquiera deberían haberse planteado desde el principio.)

Las personas que intentan buscar muchas metas a la vez suelen obtener un resultado mediocre en todas ellas. Usted puede ignorar el principio del enfoque, pero éste no lo ignorará a usted. También puede equilibrar este principio para lograr las metas más prioritarias, una por una, y una y otra vez.

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.

EL RETO DEL LÍDER

Hemos llegado a la gran pregunta: ¿por qué hay tanta presión por ampliar, en lugar de reducir, la cantidad de metas? Si entendemos la importancia del enfoque, ¿por qué resulta tan difícil de hecho hacerlo?

Como líder, quizás usted piense que se debe a que siempre puede ver docenas de elementos existentes que necesitan mejorarse, y docenas de oportunidades que le gustaría perseguir. Además de eso hay otras personas (y sus propósitos personales) que pueden aumentar las metas, en especial si pertenecen a los niveles más altos de la organización.

No obstante, más allá de todas estas fuerzas externas, con frecuencia hay un culpable principal que suele generar la mayoría de los problemas: usted. En palabras de la vieja tira cómica *Pogo*: “Hemos conocido a un enemigo: nosotros”.

Aunque las tendencias que lo empujan a la parte más alta de la pirámide estén fundadas en buenas intenciones, en realidad muchas veces usted mismo es su peor enemigo. Estar consciente de estas tendencias es un buen punto de partida. Examinemos algunas de ellas con cuidado.

Una de las razones por las que su equipo puede llegar a tener demasiadas tareas que cumplir es que usted, como líder, sea muy ambicioso y creativo. En ese caso, usted es el tipo de individuo al que las organizaciones desean incentivar. El problema es que las

personas creativas y ambiciosas siempre quieren hacer más, no menos. Si este párrafo lo describe, su cerebro está programado para violar la primera disciplina de la ejecución.

Una segunda razón que tienen los líderes para fijar demasiadas metas a su equipo es intentar jugar a lo seguro. Es decir, si el grupo se dedica a perseguir todo, aparentemente aumenta la posibilidad de que algo funcione. Esto también asegura que nadie podrá cuestionar el esfuerzo del equipo en caso de que fracasara. Incluso si se está consciente de que *más* no es necesariamente *mejor*, también es cierto que sí lo *aparenta* (en particular ante su jefe inmediato). En este sentido, es posible que se resista a reducir la cantidad de metas para obtener mejores resultados en la rendición de cuentas, y confíe sólo en la cantidad total de esfuerzo que su equipo les dedica.

El reto más grande que deberá enfrentar al reducir sus metas es muy sencillo: decir *no* a muchas buenas ideas. De hecho, las 4DX pueden llevarlo a renunciar a grandes ideas, por lo menos a corto plazo. Nada atenta más contra la intuición de un líder que negarse a perseguir un buen proyecto, pero nada destruye tanto el enfoque como decir sí a todo.

Lo más difícil de esto es que las buenas ideas nunca se presentan al mismo tiempo, empacadas en una linda envoltura para que uno pueda escoger entre ellas con mayor facilidad, sino que se filtran una a una. Casi siempre, cuando una idea se presenta sola es mucho más atractiva, lo cual hace que rechazarla sea casi imposible para usted, pero acceder a todo lo llevará a cavar su propia tumba.

Creemos que todo líder debería colgar la siguiente frase en su oficina cuando se enfrenta a este reto:

SIEMPRE HABRÁ
MÁS BUENAS IDEAS
QUE CAPACIDAD
PARA EJECULTARLAS

Es esencial subrayar la importancia de enfocarse en sólo una o dos MCI al mismo tiempo. Puede que parezca atentar contra su intuición, pero debe hacerse.

Antes de que múltiples fuentes[6] nombraran a Apple como la empresa de la década en Estados Unidos, el entonces COO (ahora CEO) Tim Cook dijo lo siguiente a sus accionistas:

> La nuestra es la empresa con mejor enfoque que yo haya conocido o de la cual haya leído o escuchado. Decimos no a grandes ideas todos los días. Lo hacemos para reducir el número de cosas en las que nos podemos enfocar para así depositar una enorme cantidad de energía en lo que sí hemos decidido emprender. Todos los productos que Apple fabrica caben en la mesa que está frente a ustedes; sin embargo, los ingresos del año pasado alcanzaron 40 000 000 000 de dólares.[7]

La decisión de Apple de decir que no a buenas ideas tuvo consecuencias devastadoras para la competencia. En una ocasión trabajamos con una de las empresas cuyos productos competían de manera directa con el iPhone de Apple; cuando nos reunimos con el responsable de la creación de una nueva interfase nos dimos cuenta de que estaba un poco desanimado (imagine ese reto). Decepcionado, nos comentó: “No es justo. Nosotros fabricamos más de 40 teléfonos diferentes para operaciones internacionales y

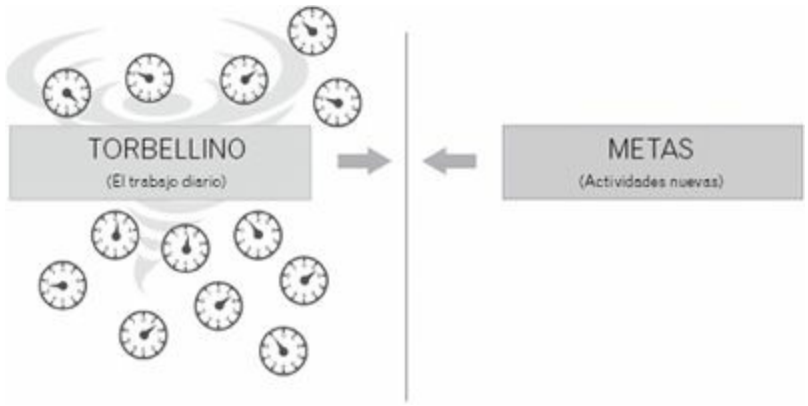
nacionales. Ellos sólo hacen uno".

No pudimos haberlo dicho mejor.

Como afirma Stephen R. Covey: "Usted debe decidir cuáles son sus prioridades y tener el valor de decir que no a otras cosas, sin sufrir, con una sonrisa en el rostro y sin tener que disculparse con nadie. La forma de lograrlo es estar comprometido con un *sí* más grande que lo apasione".

Cuando entienda la importancia de negarse a buenas ideas para reducir las metas de su equipo, podrá evitar la primera de las dos trampas del enfoque. La segunda trampa, intentar convertir todas las tareas del torbellino en una MCI, es mucho más frecuente. Una vez que lo atrapa, usted intentará hacer que todas las actividades diarias sean una meta.

Todos los indicadores existentes que le permiten dirigir su organización día con día se encuentran dentro del torbellino. Abajo se ilustran como relojes. Es perfectamente normal que su equipo dedique 80% de su tiempo y energía a sostener y mejorar el torbellino poco a poco. Mantener el barco a flote tiene que ser el trabajo número uno, pero si gasta 100% del tiempo en intentar mejorar el funcionamiento de todos aquellos relojes de manera significativa al mismo tiempo, habrá perdido su enfoque.



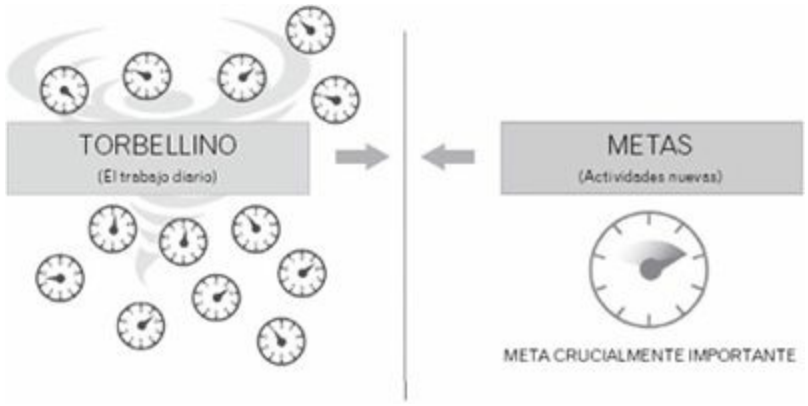
En el torbellino organizacional las personas tienen que llevar registro de miles de números: finanzas, índice de satisfacción de clientes, ciclo de vida de los productos, etc. No es difícil que una nueva meta crucialmente importante se pierda en la tormenta.

Otorgar el mismo nivel de prioridad a todos estos indicadores es como querer perforar una hoja de papel al presionar todos los dedos al mismo tiempo y de manera uniforme. No se puede aplicar suficiente presión sobre un reloj como para provocar un cambio real en la conducta humana. Muchos de los relojes requieren docenas de cambios en la conducta de las personas para mover sus manecillas. Enfocarse en una MCI es como hacer un agujero con un dedo en la hoja de papel: toda su fuerza se concentra en atravesar ese punto.

A menos que pueda alcanzar su meta con el poder de una firma, el éxito requerirá que su equipo modifique su conducta. Es imposible cambiar muchos hábitos al mismo tiempo, no importa cuánto desee lograrlo. Intentar hacer mejoras relevantes en todos los

indicadores del torbellino consumirá todo su tiempo y le quedará muy poco como para hacer algo con él.

Ahora bien, más allá de evadir estas dos trampas —negarse a rechazar buenas ideas e intentar hacer que todos los elementos del torbellino se vuelvan metas—, ¿qué debe hacer? Reduzca sus metas a una o dos para poder enfocarse en lo crucialmente importante e invierta regularmente el tiempo y la energía del equipo en ellas. En resumen, si quiere un alto nivel en el enfoque y el desempeño de los miembros del grupo de trabajo, éstos necesitan concentrarse en algo *crucial.*



La Disciplina 1 requiere concentración intensa en un número: el indicador de éxito de la meta crucialmente importante, Sin embargo, nunca debe dejar de poner atención a los números del torbellino.

IDENTIFIQUE SU META CRUCIALMENTE IMPORTANTE

Una MCI es aquella que puede marcar toda la diferencia. En vista de que se trata del punto crítico de su estrategia, tendrá que comprometerse a dedicar una mayor cantidad de energía a ella: toda lo que no se usa en el torbellino, es decir, 20%. ¿Cómo decidir cuál de todas las metas posibles deberá ser la MCI?

En ocasiones es evidente cuál MCI debe elegirse, pero en otras, no tanto. Si intenta seleccionar su MCI preguntándose qué es lo más importante, es posible que termine corriendo en círculos. ¿Por qué? Las prioridades urgentes del torbellino siempre están compitiendo entre sí por cuál es la más importante, y con frecuencia resulta fácil argumentar en favor de alguna de ellas.

Para ilustrar este problema, imagine la siguiente conversación entre miembros del equipo de liderazgo de una planta manufacturera: "Les digo que la calidad es lo más importante y debería ser nuestra MCI", dice el primero. "No olviden que la producción es lo que paga las cuentas" advierte el segundo. "Perdón, pero yo discrepo de ambos —interviene el tercero—. Lo más importante es la seguridad. ¿Alguno de sus empleados ha sufrido un accidente? Si fuera así, estarían de acuerdo conmigo."

El resultado es frustrante y confuso, y conlleva una inevitable (y paradójica) pérdida de enfoque. El problema con esta conversación es que los líderes están respondiendo a la

pregunta incorrecta.

Al determinar su meta crucialmente importante no pregunte: ¿qué es lo más importante? Al contrario, comience por preguntarse: si todas las demás áreas de la empresa mantuvieran el mismo nivel de desempeño, ¿en cuál tendría más impacto hacer cambios? Esta pregunta formula un tipo diferente de pensamiento y le permite identificar con claridad el enfoque que podría marcar toda la diferencia.

Recuerde: 80% de la energía de su equipo siempre estará dedicada a manejar el torbellino, así que no caiga en la tentación de creer que su equipo dejará de ponerle atención por darle prioridad a las dos metas crucialmente importantes. No será hasta que ya no sienta peligro de que todo lo demás pueda comenzar a retroceder, cuando podrá empezar a avanzar con su MCI. En las palabras de la Disciplina 1, podrá enfocarse en lo crucialmente importante.

Su meta crucialmente importante puede surgir desde una de las dos siguientes categorías: dentro del torbellino o fuera del torbellino.

Dentro del torbellino podría encontrar algo que ha sufrido tanto daño que no queda más remedio que repararlo, o también un elemento clave de su propuesta de valor que no ha sido cumplido. Demasiado tiempo para completar un proyecto, costos fuera de control y servicio a clientes insatisfactorio son buenos ejemplos de esto. Sin embargo, también puede surgir de un área en la que su equipo ya se desempeña bien, y aprovechar esta fortaleza podría tener un gran impacto. Por ejemplo, aumentar la satisfacción de pacientes en un hospital de 85% a 95% podría incrementar sus ingresos de manera decisiva.

Fuera del torbellino, las decisiones suelen inclinarse más hacia el reposicionamiento estratégico. Lanzar un nuevo producto o un servicio, ya sea para combatir la amenaza de la competencia o para aprovechar una gran oportunidad, puede ser una MCI que marque toda la diferencia. Recuerde que este tipo de MCI requerirá un cambio de conducta todavía mayor, pues será completamente nuevo para su equipo.

No importa si su MCI viene de dentro o de fuera del torbellino, su verdadero objetivo no sólo es alcanzarla, sino también hacer que el nuevo nivel de desempeño se convierta en una parte natural de su operación. En esencia, una vez que se alcanza una MCI, regresará al torbellino. Siempre que esto ocurre, el torbellino cambia. De esta forma el caos disminuye, los problemas crónicos se resuelven y se mantienen los nuevos niveles de desempeño. En pocas palabras, el rendimiento para enfrentar el torbellino será mucho mayor. En última instancia, esto le permitirá a su equipo adoptar la siguiente MCI desde cimientos más fuertes.

En ocasiones, escoger una MCI va más allá de seleccionar el aspecto de la empresa del cual usted desea mejores resultados. Se trata de una MCI tan fundamental para el núcleo de su misión, que lograrla definirá su existencia como organización.

Tuvimos la oportunidad de trabajar con el nuevo presidente de una gran cadena de tiendas de artículos usados para la beneficencia. Nos reunimos con él justo cuando comenzaba a hacerse estas preguntas. Su antecesor había dejado la empresa sobre un terreno firme en cuestiones financieras y operacionales, pues había actualizado las estrategias de mercadotecnia y publicidad, así como el aspecto de las tiendas y los procesos de contabilidad. Cuando comenzamos a discutir cuáles serían las MCI, algunos empleados encargados de supervisar los reportes creyeron que este énfasis debería

continuar. Otros, por el contrario, deseaban mayor atención para aumentar el número de empleados con discapacidades. Sin embargo, algunos argumentaban que la meta más importante debería ser el crecimiento. La gama de opciones parecía desconcertante.

Para ayudarlos a encontrar un objetivo común, el nuevo líder les pidió a todos que reflexionaran sobre la misión de la empresa: "Promover la autoconfianza entre las personas con discapacidades". En vista de que la compañía se encontraba en una situación financiera y operativa sólida, se preguntaron si el área de la que querían obtener mejores resultados estaba directamente relacionada con su misión.

Poco a poco, una MCI surgió de esta experiencia, una que ni siquiera habían considerado: "Ayudar a los empleados con discapacidades a encontrar un trabajo fuera de la organización que les permita mantenerse a sí mismos". A pesar de que les era imposible contratar a todas las personas con discapacidades que había en la región, sí tenían la fuerza operacional para especializar a miles de ellos en ventas y así ayudarlos a encontrar mejores trabajos que a su vez posibilitarían su independencia. ¿Cuál sería el nuevo indicador de éxito de la empresa? "Aumentar el número de personas discapacitadas con un trabajo que les permita mantenerse."

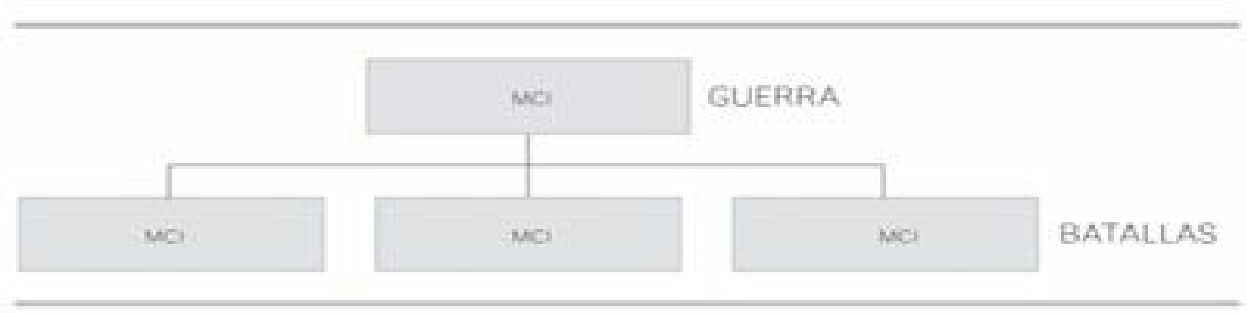
Esta MCI transformó la organización. Ayudó a miles de personas a depender de sí mismas y a fortalecer su autoestima, y al mismo tiempo mantuvo las condiciones financieras y operacionales del trabajo diario que hicieron posible esta misión.

ENFOCAR LA ORGANIZACIÓN

Hasta este momento hemos hablado bastante sobre reducir metas y estrechar el enfoque en relación con usted y su equipo. Esto representa un gran reto por sí solo. Sin embargo, estrechar el enfoque para una organización entera o incluso para una parte grande de una empresa es un reto aún mayor. Aunque cubriremos esto con más detalle en la página 281, queremos que conozca a profundidad las reglas para aplicar la Disciplina 1 en toda una organización antes de pasar a la Disciplina 2.

Regla núm. 1: ningún equipo deberá enfocarse en más de dos MCI a la vez. Esta regla funciona como el gobernador o regulador de un motor. Una vez que se haya sumergido por completo en las 4 Disciplinas de la Ejecución, es muy posible que su organización emprenda docenas o incluso cientos de MCI al mismo tiempo. La clave es nunca sobrecargar a ninguno de los líderes, equipos o individuos. Recuerde que todos ellos tienen que enfrentarse a las demandas incesantes del torbellino. Tenga esta regla en mente mientras reflexiona las siguientes tres reglas. Si viola la primera, su organización habrá perdido el enfoque.

Regla núm. 2: las batallas que elija deberán ganar la guerra. Ya sea en un conflicto militar o en la lucha contra el hambre, el cáncer o la pobreza, siempre hay una relación entre la parte y el todo. La única razón por la que debería emprender una batalla es para ganar la guerra. El propósito exclusivo de las MCI en los niveles más bajos de la organización es ayudar a alcanzarla en los niveles más altos. No basta con que las MCI de los empleados de todos los niveles apoyen o se alíen a las de los líderes, las metas del nivel básico serán las que *asegurarán* el éxito de aquellas de los otros niveles.



Por ejemplo, trabajamos con una empresa proveedora de servicios financieros por internet que necesitaba aumentar sus ingresos de 160 millones a 200 millones de dólares al final del año fiscal para cumplir con las expectativas de los inversionistas. Un equipo nuevo de ventas externas se comprometió a obtener ocho millones de nuevas fuentes de ingreso y el departamento de ventas principal se comprometió a juntar los 32 millones restantes.

¿Qué hay del otro departamento principal, el equipo de tecnología? ¿Qué papel desempeñó en esta MCI de ingresos, si es que hizo algo en absoluto? Es cierto, al principio los miembros de dicha división sintieron que los habían dejado fuera de esta meta. Tras una cuidadosa investigación, determinaron que la suplementaria que podrían establecer para ellos mismos y que tendría mayor impacto sería mejorar su récord de servicio continuo y sin interrupciones. Éste es uno de los criterios más importantes que los clientes suelen considerar antes de contratar a sus proveedores; quizás incluso sea el más relevante. Al final, este grupo libró la batalla decisiva que permitió alcanzar la MCI, lo cual a su vez abrió el camino para otras divisiones.

Después de que los niveles más altos definan la MCI, la siguiente pregunta se volverá fundamental. En lugar de preguntar "¿qué podemos hacer para ganar esta guerra?" —un error común que resulta en una larga lista de pendientes—, pregúntese cuál es el número mínimo de batallas que deberá librar para ganar. La respuesta determina cuáles y cuántas MCI necesitará en todos los niveles para alcanzar la MCI principal. Su estrategia se volverá más clara y simple conforme defina las batallas que requiere para ganar la guerra. Este proceso se explicará con mayor profundidad en la página 121.

Regla núm. 3: los altos ejecutivos pueden vetar, pero no imponer. Resulta imposible alcanzar el mejor nivel de ejecución cuando los líderes que encabezan la organización formulan la estrategia y se limitan a comunicarla a los líderes de los equipos de niveles más bajos. Si éstos no se involucran, no podrán generar el compromiso que la ejecución requiere. No cabe duda de que los directivos son los encargados de determinar la MCI principal; sin embargo, deben permitir que los líderes de cada nivel definan las MCI de sus *propios equipos*. Esto no sólo posibilita aprovechar al máximo los conocimientos de cada líder, sino que también aumenta su sentido de involucramiento e influencia. En términos simples, les será más fácil comprometerse con una meta que ellos mismos han elegido para apoyar un objetivo de la organización que todos consideran valioso. Se debe tener en cuenta que los directivos pueden ejercer su derecho a vetar las batallas que no ayuden a ganar la guerra.

Al implementar la Disciplina 1 la organización transformará una estrategia general en

una serie de MCI bien definidos para cada nivel. No se trata nada más de un proceso que va de arriba abajo, pero tampoco funciona exclusivamente a la inversa. A lo largo de este procedimiento, la decisión que los directivos tomen respecto de la MCI general aportará claridad (de arriba hacia abajo), y promover que los líderes de los equipos en todos los niveles elijan su propia MCI (de abajo hacia arriba) generará compromiso. Así, la organización se moverá en torno al enfoque más importante, y cumplirá con sus propias responsabilidades para llegar al resultado.

Regla núm. 4: todas las MCI deben contar con un objetivo formulado como "de *X a Y en tal plazo*". Las MCI de todos los niveles deberán presentar resultados que se puedan medir, así como establecer una fecha límite para su cumplimiento. Por ejemplo, se podría plantear una MCI enfocada en ingresos de la siguiente manera: "Aumentar el porcentaje de ingresos anuales por productos nuevos de 15% a 21% para el 31 de diciembre". El formato *de X a Y en tal plazo* contempla el punto de inicio y el punto al que se quiere llegar, así como la fecha límite para alcanzar la meta. La simplicidad de esta fórmula puede ser engañosa, pues muchos líderes tienen problemas para traducir conceptos estratégicos a los términos *de X a Y en tal plazo*. Sin embargo, una vez que lo hayan hecho, ellos y sus equipos verán su MCI con mucha mayor claridad.

Es muy común que las metas carezcan de este tipo de precisión. Muchas veces pensamos que es imposible alcanzar nuestro objetivo porque no hay una línea de meta definida, y no hay forma de saber si la meta ha sido cumplida ni cuál es nuestra posición en los diferentes momentos del proceso:

- Importante empresa global de ventas al por menor: "Mejorar procesos para llevar el inventario".
- Editorial británica: "Desarrollar nuevas relaciones con los clientes y fortalecer las actuales".
- Autoridad turística australiana: "Influenciar de manera efectiva el desarrollo de la fuerza de trabajo de la industria turística de Queensland".
- Empresa europea de inversión: "Convertir nuestra cartera de clientes en un ciclo de vida estratégico exitoso".
- Empresa de producción agraria internacional: "Identificar, reclutar y capacitar a los mejores empleados".

Estos objetivos carecen de indicadores que permitan al equipo saber si ha ganado la partida. "¿Mejorar los registros de inventario?" ¿Qué tanto? "¿Fortalecer relaciones con clientes nuevos?" ¿Cómo se mide "fortalecer"? "¿Convertir de manera exitosa una cartera de clientes en una estrategia de ciclo de vida?" ¿Cómo saber si se ha logrado?

Como medidas históricas efectivas, estas metas se formularían de la siguiente manera:

- "Mejorar procesos de inventario al incrementar la rotación de ocho a 10 para el 31 de diciembre".
- "Elevar la puntuación de relaciones con clientes de 40 a 70 en la escala de lealtad dentro de un intervalo de dos años".
- "Trasladar 40% de nuestros clientes de categorías fijas a categorías de inversión de

ciclo de vida en un periodo de cinco años".
- "Lanzar un programa de administración de relación con clientes con 85% de calidad clasificación beta antes del término del año fiscal".

Si una meta es crucialmente importante usted debería saber si la ha alcanzado. La fórmula *de X a Y en tal plazo* lo hace posible.

Al establecer la línea de meta solemos escuchar la siguiente pregunta: "¿Cuánto tiempo es necesario para alcanzar una MCI?" Nuestra respuesta siempre es la misma: "Depende". Ya que la mayoría de las organizaciones y equipos suele medir sus resultados según el calendario fiscal, un buen intervalo inicial podría ser de un año. Dicho esto, no olvide que la MCI no es una estrategia. La MCI es un objetivo táctico que depende de un marco de tiempo limitado. Hemos conocido MCI que tardan dos años y otras que sólo necesitan seis meses. El tiempo de una MCI relacionada con un proyecto específico en general se adecua al tiempo establecido para el mismo; por ejemplo: "terminar el nuevo sitio de internet dentro del presupuesto antes del 1 de julio". Decida por sí mismo. Sólo recuerde que deberá establecer un periodo para su MCI que mantenga un equilibrio entre la necesidad de generar una visión convincente y la de crear una meta que le sea posible alcanzar.

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

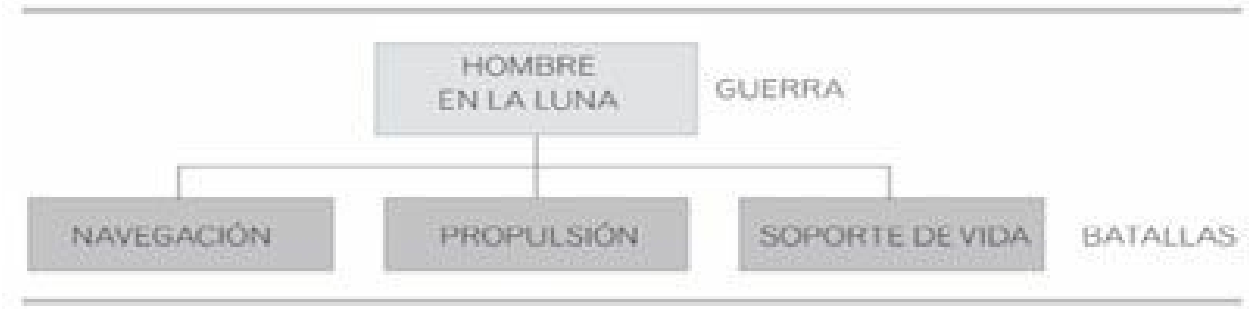
1. Ampliar el conocimiento de los seres humanos acerca de los fenómenos atmosféricos y del espacio. 2. Mejorar funcionalidad, desempeño, rapidez, seguridad y eficiencia de los vehículos aeronáuticos y espaciales. 3. Diseñar y operar vehículos capaces de transportar instrumentos, equipo, suministros y 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.	"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." JOHN F. KENNEDY

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.

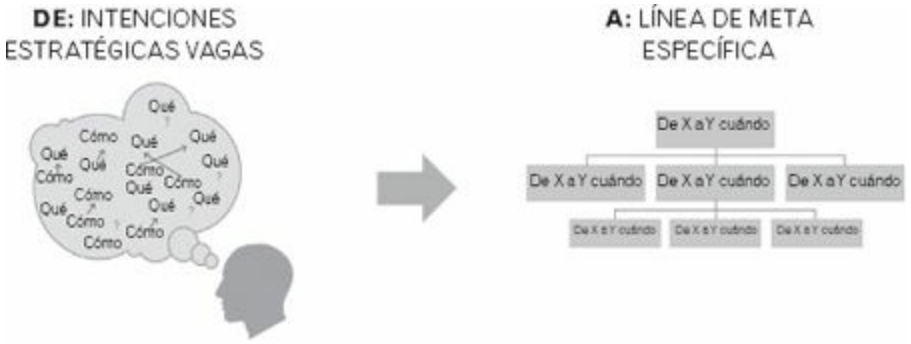
Cuando un equipo pasa de tener una docena de metas del tipo "ojalá que se pueda" a tener una o dos metas a cumplir "no importa lo que pase", hay un profundo efecto en la moral. Es como si todos los miembros tuvieran un botón de encendido con la leyenda "¡Sí se puede!" Si usted logra activar ese botón 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.

Cuando comenzamos este viaje hace muchos años, no teníamos la intención de enfocarnos, definir o incluso refinar la estrategia. No obstante, pronto aprendimos que la línea que separa la estrategia y la ejecución es muy delgada. Aplicar la primera disciplina lo ayudará a pulir su estrategia más de lo que cree. Sin embargo, el verdadero cambio consiste en que transformará esa estrategia en algo ejecutable.

Piénselo de esta forma: sobre su cabeza hay un globo de pensamiento, y dentro de él se encuentran los varios aspectos de su estrategia, incluyendo las oportunidades que desearía perseguir, nuevas ideas y conceptos, problemas que sabe que necesita solucionar, y un montón de *qués* y *cómos* para realizar todo esto. Este globo es complicado y caótico, y no se parece en nada a los globos que están sobre la cabeza de todos los otros líderes.

Por eso, para implementar la Disciplina 1 necesita traducir su estrategia de conceptos en objetivos, de intenciones estratégicas vagas en líneas de meta específicas. Las cuatro reglas descritas arriba para poner la Disciplina 1 en marcha posibilitan que una organización entera plantee un marco para alcanzar sus metas con éxito. (Para ver más ejemplos y pasos del proceso, vea las secciones 2 y 3.)



Tener demasiadas metas organizacionales conlleva imprecisión y confusión; los integrantes del equipo sólo puede preguntarse "qué" se supone que deberían hacer y "cómo" deberían hacerlo. La Disciplina 1 ofrece líneas de meta claras e inconfundibles para que la gente sea capaz de reconocer el éxito.

Por último, recuerde que las cuatro reglas del enfoque son implacables. Es posible que en algún punto usted desee romperlas, aunque sea un poquito. Lo entendemos; muchas veces hemos querido hacer lo mismo en nuestra organización. Sin embargo, hemos aprendido que las reglas que rigen el enfoque son como las de la ley de la gravedad. No importa lo que usted piense o los detalles de su circunstancia particular; es muy sencillo: los resultados que producen siempre son predecibles.

Si lo piensa, el principio de enfocarse tan sólo en los pocos objetivos vitales es cosa de sentido común, pero por alguna razón no es una práctica universal. Una de las fábulas de Esopo cuenta la historia de un niño que mete su mano en un tarro lleno de avellanas e intenta tomar tantas como pueda. Cuando quiere sacar su puño, se da cuenta de que el cuello del tarro es demasiado angosto. Al no estar dispuesto a soltar las avellanas, le fue imposible sacar su mano y no pudo hacer más que lamentar su decepción entre lágrimas amargas.

Al igual que este niño, usted podría resistirse a rechazar muchas metas interesantes hasta que logre dedicarse a un bien mayor. Steve Jobs solía decir: "Estoy tan orgulloso de lo que no hacemos como de lo que hacemos".[10]

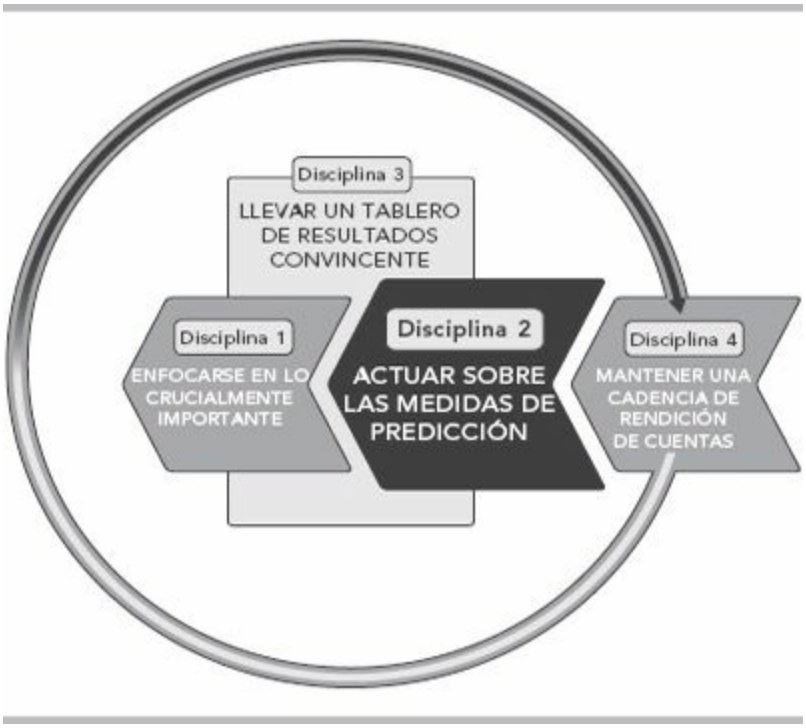
La Disciplina 1 trata de definir esa meta mayor. Como su nombre lo indica, esto requiere *disciplina*. Le daremos más información sobre el proceso exacto que debe seguir para definir la MCI organizacional en la sección 2 de este libro.

Disciplina 2

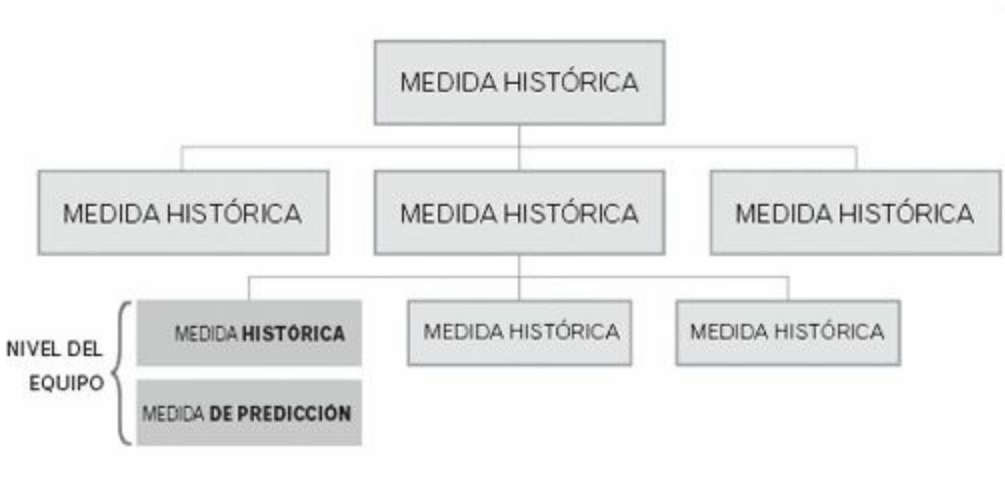
Actuar sobre las medidas de predicción

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.

La Disciplina 2 trata de influencia. Las medidas de predicción son la forma de "medir" las actividades que tienen mayor influencia sobre la meta.



La Disciplina 1 se encarga de establecer la meta crucialmente importante de una empresa y desglosarla en una serie de objetivos específicos y medibles hasta que cada equipo tenga una propia sobre la cual pueda actuar. La Disciplina 2 define las acciones que en conjunto pueden ejercer la fuerza para alcanzar el objetivo. La imagen de abajo muestra la relación entre las medidas históricas y de predicción en la escala de equipo.



Mientras las medidas histórica le 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.

Por ejemplo, quizá no pueda controlar con cuánta frecuencia se descompone su automóvil (una medida histórica), pero sí puede controlar las veces que su auto recibe mantenimiento de rutina (medida de predicción). En este sentido, mientras más actúe sobre lo segundo su auto será menos propenso a descomponerse a la mitad del camino.

Cuando ya haya definido su meta crucialmente importante lo natural, incluso intuitivo, sería crear un plan detallado con una lista de todas las tareas principales y subordinadas específicas que se requieren para alcanzar el objetivo en un cierto periodo. No obstante, la Disciplina 2 no es para hacer eso.

Los planes a largo plazo creados por la mayoría de las empresas suelen ser demasiado rígidos; carecen de la capacidad para adaptarse a las necesidades y los ambientes cambiantes del mundo de los negocios. No es sorprendente que después de unos meses estos planes terminen olvidados y cubiertos de polvo sobre un estante en su oficina.

La Disciplina 2 consiste en algo muy diferente, pues deberá definir medidas diarias o semanales que, al alcanzarlas, lo acercarán a su meta. Esto significa que su equipo podrá identificar las acciones más influyentes para impulsar dichos indicadores de predicción todos los días o cada semana. De esta forma, el grupo de trabajo creará un plan del tipo "justo a tiempo" que le permitirá adaptarse rápido y mantenerse enfocado en la MCI.

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.

MEDIDAS HISTÓRICAS *VS*. MEDIDAS DE PREDICCIÓN

Exploremos a profundidad las diferencias entre las medidas históricas y las de predicción. Las primeras se pueden definir como la escala de medición de los resultados que usted quiere alcanzar. Las llamamos así porque, al momento de obtener los datos, los resultados ya no pueden cambiar: son historia. La fórmula *de X a Y en tal plazo* de una MCI resulta en una medida histórica, pero las MCI no son las únicas medidas de este tipo que hay a su alrededor. El torbellino está repleto de medidas históricas como ingresos, cuentas por pagar, inventario, tarifas de hospitalización y uso de recursos, entre otras.

Las medidas de predicción son diferentes: anticipan el resultado. Cumplen con dos características primordiales. La primera es que son predictivas, es decir, es posible anticipar que si cambian, los indicadores históricos lo harán también. La segunda es que las puede influenciar; el equipo puede ejercer influencia directa sobre ellas. Esto implica que un grupo de trabajo puede establecer una medida de predicción sin depender de otros.

MEDIDA HISTÓRICA	MEDIDA DE PREDICCIÓN
MIDE LA META	PREDICTIVA: Mide acciones que lo acercan a la meta. INFLUENCIABLE: Son acciones en las que podemos influir.

En la Disciplina 2 usted creará medidas de predicción. Si actúa sobre ellas se convertirán en la fuerza de propulsión que necesita para alcanzar la MCI. En los meses siguientes su equipo invertirá una cantidad constante de energía para mover estos indicadores y, como ya hemos visto en cientos de empresas, esta inversión será clave para tener éxito.

Estamos convencidos de que entender las medidas de predicción es una de las cosas más importantes que extraerá de este libro.

Exploremos a profundidad las dos características de una buena medida de predicción. Primero imaginemos que su MCI es "Incrementar la producción de maíz de 200 a 300 toneladas para el 1 de septiembre". El *X a Y* de las toneladas de maíz representan la medida histórica. Como usted sabe que la lluvia es un elemento importante en la producción de maíz, ésta podría ser un factor predictivo para la cosecha. No obstante, debe preguntarse si la lluvia constituye una buena medida de predicción. La respuesta es no, porque es imposible influir en la cantidad correcta de precipitaciones para la producción de maíz. Es decir, es un elemento predecible, pero no puede ser modificado. La lluvia no cuenta como medida de predicción porque ambas características deben tener la misma importancia. Otras medidas como la calidad de la tierra y la fertilización podrían ser buenas opciones.

Considere un segundo ejemplo con el que muchas personas se identifican de manera íntima: la MCI de bajar de peso. Resulta evidente que la medida histórica será su peso tal y como lo indique la báscula. Si formula bien esta MCI podría plantearla como "disminuir el peso corporal total de 86 a 79 kilos para el 30 de mayo" (*de X a Y en tal plazo*). Es un buen comienzo, pero ¿cuáles serán las medidas que le permitirán predecir si alcanzará la meta y sobre cuáles de ellas podrá ejercer su influencia? Quizás usted escogería dieta y ejercicio, y —por supuesto— tendría razón.

Estas dos medidas cumplen la primera característica: reducir las calorías consumidas y aumentar las calorías quemadas indican con seguridad que perderá peso. Es igualmente importante que usted podrá ejercer su influencia directa sobre ambas. Si logra cumplirlas entre su torbellino diario, al subirse a la báscula verá un cambio en la medida histórica.

LAS MEDIDAS DE PREDICCIÓN CONTRADICEN LA INTUICIÓN

Existe un problema asociado a las medidas de predicción: ¿con qué medidas suelen obsesionarse los líderes, con las históricas o con las de predicción? Es posible que en su carrera como líder se haya concentrado en los resultados, incluso cuando no podía hacer nada para modificarlos. No está solo. Piense en su última reunión con los otros líderes de su organización. ¿Sobre qué discutieron, analizaron y planearon? Sobre las medidas históricas y su incapacidad para mejorarlas.

Por ejemplo, los maestros de escuela pueden evaluar los niveles de lectura de sus estudiantes con un examen sencillo. Es común que se obsesionen con estas medidas históricas. Sin embargo, es más difícil plantear las medidas de predicción que les permitirán saber con anticipación cuáles serán los resultados del examen. La escuela puede contratar tutores o dedicar más tiempo a lectura continua. En cualquier caso, es probable que la institución mejore si registra datos relacionados como el tiempo que los estudiantes invierten en lectura o en tutorías (medidas de predicción), en lugar de rezar y esperar que las calificaciones de lectura (medidas históricas) suban por arte de magia.

Presenciamos este síndrome todos los días en todo el mundo y en muchos aspectos de la vida. El líder en ventas se obsesiona con los ingresos netos, el de servicios con la satisfacción de clientes, los padres con las calificaciones de sus hijos y la gente sometida a dieta con la báscula. En casi todos los casos, obsesionarse con los indicadores históricos no conlleva buenos resultados.

Hay dos razones por las que la mayoría de los líderes hace esto. La primera es que las medidas históricas indican el éxito; son los resultados que se deben alcanzar. La segunda es que los datos de este tipo de indicadores son fáciles de obtener y son más visibles que los de las medidas de predicción. Para uno es muy sencillo pararse en una báscula para conocer su peso exacto comparado con el esfuerzo que implica llevar la cuenta de las calorías consumidas en un día y de las quemadas en una sesión de ejercicio. Estos datos son difíciles de obtener, y *mantenerlos* requiere una disciplina real.

Advertencia: quizás en este momento se sienta tentado a simplificar demasiado lo que estamos planteando.

Si está pensando algo parecido a: "¿Me quieren decir que para bajar de peso debería hacer dieta y ejercicio? ¿Qué hay de nuevo en eso?", entonces no ha captado lo esencial de la Disciplina 2.

Existe una enorme diferencia entre simplemente *entender* la importancia de la dieta y el ejercicio, y llevar la cuenta de cuántas calorías ha consumido y cuántas ha quemado. Cualquiera sabe que para lograr esa meta es necesario hacer dieta y ejercicio, pero sólo aquellos que miden cuántas calorías comen y cuántas queman cada día son los únicos que de hecho *están perdiendo peso*.

Al final, los *datos* basados en las medidas de predicción marcan la diferencia; es aquello

que le permitirá cerrar la brecha entre lo que sabe que su equipo debería hacer y lo que de hecho está haciendo. Si no cuenta con indicadores de predicción, no le quedará más que intentar trabajar a partir de las medidas históricas, una aproximación que difícilmente produce resultados significativos.

W. Edwards Deming, el gurú de la gestión de calidad, no lo pudo haber dicho mejor cuando explicó a los ejecutivos de una empresa que intentar dirigir una organización sólo con los resultados económicos (medidas históricas) era como "manejar un automóvil con la mirada fija en el espejo retrovisor".[11]

Las medidas de predicción también sirven para reducir el elemento sorpresa que un enfoque exclusivo en las medidas históricas suele implicar. Imagine el siguiente escenario. Usted y su equipo han trabajado mucho en la meta de aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes, índice que representa su tarea más importante y del cual depende su bono. Cuando los resultados por fin llegan, su reacción será una de estas dos (en palabras de nuestros clientes): "¡Fantástico!" o "¡Qué mal!" Al final, no importa cómo reaccione, no hay nada que pueda hacer para cambiar los resultados. Son cosa del pasado. Ese mismo cliente señaló: "Si la suerte juega un papel fundamental en su carrera, entonces está obsesionado con las medidas históricas".

No podríamos estar más de acuerdo.

Ahora, imagine que, en lugar de lo anterior, usted lleva registro de las dos medidas más predictivas de satisfacción de clientes, y en las últimas tres semanas el desempeño de su equipo ha superado por mucho los estándares en esos dos indicadores. ¿Cree que esto cambiará la experiencia de recepción de resultados? Claro que sí. Será como pararse en la báscula después de haber cumplido con las medidas de dieta y ejercicio todos los días. Puede estar seguro de que la medida histórica habrá cambiado.

DEFINIR LAS MEDIDAS DE PREDICCIÓN

"Aumentar la producción anual de agua de 175 a 185 millones de litros para el 31 de diciembre." El enunciado anterior era la MCI de una planta embotelladora de agua cuando comenzamos a trabajar con el ejecutivo encargado de la cadena abastecedora para implementar las 4DX. La planta había estado luchando para alcanzar los niveles de producción de agua deseados durante muchos años. Los líderes ansiaban identificar los indicadores de predicción que les permitirían impulsar la producción de agua hacia niveles más altos.

Empezamos por pedirles que propusieran las medidas de predicción que consideraran útiles para incrementar su producción anual de agua.

"Producción mensual de agua", se apresuraron en contestar.

"Disculpen", les dijimos, "pero eso no va a funcionar".

Estaban desconcertados. "¿Por qué no?", preguntó el gerente de la planta"; "si alcanzamos las metas relacionadas con la producción de cada mes, entonces lograremos la producción anual deseada, ¿cierto?"

"Es cierto que la producción mensual sirve para predecir la anual", respondimos, "pero si su equipo difícilmente puede influir en la producción anual, usted no puede esperar algo distinto de la mensual. Seguirá representando una medida histórica".

Este tipo de diálogo es muy frecuente cuando los equipos comienzan a determinar cuáles serán sus medidas de predicción. Los líderes de la planta de agua todavía tenían dificultades para entendernos. Para ayudarlos, les preguntamos cuál sería su indicador predictivo en la producción mensual de agua. "La producción de agua diaria", respondieron.

En ese momento supimos que no nos habíamos dado a entender. La discusión se tornó más acalorada hasta que el gerente de producción exigió que todos le pusieran atención.

"Ya lo tengo", dijo emocionado. "Ya sé cómo formular nuestra medida de predicción." Se puso frente a todos y comenzó a explicar: "Los turnos casi nunca disponen del personal completo, por lo que hay demasiado tiempo en el que las máquinas no están funcionando. Esos son los dos factores que nos impiden producir más agua."

Ahora sí, esta declaración tenía potencial.

Todos los presentes estuvieron de acuerdo con su diagnóstico, pero aún no eran medidas de predicción útiles: necesitaban traducir "personal completo" y "mantenimiento preventivo de la maquinaria" a medidas reales. No obstante, habían captado la idea. En poco tiempo identificaron su primer indicador de predicción: aumentar el porcentaje de turnos con personal completo de 80% a 95%. La segunda medida fue todavía más sencilla: incrementar el porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de 72% a 100 por ciento.

La apuesta estratégica consistió en que, si la planta aseguraba aumentar los turnos de personal completo y reducía el tiempo de inactividad de las máquinas, lograrían un incremento significativo en la producción de agua. Durante los meses siguientes los equipos dedicaron mayor esfuerzo a esas dos metas, por encima del torbellino diario. No sólo lograron mejorar la producción de agua, también creció a un ritmo mucho mayor de lo esperado.

MEDIDA HISTÓRICA	MEDIDA DE PREDICCIÓN
MIDE LA META	**PREDICTIVA:** Mide acciones que lo acercan a la meta. **INFLUENCIABLE:** Son acciones en las que podemos influir.
Producción anual de agua	% de turnos con personal completo % de cumplimiento con el mantenimiento preventivo

Lo anterior constituye un buen ejemplo del proceso de definir medidas de predicción, pero también ayuda a probar un punto muy importante. El consultor que habíamos asignado a ese proyecto elogió los resultados, pero también se preguntó: ¿por qué no habían intentado esas dos cosas antes?

El argumento que quería probar era que esas medidas de predicción no salieron de FranklinCovey, sino que los líderes de la planta ya sabían la importancia de contar con el personal suficiente en todos los turnos y de cumplir con los estándares de mantenimiento preventivo. A pesar de ello, no habían hecho nada al respecto. ¿Por qué?

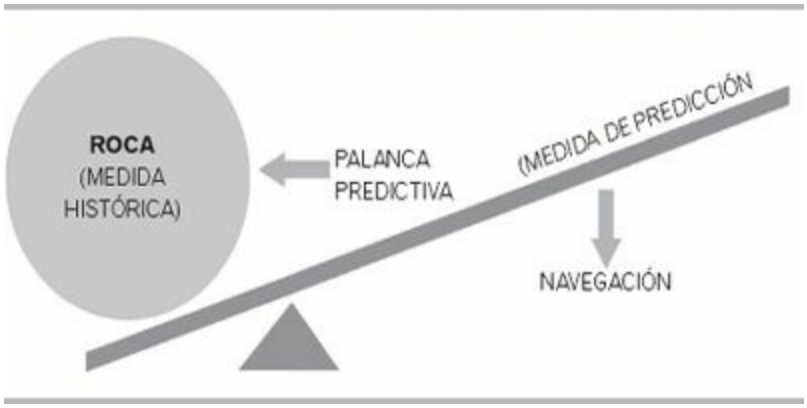
Al igual que en la mayoría de los equipos, su problema no consistía en *no saber;* es una cuestión de enfoque, de *no hacer*. Había docenas de factores que necesitaban mejorar y que requerían concentración, no nada más los relacionados con la falta de personal y de

mantenimiento. Sin embargo, al intentar cambiar todo, les fue imposible escapar del torbellino. Todos los días repartían su energía en tantas prioridades urgentes, intentando mover todos los marcadores al mismo tiempo, que les fue imposible encontrar soluciones. Recuerde el ejemplo de la hoja de papel: era como intentar hacer un agujero aplicando la misma presión con todos los dedos.

Resulta evidente que no sólo los líderes de esta planta tienen un problema similar. Si decidiéramos seguirlo un par de días, probablemente descubriríamos que usted se concentra en dos actividades predominantes. La primera, en la que gasta la mayor parte de su tiempo, sería el torbellino; la segunda, que consume una buena parte del tiempo restante, consistiría en preocuparse por las medidas históricas. El problema de estas dos actividades es que absorben cantidades enormes de energía y producen poca fuerza de palanca, en el mejor de los casos, para mover algo además del torbellino. Usted necesita esta fuerza más de lo que se imagina.

El principio clave de las medidas de predicción es simple, el efecto de palanca. Piénselo así: lograr una meta crucialmente importante es como intentar mover una roca gigante: no importa cuánta energía le dedique su equipo, no podrá moverla. Esto no depende del esfuerzo; si así fuera, usted y su equipo ya la hubieran movido. El problema es que el esfuerzo no es suficiente por sí mismo. Las medidas de predicción actúan como una palanca que posibilita mover la piedra.

Ahora considere las dos características primordiales de una palanca. La primera es que, a diferencia de la roca, una palanca es algo que *sí* podemos mover: es influenciable. La segunda es que, cuando la palanca se mueve, la roca se mueve también: es predictiva.



¿Cómo elegir las palancas correctas?

Para alcanzar una meta que nunca antes ha logrado deberá hacer cosas que nunca antes haya hecho. Mire a su alrededor. ¿Quién más ha alcanzado esta meta o una similar? ¿Qué hicieron de diferente? Analice con cuidado todas las barreras que pueda anticipar y decida cómo podrían superarlas. Use su imaginación. ¿Qué de las cosas que no ha considerado podrían marcar la diferencia?

Después seleccione las actividades que cree que tendrán el mayor impacto en la MCI: el 80/20 de las actividades. ¿Qué 20% de lo que hace tendría más impacto en la MCI que el 80%? En las palabras del consultor y empresario Richard Koch, en los negocios

el grueso de las actividades siempre carecerán de sentido si se plantean con mediocridad, no tienen buena dirección, se ejecutan con un gran margen de desperdicio y se desvían mucho de la meta. Una pequeña parte de las actividades siempre serán maravillosas por su efectividad; tal vez no sea lo que usted cree, podría ser opaco y estar al fondo del barril de las actividades menos relevantes.[12]

Encontrar la palanca adecuada entre todas las posibilidades quizás es uno de los retos más difíciles y misteriosos para los líderes que buscan ejecutar una MCI.

Una tienda departamental muy distinguida en el prestigioso centro comercial Phipps Plaza, cerca de Atlanta, sufría la enorme presión que la nueva competencia —tiendas de descuentos y dos de las cadenas más grandes del país— comenzaba a ejercer sobre ella. Los ingresos fueron 8% menores que los del año anterior. ¿Qué se podía hacer para detener la hemorragia?

Al adoptar las 4DX, los gerentes de la tienda anunciaron una sola MCI para todo el año: igualar los ingresos del año anterior al incrementar la tasa promedio de transacciones (el monto promedio de cada compra).

Los 11 departamentos idearon sus MCI suplementarias, pero no habían encontrado medidas de predicción con suficiente fuerza de palanca como para mover la MCI principal. No lo estaban logrando. La presión de alcanzar la medida histórica de años pasados era tan grande que los gerentes les gritaban a los empleados: "¡Vendan más, vendan más!" Toda su energía se concentró en aumentar el promedio de transacciones (una medida histórica) y no tenían una idea específica de la conducta que debían modificar.

Trabajamos hasta muy tarde una noche con el gerente del departamento de zapatos, quien parecía tener mejores resultados que los demás. Nos pusimos a investigar y a buscar las palancas correctas: "Cuéntenos de su personal. ¿Cómo llevan a cabo sus ventas?"

Nos habló de su mejor vendedora, una mujer que vendía tres veces más zapatos que el promedio. Le preguntamos: "¿Qué cosas hace de diferente?"

El gerente supo de inmediato qué era lo que la hacía resaltar: esta vendedora se sumergía en el mundo de los clientes, notaba lo que traían puesto, les preguntaba sobre sus familias y comprendía sus necesidades. Luego se tomaba la libertad de sacar seis pares de zapatos en lugar de uno para mostrárselos. Decía cosas como: "Ya es primavera, ¿qué le parecen estos zapatos abiertos?" "Noté su bolsa Gucci y creo que va muy bien con estas sandalias." "¿Le gustan esos zapatos rojos? ¿Qué tal estos otros?"

También, en lugar de preguntar directamente a los clientes si querían abrir una cuenta de la tienda —y recibir una respuesta negativa—, completaba la venta y decía: "¿Desea obtener diez por ciento de descuento en su compra al abrir una cuenta con nosotros el día de hoy? Sólo tiene que firmar aquí". Ese relato nos iluminó.

"¿Cuántos de sus empleados hacen esto? ¿Cuántos pares de zapatos vende su personal en un día?" "No tengo idea. ¿Cree que nuestro sistema puede monitorear eso?" "Bueno, no se puede, pero eso no significa que no se pueda medir."

Así que establecieron una norma experimental en el departamento de zapatería: cada empleado haría tres cosas sistemáticamente: *1)* mostrar al menos cuatro pares de zapatos a cada cliente; *2)* escribir notas de agradecimiento, y *3)* invitar a todos los clientes a abrir una cuenta en la tienda.

"¿Y cómo puedo saber si mi equipo cumple con esto?", preguntó el gerente. "No lo sabrá. Su equipo deberá monitorearse a sí mismo." Decidieron poner un formato de tres columnas muy simple detrás de la caja de cobro. Cada vez que un vendedor hacía estas tres cosas con un cliente, lo señalaba en el formato.

"¿Cómo puedo saber si ese sistema es confiable?", preguntó el gerente. "¿Cómo saber si no mienten?"

Es una apuesta, pero creemos que puede confiar en ellos, le respondimos. Además, si fuera un fraude, se descubriría en poco tiempo. El promedio de transacciones de cada miembro del equipo fue registrado. Cuando las medidas de predicción comenzaron a subir, el cambio se vio reflejado en las medidas históricas, lo cual les permitió ver la correlación entre las dos.

¿Cuál fue el resultado? El equipo de ventas se entregó con devoción a las tres medidas de predicción, por ello éstas funcionaron como palancas. Fue muy emocionante para todos que los indicadores históricos comenzaran a subir, pues la relación directa que existe entre las medidas de predicción y las históricas se hizo evidente. Decidieron implementar estas medidas en todos los departamentos de la tienda, y para el final de año, no sólo habían alcanzado su MCI de igualar los ingresos del año anterior, sino que los superaron en 2%. Esto representó una mejora de diez puntos en tres meses.

Lo anterior hizo que la puerta del conocimiento se abriera para los gerentes.

Ninguna de estas medidas era nueva para ellos. La técnica de venta por sugerencia es parte de la capacitación básica de los empleados, pero los líderes no tenían forma de saber si los miembros de sus equipos lo estaban haciendo. Nosotros estábamos seguros de que podrían llegar a medir esa conducta. Hemos aprendido que las medidas de predicción casi siempre están ahí, dentro de la misma empresa, sólo que nadie se ocupa de registrarlas. Los gerentes estaban nadando entre datos, pero no se habían enfocado en la información que en verdad podría suscitar cambios. La clave es aislar y llevar un registro sistemático de las palancas correctas.

Por último, en lugar de arrear al personal para "que lo hagan mejor", los gerentes deberían dedicarse a administrar la información. De esta forma podrán ver cuántos pares de zapatos le muestra Diana a sus clientes cada día, 100 o 300. También podrán registrar el número de cuentas de crédito que cada vendedor ha logrado abrir. En este caso se convirtieron en maestros, se dedicaron a observar a los clientes, hicieron demostraciones de cómo practicar la venta por sugerencia y compartieron sus conocimientos de buenas prácticas. La energía del equipo aumentó, y con ella sus resultados.

Estos líderes cambiaron su manera de dirigir a un grupo para siempre. Por supuesto, a veces será necesario hacer un gran esfuerzo para identificar las medidas de predicción que podrá utilizar como verdaderas palancas.

Un ejemplo fascinante es el sorprendente giro que dio en la década de 1990 el equipo de beisbol Oakland Athletics, uno de los más mediocres de las Ligas Mayores. El equipo jugaba en un estadio ruinoso, el número de seguidores era mínimo y reclutar buenos jugadores parecía un sueño cada vez más lejano.

No podían competir con equipos exitosos como los Yanquis de Nueva York para comprar jugadores, pues estos últimos disponían de un presupuesto cinco veces mayor que el de Oakland.

La MCI del mánager del equipo, Sandy Alderson, era responder tanto a las presiones de los dueños como a los aficionados, quienes demandaban beisbolistas mejores y, por lo tanto, más caros. Tenía que salvar al equipo, y para lograrlo necesitaba llenar el estadio, ¿pero cómo?

Sabía que la gente va a los partidos de beisbol por muchas razones. Algunos quieren ver jugadores estrella, otros disfrutan la atmósfera del estadio y otros sólo buscan una noche de entretenimiento. Sin embargo, la gente siempre quiere ver a un equipo ganador; lo más importante es ganar.

Así que Alderson comenzó a preguntarse qué es lo que realmente hace a los ganadores en el beisbol. Nadie había planteado esta cuestión con seriedad hasta entonces. La mayoría de las personas suponía que contar con excelentes jugadores es esencial para cualquier equipo ganador: si hay estrellas, el triunfo está asegurado. No obstante, Alderson pensaba que no podía ser tan simple.

Con ayuda de su asistente, Billy Beane, reunió a todos los expertos que encontraron y les preguntó: ¿cómo se consigue la victoria? La respuesta, por supuesto, es anotar la mayor cantidad de carreras; ¿pero qué cosas contribuyen a ello? ¿Cuáles son las medidas de predicción que ayudan a completar una carrera?

Con esto en mente reclutaron expertos en estadística y computación, cuya investigación señaló factores que siempre habían estado ahí pero que nadie había notado antes. Descubrieron que los bateadores que suelen anotar cuadrangulares no son tan productivos como parecen. Los jugadores más eficientes son los que llegan a las bases. Es decir, si son capaces de llegar a una y luego a otra, es más probable que completen la carrera, a diferencia de los famosos bateadores, tan valorados por todos que solicitan salarios astronómicos. Como en la conocida fábula, las tortugas resultaron ser mejores palancas que las liebres.

Cuando Alderson se fue, Billy Beane se convirtió en el nuevo mánager. Hizo algo insólito: comenzó reclutando a varios “don nadie”. Los jugadores que contrató eran algunos de los principiantes menos valorados y pagó una suma bastante moderada por ellos. Oakland se convirtió en el hazmerreír. ¿En qué estaba pensando Beane?

Después de esto algo mágico sucedió en el campo. Sin que nadie pudiera explicárselo, Oakland comenzó a ganar otra vez. El equipo más pobre de la liga —al menos en términos económicos— ganó el título de la división. El siguiente año lo hizo de nuevo. En poco tiempo la batalla por la corona quedó entre Oakland y los poderosos y acaudalados Yanquis. Aunque el éxito no fue rotundo, Oakland sorprendió a todos en el mundo del beisbol por sus triunfos frecuentes contra equipos mucho más dotados de dinero y talento. Entusiasmados por la victoria, sus seguidores regresaron, y el pequeño equipo de Oakland, con su viejo estadio, consiguió terminar entre las primeras posiciones año con año.

Durante una década, los Oakland Athletics mantuvieron el quinto mejor récord de las Ligas Mayores de beisbol a pesar de ocupar la posición 24 de 30 en salarios de toda la liga. Aunque muchos creían que el equipo se contaba entre los últimos, rara vez estuvo más abajo del primero o el segundo lugar dentro de su división.

La estrategia de Billy Beane consistió en estudiar las estadísticas de los jugadores de toda la liga y reclutar aquellos que fueran muy buenos para llegar a las bases. Por lo general, estos jugadores no eran muy reconocidos, no como los atletas de renombre que

implican una gran inversión. Sin embargo, los nuevos reclutas representaron una fuerza en la que todos los miembros podían confiar para alcanzar las bases, pues llegar a ellas sería la mejor forma de predecir el número de carreras que producirían. No tenemos que reiterar que en el beisbol ganar significa anotar carreras.

Los administradores del equipo redefinieron su juego por medio de actuar sobre las medidas de predicción que producen victorias. A partir de una gran investigación y de analizar cientos de estadísticas para identificar los factores clave en la producción de carreras, descubrieron indicadores de predicción altamente influyentes que nadie había considerado antes.[13] Esta emocionante historia de éxito fue llevada a la pantalla grande en la popular cinta *Moneyball*.

En la sección 2 encontrará consejos para identificar medidas de predicción efectivas que hemos extraído de las lecciones que nuestros clientes han aprendido.

Con el paso de los años, hemos visto a miles de líderes aprender que una de las claves de la ejecución es aplicar una mayor cantidad de energía a los puntos que le permitan ejercer un efecto de palanca. Esto se logra al enfocarse en mover las medidas de predicción. Si tiene que mover una gran roca, necesitará una palanca controlable y predecible. La palanca que deberá usar dependerá del tamaño de la roca.

MONITOREAR LOS DATOS DE PREDICCIÓN

Una empresa constructora de residencias de Arizona, Younger Brothers Construction, se enfrentaba a un gran problema: un índice de accidentes y lesiones en aumento. Cada incidente significaba que un miembro del equipo había sufrido una herida, pero además de esto, significaba un retraso en el apretado itinerario de construcción, una tarifa de seguros más alta y, posiblemente, la pérdida del rango de seguridad. Reducir accidentes era el objetivo más apremiante para la empresa, por lo cual elegir su meta crucialmente importante le resultó fácil: “Disminuir incidentes de seguridad de siete a uno por ciento antes del 31 de diciembre”.

Después de que establecieron la MCI, sus directivos debían determinar medidas de predicción útiles para augurar una cantidad menor de accidentes y sobre las cuales los integrantes del equipo pudieran ejercer su influencia.

La primera idea que consideraron fue implementar una capacitación de seguridad más intensiva para los empleados. Esta acción era muy susceptible a la influencia, pues bastaba con obligar a todos a asistir a más cursos de capacitación. Sin embargo, los líderes optaron por abandonar la idea, ya que los empleados ya habían pasado por cursos gracias a los cuales lograron los índices de seguridad actuales. Decidieron que ofrecer horas adicionales de clases no sería suficientemente predictivo como para alcanzar su nueva meta.

Los líderes de Younger Brothers analizaron con más cuidado las causas básicas de los accidentes que asolaban la empresa. De esta forma, desarrollaron otra propuesta de medida de predicción: cumplimiento de los estándares de seguridad. Acordaron medirlo a partir de seis simples reglas: usar casco rígido, guantes, botas y gafas protectoras, así como instalar andamios y postes en los techos para evitar que los trabajadores cayeran. Tenían la certeza de que si las seis normas se cumplían en un porcentaje alto, eso

ayudaría a predecir e influir la prevención de accidentes.

Apenas después de un año de que se enfocara en esta medida de predicción, Young Brothers Construction alcanzó el mejor récord de seguridad en los 30 años de vida de la empresa. Pero no fue fácil.

MEDIDA HISTÓRICA	MEDIDA DE PREDICCIÓN
MIDE LA META	**PREDICTIVA:** Mide acciones que lo acercan a la meta. **INFLUENCIABLE:** Son acciones en las que podemos influir.
Reporte mensual de incidentes	Cumplimiento de ocho reglas de seguridad

Uno de los aspectos más complicados de los indicadores elegidos era la obtención de datos. Cada semana, las medidas históricas de accidentes y lesiones eran arrojadas automáticamente por el sistema de la empresa. Tenían que encontrar una forma de observar la medida de predicción, cumplimiento con estándares de seguridad, de manera directa.

Para esto era necesario que los supervisores visitaran a todos los grupos de trabajadores para asegurarse de que estuvieran usando sus cascos, guantes, botas y gafas, y de que los andamios y postes estuvieran bien instalados. Además de esto, tenían que enfrentarse a una serie infinita de distracciones: problemas con los subcontratistas, entregas retrasadas, dudas de los clientes y retrasos a causa del clima. En medio del torbellino, revisar el cumplimiento de las normas de seguridad parece no ser "crucialmente importante" para el encargado de una construcción. No obstante, dado que reducir incidentes era la MCI, y en vista de que cumplir con las reglas era el punto principal que constituía la palanca, lo hicieron semana con semana.

La moraleja de esta historia es que 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. Con frecuencia vemos equipos que luchan con esto y que incluso después de que han elegido su medida de predicción llegan a decir: "¡Caramba! Obtener esos datos requiere demasiado trabajo. Estamos muy ocupados como para hacerlo". Si usted quiere tomarse su MCI en serio, deberá encontrar una forma de llevar el registro de sus medidas de predicción. Sin la información, no podrá impulsar el desempeño que hay alrededor de sus indicadores; sin las medidas de predicción, jamás conseguirá el efecto de palanca.

Cuando una MCI es en verdad crucial necesita aquella palanca.

La MCI de todo vuelo es el aterrizaje. Hoy en día viajar en avión es increíblemente seguro, pero no siempre fue así. En la década de 1930 hubo una gran cantidad de accidentes a consecuencia de errores de los pilotos. En 1995, el comandante Pete Hill, un piloto de pruebas con mucha experiencia en el ejército de Estados Unidos, tuvo un accidente con uno de los aviones más grandes jamás construidos porque olvidó revisar que el timón de profundidad estuviera abierto antes de despegar.

Como resultado, los pilotos se reunieron y adoptaron una serie de medidas de predicción muy claras llamada "lista de revisión antes del vuelo".[14] Después de instituirla, los accidentes causados por errores de los pilotos disminuyeron. Hoy, esta

lista es la mejor herramienta para predecir que un avión llegará a su destino con seguridad.

Dicha lista es un ejemplo perfecto de lo que queremos decir con una "actividad altamente influyente". Repasarla toma tan sólo unos minutos, pero puede tener un impacto enorme. Cumplir con ella al ciento por ciento es un excelente ejemplo de medida de predicción: anticipa un aterrizaje seguro y los pilotos pueden influir en ello.

Cuando usted y su equipo se dispongan a desarrollar medidas de predicción de acuerdo con la Disciplina 2, apreciará mejor el trabajo que le tomó reducir su enfoque según la Disciplina 1. Impulsar las medidas de predicción de su única MCI es un objetivo que representa un verdadero reto entre las actividades de su torbellino. Los líderes que insisten en desarrollar más de dos MCI durante la Disciplina 1 (pese a nuestra recomendación), suelen cambiar de opinión cuando comienzan a entender las implicaciones de las medidas de predicción en la Disciplina 2.

MEDIDAS DE PREDICCIÓN Y COMPROMISO

Cuando un equipo tiene claras sus medidas de predicción, la idea que poseía de su meta cambia. Exploremos el caso de Beth Wood, gerente de una tienda de abarrotes, quien se embarcó en el exigente reto de incrementar las ventas respecto a las de años pasados.

Beth llamó a Bob, el gerente de panadería, para que la ayudara a mejorar los índices de ventas, que habían decrecido año con año.

Por lo general, Bob tenía una muy buena actitud gerencial, y en un día normal tal vez hubiera dicho: "Claro, Beth, con gusto te ayudaré", incluso si no tuviera idea de qué podría hacer para impulsar las ventas. Sin embargo, ese día Bob había llegado a su límite y no estaba de humor para seguirle el juego.

"¿Quieres mejorar las ventas?", dijo sarcástico. "Haz lo que quieras, Beth."

La respuesta de Bob inquietó a Beth, quien respondió de inmediato: "Mira, Bob, no puedo hacerlo sola. Tú trabajas más de cerca con los clientes y te relacionas más con los empleados que yo".

Con esto Bob se sintió todavía más molesto. "¿Qué es lo que quieres que haga, exactamente? Mi trabajo no consiste en noquear a la gente y arrastrarla hasta la tienda. Yo sólo dirijo la panadería. Si lo que quieres es un bollo, siéntete libre de recurrir a mí."

Si no conociéramos a Bob pensaríamos que tiene un problema crónico de mala actitud, que no respeta a Beth o, peor, que es flojo. Pero nada de esto es cierto. De hecho, a Bob le cae bien Beth, y es probable que quisiera ayudarla a mejorar las ventas, pero había dos cosas que lo hicieron dudar: uno, no saber cómo, y dos, no creerse capaz. Lo que en realidad estaba pasando dentro de la mente de Bob era: "Somos una tienda con 30 años de antigüedad que tiene que competir con el Walmart que acaba de abrir a una cuadra. No sólo eso, estamos ubicados del lado incorrecto de la intersección, pues todo el tráfico tiene que desviarse a la izquierda para siquiera entrar; y eso en caso de que puedan ver nuestro señalamiento. ¿Cómo quiere Beth que yo incremente las ventas?"

Bob añadió: "Si supiera cómo mejorar las ventas, ¿no crees que ya lo hubiera hecho? ¡No pretendo engañarte!"

Al considerar la perspectiva de Bob, resulta fácil entender su reacción ante esta

frustrante situación. En este sentido, Bob representa a muchas personas. Todos somos capaces de ver la roca, el problema es que no encontramos la palanca.

Ahora bien, reproduzcamos este escenario por segunda vez, pero en esta ocasión Beth usará una medida de predicción para plantear su meta. En una reunión con todos los gerentes, hace la siguiente pregunta: "Más allá de mantener nuestras operaciones diarias, ¿qué única tarea podrían desempeñar sus equipos para incrementar las ventas con respecto a años anteriores?" Entre líneas, les está preguntando qué comportamiento lógico sería el que les permitiría predecir mejor un cambio en los resultados históricos de ventas, y al mismo tiempo lo está limitando a un enfoque muy reducido.

Comenzaron a discutir muchas posibilidades, como intensificar el servicio al cliente, elevar las condiciones de la tienda y ofrecer un mayor número de muestras gratis. Tras una conversación acalorada, por fin acordaron que el factor único con mayor impacto en las ventas de la tienda sería reducir la cantidad de productos agotados.

La medida de predicción enfocada a reducir el número de productos agotados es altamente influyente para mejorar las ventas en la tienda, un hecho bien sabido en este negocio. Gracias a esto, Bob sabrá qué puede hacer en la panadería para ayudar a alcanzar la meta. Aumentar la existencia de productos es algo en lo que él y su equipo sí pueden influir. Por ejemplo, pueden llevar a cabo constantes revisiones de los estantes para saber qué productos se han agotado, u organizar la bodega para facilitar el reabastecimiento de los mismos, y también pueden aumentar la frecuencia y el volumen de las órdenes. En otras palabras, se trata de un juego que él y su equipo pueden ganar; ahora sí está *comprometido*.

MEDIDA HISTÓRICA	MEDIDA DE PREDICCIÓN
MIDE LA META O mide los resultados	**PREDICTIVA:** Mide acciones que lo acercan a la meta, **INFLUENCIABLE:** Son acciones en las que podemos influir.
Reporte mensual de ventas	Número de productos agotados

Cuando un equipo define sus medidas de predicción hace una jugada estratégica: "Nuestra apuesta es que impulsar estas medidas de predicción nos acercará a la meta crucialmente importante". Todos los miembros tienen la certeza de que la palanca moverá la roca, y gracias a eso podrán comprometerse.

Las disciplinas 3 y 4 están diseñadas para ayudar al equipo a utilizar su energía con el fin de mover las medidas de predicción. No obstante, lo interesante e impactante de este tipo de indicadores, descritos a lo largo de la Disciplina 2, es que conectan a los diferentes equipos con la MCI principal a la perfección. En última instancia, los empleados que se encuentran al frente de la organización serán los que generen el resultado final que usted tanto ha perseguido.

Lo que se pretende al identificar las medidas de predicción correctas es hacer que todos los integrantes de la organización se consideren socios estratégicos, y propiciar su participación en las discusiones acerca de las cosas que se pueden mejorar o cambiar para alcanzar la MCI.

Un buen ejemplo es el departamento de publicidad del *Savannah Morning News*, un

periódico muy respetado del sur de Estados Unidos. Cuando nos reunimos con ellos, su MCI consistía en resolver una grave falta de ingresos. Habían caído en la trampa: querían hacer todo al mismo tiempo. Sus objetivos incluían presentar nuevos productos, hacer inserciones especiales diarias e incluir folletos, todo con el fin de aumentar las entradas. Su concentración se repartía entre tantas iniciativas que habían olvidado su producto más importante. Con ayuda de la Disciplina 1 decidieron que su meta crucialmente importante sería reenfocarse en su producto nuclear para así aumentar los ingresos por publicidad.

Todo cambió cuando comenzaron a implementar la Disciplina 2: actuar sobre medidas de predicción. Los integrantes del equipo participaron en la discusión. Pensaron en las maneras de incrementar los ingresos por publicidad y acordaron llevar a cabo tres acciones clave: aumentar el número de contactos con clientes nuevos, es decir, identificar anunciantes que nunca habían contratado los servicios del periódico; reactivar las cuentas que habían estado inactivas durante seis meses o más, y encontrar formas de añadir valor al mensaje de los clientes existentes para incrementar la venta de espacios publicitarios; por ejemplo, ofrecer anuncios a color, con mejor ubicación dentro del periódico o de un mayor tamaño.

En la práctica, los equipos desglosaron el plan en una serie de medidas de predicción muy simples. Todos los miembros se comprometieron a contactar cierto número de clientes potenciales y hacer un número determinado de llamadas de reactivación y ofertas de espacios publicitarios. Después reportarían sus resultados durante las sesiones semanales dedicadas a la MCI. Los vendedores no sólo desempeñaron individualmente sus propias tareas de manera más efectiva, sino que también adquirieron el hábito de compartir sus experiencias, como mejores prácticas, refinamiento en la aproximación a clientes y métodos para superar obstáculos.

La directora de publicidad dijo: “Llevo 20 años en este negocio. Toda mi carrera me había dedicado principalmente a rezar por los resultados históricos y a apagar fuegos”. Por primera vez se sintió capaz de ayudar de manera tangible a que sus empleados alcanzaran sus metas. El periódico incrementó sus ingresos y superó todas las expectativas de ese año. Actuar de forma sistemática sobre las medidas de predicción lo hizo posible. En vista del éxito del *Savannah Morning News*, la empresa madre, Morris Communications, implementó las 4DX en sus otros 40 periódicos.

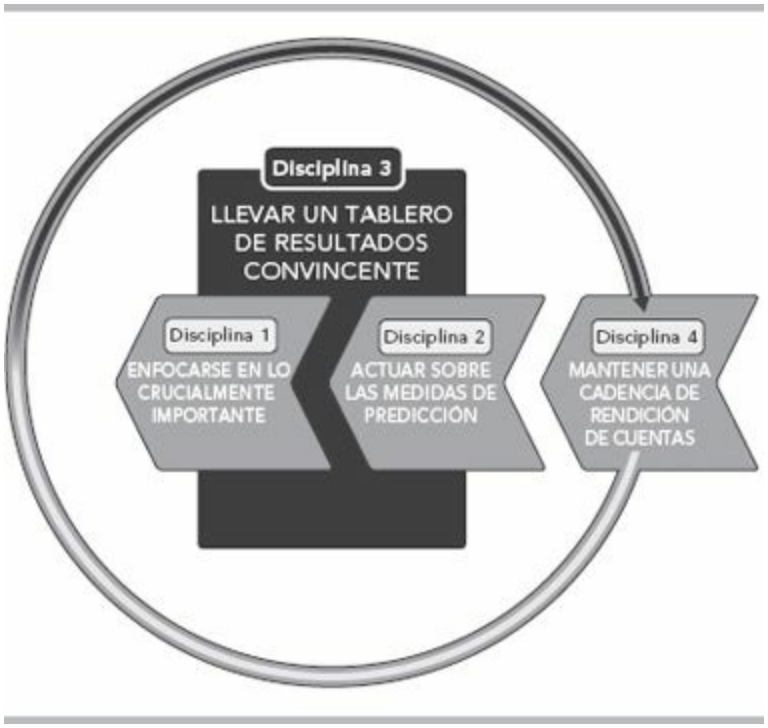
El tema de selección de las medidas de predicción correctas se abordará con mayor profundidad en la sección 2.

Disciplina 3

Llevar un tablero de resultados convincente

La tercera disciplina sirve para asegurar que todos los integrantes del equipo estén enterados del marcador en todo momento. De esta forma sabrán si pueden o no ganar el juego.

Ésta es la disciplina del compromiso.



Recuerde: las personas juegan diferente cuando cuentan los puntos. 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 extraordinaria. Si los indicadores históricos y de predicción no se registran en un tablero a la vista de todos y no se actualizan con regularidad, corren peligro de desaparecer entre las distracciones del torbellino. Dicho de manera simple, el compromiso se debilita cuando las personas no saben cómo van. Si pueden ver la puntuación a simple vista, sabrán si están ganando o perdiendo, y esto redundará en un grado mayor de compromiso.

La Disciplina 3 traduce la apuesta estratégica de su equipo, las medidas de predicción y los indicadores históricos en un tablero de resultados convincente que estará a la vista de todos.

Hace varios años trabajamos con un grupo de líderes de la empresa Northrop Grumman para aplicar las 4DX en el diseño y la construcción de barcos guardacostas. El proyecto comenzó pocas semanas después de que el huracán *Katrina* azotara con fuerza

sus instalaciones. Mientras implementábamos la Disciplina 3, ocurrió algo que sirvió para ilustrar a la perfección la importancia de contar con un tablero de resultados convincente.

La noche de viernes anterior, el equipo de futbol americano de la preparatoria local había jugado un partido vital. El estadio estaba lleno, y la emoción que siempre antecede a la patada inicial se sentía en el aire, tal y como cualquiera esperaría. Sin embargo, durante el juego algo extraño sucedió: no había ovaciones. De hecho, parecía que los asistentes ni siquiera estaban interesados en las acciones. El único sonido proveniente de las gradas era el murmullo apagado de conversaciones indiferentes. ¿Qué estaba pasando?

El huracán había estropeado el marcador y no había sido reparado. Los aficionados no podían ver los números. "Nadie podía decir cómo iba el juego, cuántos *touchdowns* se habían anotado ni cuánto tiempo quedaba. El partido estaba ahí, pero era como si nadie lo supiera."

Este hecho captó nuestra atención. Tal vez alguna vez usted ha tenido el impulso de gritarle a los miembros de su equipo algo como: "¿Qué no se dan cuenta? ¡Estamos a la mitad de un partido muy importante!" Si se identifica con esto, es posible que su equipo carezca del mismo elemento crítico que afectó a los espectadores durante el partido: un tablero de resultados claro y atractivo.

Los mejores equipos siempre saben si están ganando. *Tienen que saberlo*, de lo contrario no podrían decidir las acciones que deberán desempeñar para ganar. Un tablero de resultados convincente señala la posición actual del equipo y el lugar al que quiere llegar. Esta información es esencial para que todos los integrantes puedan tomar decisiones y resolver problemas. Por eso, un gran equipo no puede funcionar sin un tablero que pueda *convencerlo* de actuar. Sin él, la energía se disipa, la intensidad se diluye y el equipo regresa a sus tareas de siempre.

Tenemos que ser muy claros en este punto. Desplegar la información de manera visual no es algo nuevo ni para usted ni para su equipo. De hecho, quizá ya cuente con un tablero, o incluso muchos de ellos, captados en complicadas hojas de cálculo en su computadora. Los datos no dejan de acumularse. La mayor parte de esta información está como indicadores históricos, muchas veces acompañados por las tendencias anteriores, proyecciones a futuro y análisis financiero detallado. Estos datos son muy relevantes y cumplen con un propósito fundamental para todo líder. Llamaremos a estas hojas de cálculo "tablero del entrenador".

El propósito de la Disciplina 3 es muy diferente. Al implementarla, usted y su equipo deberán diseñar un tablero para los jugadores cuya única función sea comprometer a los integrantes del equipo a obtener la victoria.

MENTALIDAD CONVENCIONAL	PRINCIPIO 4DX
Los tableros de resultados son para los líderes. Es una guía para los entrenadores que reúne hojas de cálculo complejas con miles de números. El panorama general está ahí enterrado, pero pocos (en el mejor de los casos) son capaces de verlo.	El tablero de resultados es para todo el equipo. Impulsar la ejecución requiere un marcador sencillo en el que los jugadores puedan consultar las gráficas que indican su posición actual y la deseada. En tan sólo cinco segundos, cualquiera podrá determinar si el equipo está encaminado a ganar la partida o no lo está.

Para entender el impacto de este tipo de tableros imagine que observa a un grupo de adolescentes jugar basquetbol en un parque. No está tan cerca como para escucharlos, pero puede verlos. ¿Basta mirarlos para saber si llevan un marcador o no lo llevan? Sí, hay indicadores que lo evidencian.

Primero notará un grado de intensidad en sus jugadas que no vería si no llevaran marcador. También percibirá el trabajo en equipo, mayor cuidado al tirar, una defensa tenaz y una celebración cuando anotan puntos. Así se comporta un equipo comprometido, y sólo se alcanza este nivel de desempeño cuando el partido importa; en pocas palabras, cuando el grado de relevancia es suficiente como para contar los puntos.

Si su tablero incluye información complicada que nada más usted, el líder, puede entender, entonces sólo sirve para representar su propia partida. Si desea obtener el nivel máximo de compromiso y desempeño, necesita crear un tablero para sus jugadores, uno que represente el juego de todo el equipo. Jim Stuart (uno de los creadores de las 4DX) lo dijo muy bien: "El propósito fundamental del tablero de resultados es motivar el triunfo de los jugadores".

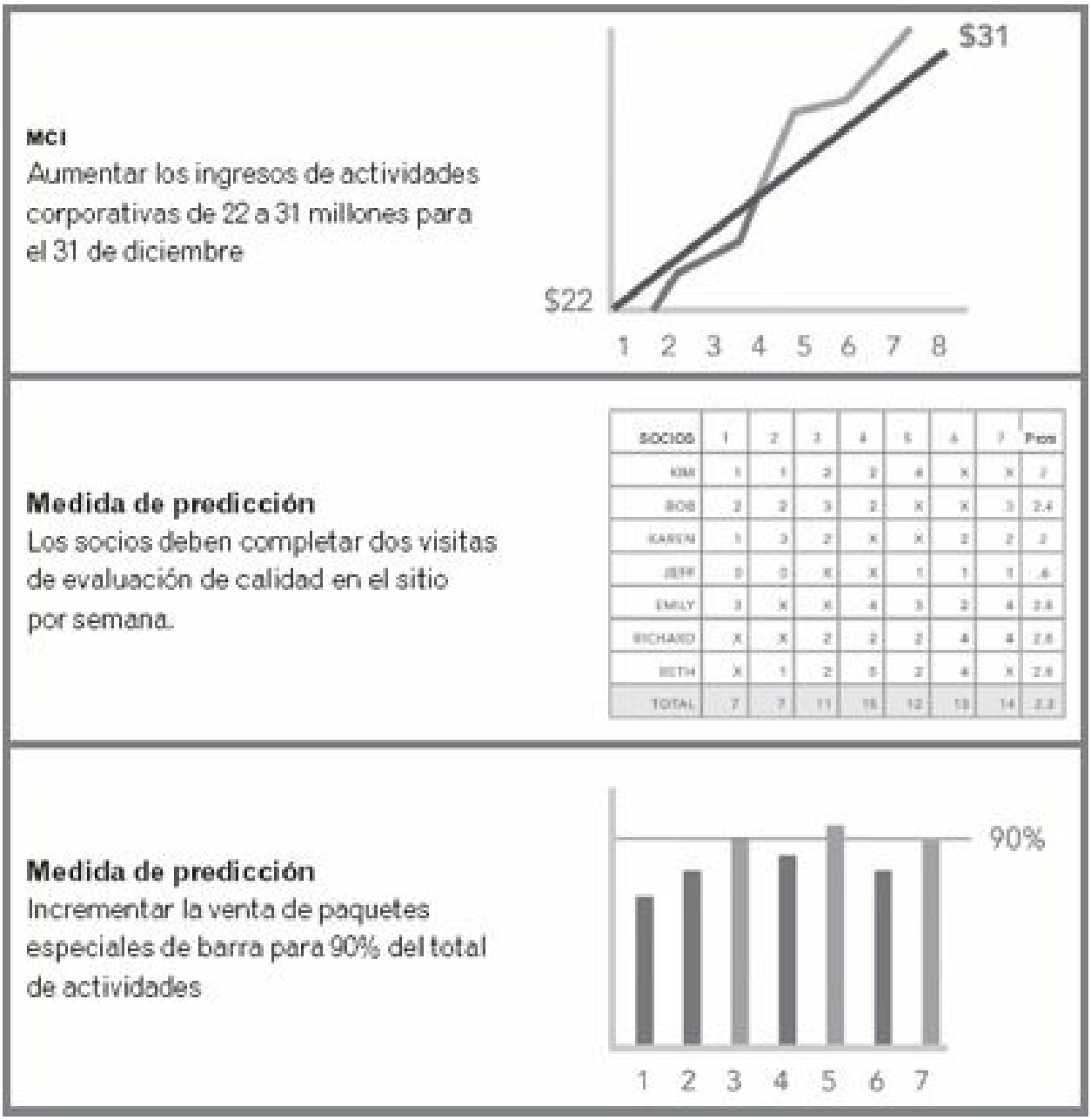
Este capítulo se inicia con un enunciado crítico: las personas juegan diferente cuando llevan un marcador. Ahora debemos cambiar el acento: las personas juegan diferente cuando *ellas mismas* llevan un marcador. Esto generará una sensación muy distinta de la que conseguiría si usted se encargara de llevarlo por ellos. Si los integrantes del equipo no registran su propia puntuación, no comprenderán la verdadera relación entre su desempeño y la meta, lo cual mejora el nivel del juego.

Cuando todos los miembros tienen el marcador a la vista, la calidad de su desempeño aumenta, no sólo porque son capaces de distinguir las cosas que funcionan y los ajustes necesarios, sino también porque ahora desean *ganar*.

A continuación verá la diferencia entre un tablero de entrenador y uno de jugadores.

TOTAL DE INGRESOS							GANANCIA NETA							EBIT						
2/12	Bud	Var	2/11	Var	2007	Var	2/12	Bud	Var	2/11	Var	2007	Var	2/12	Bud	Var	2/11	Var	2007	Var
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	143	(143)	0	0	0	0	0	143	(143)	0	0
(1)	53	(54)	182	(183)	1	(2)	(0)	35	(35)	0	(0)	1	(2)	(36)	(49)	(37)	(84)	(2)	(114)	28
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(41)	(45)	4	(73)	32	(11)	(51)
1,008	1,080	(71)	1,150	(142)	1,146	(137)	699	754	(55)	812	(113)	892	(193)	384	384	1	429	(54)	530	(146)
		-6.6%		-12.3%		-12.0%	69.3%	69.9%	-7.3%	70.6%	-13.9%	77.9%	-21.6%	38.1%	35.5%	0.2%	38.1%	-12.4%	46.3%	-27.5%
699	843	(144)	700	(1)	963	(264)	486	594	(108)	498	(12)	730	(243)	242	297	(56)	218	24	392	(151)
		-17.1%		-0.2%		-27.4%	69.5%	70.4%	-18.2%	71.1%	-2.4%	75.8%	-33.3%	34.6%	35.2%	-18.8%	31.1%	10.8%	40.7%	-38.5%
592	682	(90)	524	68	613	(21)	422	483	(60)	361	62	459	(36)	260	276	(16)	187	73	270	(10)
		-13.1%		13.0%		-3.4%	71.3%	70.8%	-12.5%	68.9%	17.1%	74.8%	-7.9%	43.9%	40.5%	-5.7%	35.8%	38.9%	44.0%	-3.5%
879	937	(58)	845	39	828	51	607	695	(88)	582	25	539	68	354	370	(16)	292	62	235	119

El tablero del líder es complejo y rico en datos; sin embargo, se tiene que estudiar con cuidado para saber si el equipo está ganando.



En el tablero de los jugadores, la meta (representada por la línea negra) es incrementar los ingresos. La línea gris es el desempeño real. En todo momento los integrantes del equipo podrán saber si están ganando.

El tablero es esencial para motivar al equipo a ganar.

CARACTERÍSTICAS DE UN TABLERO DE RESULTADOS CONVINCENTE

Siempre señalamos cuatro puntos para determinar si un tablero resulta atractivo para

los jugadores.

1. Tiene que ser sencillo. Piense en el marcador de un juego de futbol americano. Por lo general, estos tableros sólo muestran seis datos: puntuación, tiempo, cuarto, *down*, distancia y tiempos fuera. Ahora piense cuántos datos tiene que vigilar el entrenador fuera del campo: las yardas de cada jugada, el porcentaje de pases completos, las jugadas de tercer *down*, la distribución de pases, el *hang time* e incluso la cantidad de yardas por patada.
2. Debe estar a la vista del equipo. El tablero de un estadio de futbol americano es enorme, al igual que los números, así que todos pueden saber a primera vista quién está ganando. Si su tablero está en su computadora o atrás de la puerta de su oficina será invisible: si los ojos de su equipo no lo ven, su corazón no lo sentirá. Recuerde que nunca dejará de competir con el torbellino, el cual es un adversario feroz. Sin un tablero visible, la MCI y las medidas de predicción serán olvidadas en algunas semanas, si no es que antes, por la urgencia incesante de las responsabilidades del día a día.

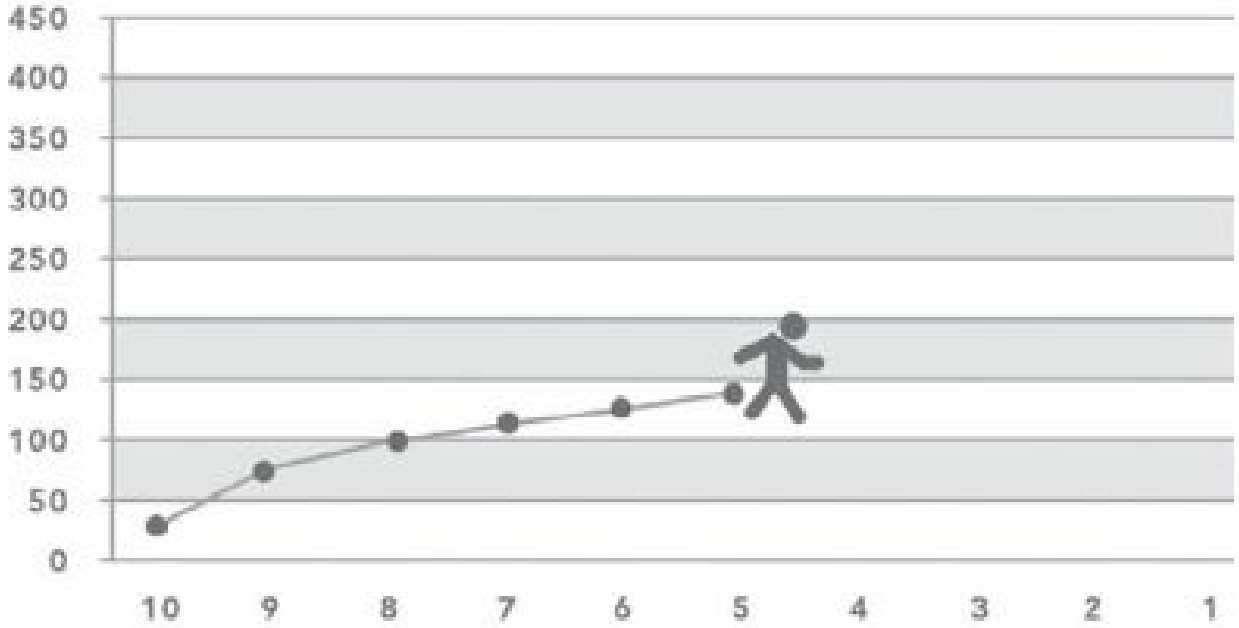
   La visibilidad es un factor que propicia la rendición de cuentas. Los resultados se vuelven importantes para los miembros del equipo en lo personal cuando se cuelgan de una pared y todos los pueden ver. Hemos observado este efecto una y otra vez. Los trabajadores de un turno entero de una planta embotelladora de jugo en Michigan decidieron saltarse el almuerzo para incrementar el número de camiones repartidores con el único fin de mover el marcador. ¿Por qué? Porque deseaban superar a los otros turnos en el tablero. También observamos a los del turno nocturno llegar a trabajar a la medianoche; lo primero en que se fijaban era el tablero, para comparar el rendimiento de su equipo con el del matutino. Si su equipo está disperso físicamente, el tablero deberá estar en su computadora de escritorio o su teléfono móvil (para saber más de los tableros de resultados electrónicos, consulte la página 223).
3. Debe incluir tanto las medidas de predicción como las históricas. Esto hace que un tablero de verdad cobre vida. Las medidas de predicción son aquellas en que el equipo puede influir y las históricas representan los resultados que desea obtener. Las personas necesitan ver ambas para mantener su interés. Cuando consultan las dos al mismo tiempo pueden observar el desarrollo de la apuesta; tienen frente a ellas las acciones que se llevan a cabo (la predicción) y lo que obtienen a cambio (el resultado histórico). Después de que los equipos se den cuenta de que el indicador de resultados ha cambiado por el esfuerzo que le han dedicado a las medidas de predicción, el efecto en su grado de compromiso es notable, pues saben que cada integrante tiene un impacto directo en los resultados.
4. El tablero debe indicar a simple vista si el equipo está o no está encaminado a ganar. Si el equipo no puede determinar esto con sólo mirar el marcador, entonces no está registrando un partido, sino un conjunto de datos. Revise su siguiente reporte, gráfica, tarjeta de puntuación o tablero de resultados antes de decir que esto último es evidente. Observe las hojas de cálculo que muestran los datos financieros semanales. ¿Puede saber de inmediato si está ganando o perdiendo? ¿Lo entienden otras personas? Llamamos a esto la regla de los cinco segundos. Si no puede asegurar

en cinco segundos si el equipo está cerca de ganar o de perder habrá reprobado esta prueba.

El siguiente ejemplo viene de uno de nuestros clientes, una empresa de gestión de reuniones que se encarga de organizar ferias para minoristas de artículos de campismo. Su MCI era conseguir un número fijo de exhibidores para una fecha establecida.

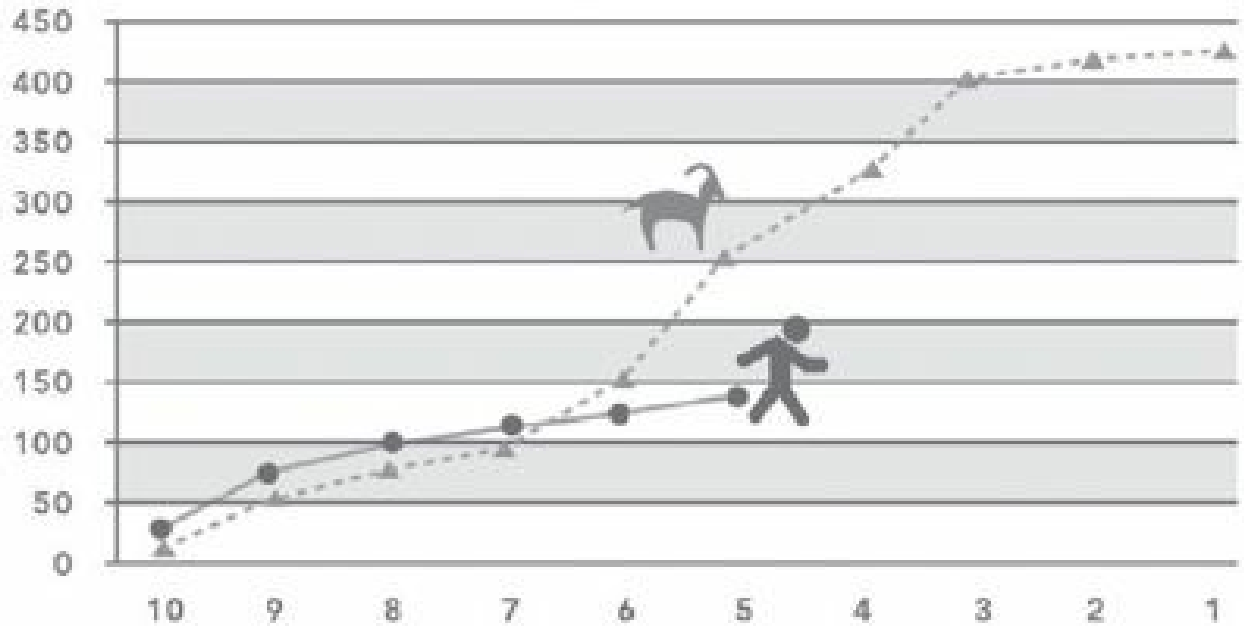
En el tablero de resultados de la izquierda está el estatus del progreso del equipo hasta la fecha, pero no hay forma de saber si va a ganar o perder. Ganar o perder requiere que usted sepa dos cosas: dónde se encuentra actualmente y dónde *debería* encontrarse.

La diferencia en el tablero de la derecha es que se ha añadido un indicador de la posición que el equipo debería ocupar en ese momento. Esto se ilustra con una cabra. Ya que muchos de sus clientes eran montañistas, eligieron una cabra de montaña para representar el rendimiento que necesitarían cada semana para alcanzar su meta. De esta forma es más fácil notar que este equipo está perdiendo, al igual que otros aspectos importantes del desempeño del equipo.



GÁNELE A LA CABRA

MCI: conseguir 428 exhibidores para la convención de artículos de campismo para el 30 de octubre



GÁNELE A LA CABRA

MCI: conseguir 428 exhibidores para la convención de artículos de campismo para el 30 de octubre

Por ejemplo, puede saber de inmediato cuánto tiempo lleva perdiendo (dos semanas). También, que cada vez se aleja más de su meta, y que el rendimiento del equipo ha comenzado a nivelarse en lugar de escalar. Por último, es evidente que está más cerca del final de la carrera que del principio.

Quizás esto suene muy elemental, pero cuando le pedimos a los líderes de nuestros programas que reporten este tipo de datos, casi siempre dicen: "Creo que puedo sacar la mayoría de esos datos, pero necesito unos minutos para organizarlos". Recuerde que ellos son líderes muy capaces; su problema no es la carencia de datos, sino el excedente de información y la poca conciencia de qué datos son los más importantes.

Escanee la imagen para ver ejemplos a todo color de los tableros de resultados de los jugadores.

Imagine que no sólo usted, sino todos sus empleados entendieran el rendimiento del equipo con este grado de claridad. ¿Cambiaría el nivel de compromiso en el juego? Después de implementar las 4DX en miles de equipos podemos asegurarle que sí.

Como las disciplinas 1 y 2, la 3 va contra la intuición de la mayoría de los líderes. Usted no creará en forma natural un tablero de resultados para los jugadores; su instinto lo llevará a hacer un tablero de entrenador: uno complejo con numerosos datos, análisis y proyecciones diseñado para usted mismo, y no para sus jugadores. No es el único. Es raro encontrar un tablero de resultados que cumpla con los cuatro criterios mencionados arriba en la mayoría de las organizaciones.

Al final, no es el tablero en sí lo que convence a los jugadores. Aunque los equipos disfruten al crear sus propios tableros, lo que genera el compromiso en última instancia es el juego que éste representa. Nunca escuchará a un fanático de los deportes decir: "¿Vieron el juego de anoche? ¡Qué bonito tablero!" El tablero es absolutamente necesario, pero el partido es lo interesante.

Uno de los aspectos de la vida dentro del torbellino más desmoralizantes es que uno nunca se siente cerca del triunfo. Si su equipo opera nada más dentro del torbellino, sus integrantes están invirtiendo todo lo que pueden dar para sostener su trabajo diario y sobrevivir. No juegan *para ganar;* juegan para *no perder*. El resultado es una gran diferencia en el desempeño.

Con las 4DX usted no sólo propone un juego para su equipo: crea un juego que *sí puede ganar*. El secreto de la victoria es la relación entre las medidas de predicción y las históricas reflejadas en el tablero todos los días.

En esencia, usted y su equipo apuestan a que podrán mover los indicadores de predicción y que éstos moverán los históricos. Cuando esto comienza a funcionar, incluso la gente que se ha mostrado desinteresada se compromete, pues el equipo entero empieza a percibir que está ganando sistemáticamente por primera vez. Recuerde que el compromiso no tiene que ver con el triunfo de *los miembros de la organización* o incluso el de *usted* como su líder: se debe a que *ellos* están ganando.

Hace algunos años nos invitaron a una planta de bajo desempeño dirigida por una empresa manufacturera local para hacerla subir a los niveles de calidad del resto de la compañía. La planta era vieja, trabajaba con tecnología obsoleta y se encontraba en una ubicación remota. Llegar ahí nos tomó todo un día de vuelos y un recorrido muy largo en automóvil. Por fin encontramos la fábrica, al final de un camino forestal en Canadá.

En 25 años esta planta nunca había alcanzado la producción esperada. Además, se enfrentaba a problemas enormes de calidad en sus productos, en particular durante los turnos nocturnos, cuyos empleados contaban con muy poca experiencia. La calificación de calidad apenas superaba 70 puntos, mientras el resto de la compañía se encontraba cerca de noventa.

No fue hasta que instalamos los tableros de resultados cuando las cosas experimentaron un giro radical. Hasta ahora habían jugado en la oscuridad, y los nuevos tableros resultaron esclarecedores; fue como si hubiéramos prendido una luz. Los datos, como la luz, son el mejor agente de crecimiento que se conoce. Cuando los ganadores reciben información que les muestra que van a perder, encontrarán una manera de ganar. Ahora que las luces se habían encendido, pudieron ver lo que necesitaban hacer para mejorar.

El turno que entraba a la medianoche comparaba su marcador con los de los turnos que habían trabajado durante el día. De esta forma tenía la energía para superar lo que el turno anterior había logrado. En esta región remota la gente era fanática del *hockey*, y

disponía de dos pistas para practicarlo; no había mucho más que hacer. Los trabajadores sabían que el fin de semana jugarían *hockey* y tomarían unos tragos con la gente de los otros turnos, y todos querían estar en el turno que tuviera el derecho de presumir sus resultados.

Conforme a las 4DX, ejercieron una fuerza de palanca sobre el deseo natural de competir. La calificación de calidad subió de 74 a 94: pasaron de ser los peores de la empresa a los mejores y superaron por mucho los estándares de la industria. En el lapso de un año esta planta, que nunca había alcanzado la producción esperada, llegó a excederla por 4 000 toneladas, lo cual significó por lo menos cinco millones de dólares en los ingresos totales.

El tablero de resultados de los jugadores es una herramienta formidable para cambiar la conducta humana en cualquier lugar, incluso en medio de la nada.

En la sección 2 encontrará una guía para crear y mantener un tablero de resultados convincente.

LAS 4 DISCIPLINAS Y EL COMPROMISO DE EQUIPO

Nos gustaría decir que siempre entendimos la relación entre implementar las 4DX y el compromiso de equipo, pero es falso. Lo aprendimos con la experiencia. Cuando comenzamos a implementar las 4DX alrededor del mundo, presenciamos un incremento significativo en la moral y el compromiso, aun cuando las MCI de los equipos no trataran de subir los niveles de estos dos factores. El resultado quizá no le parezca sorprendente, si considera cómo hemos descrito las 4DX hasta ahora, pero en el momento nos tomó por sorpresa.

FranklinCovey se ha creado una reputación de clase mundial porque ha ayudado a incrementar la efectividad, tanto de individuos como de equipos, y con ello su moral y su compromiso. Las 4DX fueron diseñadas para cubrir el otro lado de la oferta de FranklinCovey, la cual se había concentrado de manera exclusiva en los resultados corporativos. Sin embargo, durante nuestras primeras implementaciones, el aumento de compromiso que observamos mientras los equipos comenzaron a sentir que estaban ganando no fue algo sutil. Era tangible. De hecho, tendríamos que haber estado ciegos para no notarlo.

Nuestras implementaciones solían requerir varios días de trabajo intensivo con los líderes y los equipos, entre los que siempre había algunas personas negativas y renuentes. Cuando regresábamos, dos meses después, nos sorprendíamos al encontrar que aquellos que habían opuesto resistencia estaban tan emocionados de mostrarnos lo que habían logrado como el resto del equipo.

Mucha gente está convencida de que el compromiso impulsa los resultados; nosotros también. No obstante, ahora sabemos —y lo hemos atestiguado sistemáticamente durante años— que los resultados impulsan el compromiso. Esto es todavía más cierto cuando el equipo es capaz de ver el impacto directo de sus acciones sobre los resultados. De acuerdo con nuestra experiencia, nada impulsa la moral y el compromiso con mayor fuerza que la sensación de que se está ganando. En muchos casos, ganar es más importante para obtener compromiso que factores como el dinero, los paquetes de

prestaciones, las condiciones de trabajo, el hecho de que uno trabaje con su mejor amigo o incluso de que el jefe le caiga bien. Éstas son las medidas de compromiso más comunes. La gente trabaja por el dinero y también renuncia por él, pero muchos equipos están repletos de personas que a pesar de contar con un buen salario se sienten miserables en su empleo.

En 1968, Frederick Herzberg publicó un artículo en el *Harvard Bussiness Review* con el apropiado título de "Por última vez: ¿cómo motivar a sus empleados?" En él subrayaba la estrecha relación entre resultados y compromiso: "Las personas sienten mayor satisfacción con su trabajo (y en consecuencia están más motivadas) cuando tienen la oportunidad de experimentar el triunfo".

Cuarenta y tres años después, Teresa Amabile y Steven Kramer —en otro artículo de la misma revista, "El poder de las pequeñas victorias"— recalcaban la importancia del éxito para los miembros de un equipo: "La fuerza del progreso es fundamental para la naturaleza humana, pero pocos gerentes lo entienden o saben cómo lograr que ésta influya para incrementar los niveles de motivación".[15]

Hemos aprendido que los tableros de resultados son una forma sumamente útil de comprometer a los empleados. Un tablero que motive a los jugadores no sólo impulsa los resultados, sino que utiliza la fuerza visible del progreso para generar una mentalidad *ganadora*.

Si todavía le quedan dudas sobre el impacto que el ganar puede tener sobre el compromiso de un equipo, piense en algún momento de su propia carrera en que se haya sentido muy emocionado y comprometido con sus tareas, uno en que su vida profesional lo haya consumado por completo. Ahora pregúntese lo siguiente: "¿Sentía que estaba ganando en ese momento?" Si usted es como la mayoría de la gente, su respuesta será sí.

Las 4DX le permiten establecer un juego que sí se puede ganar. La Disciplina 1 reduce su enfoque 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.

Un equipo ganador no necesita que incrementen su moral por medios artificiales. Todos los ejercicios y las porras que se acostumbran en las empresas para subir los niveles de entusiasmo y compromiso, ni siquiera se acercan en efectividad a la satisfacción que resulta de lograr con excelencia una meta que en verdad marca la diferencia.

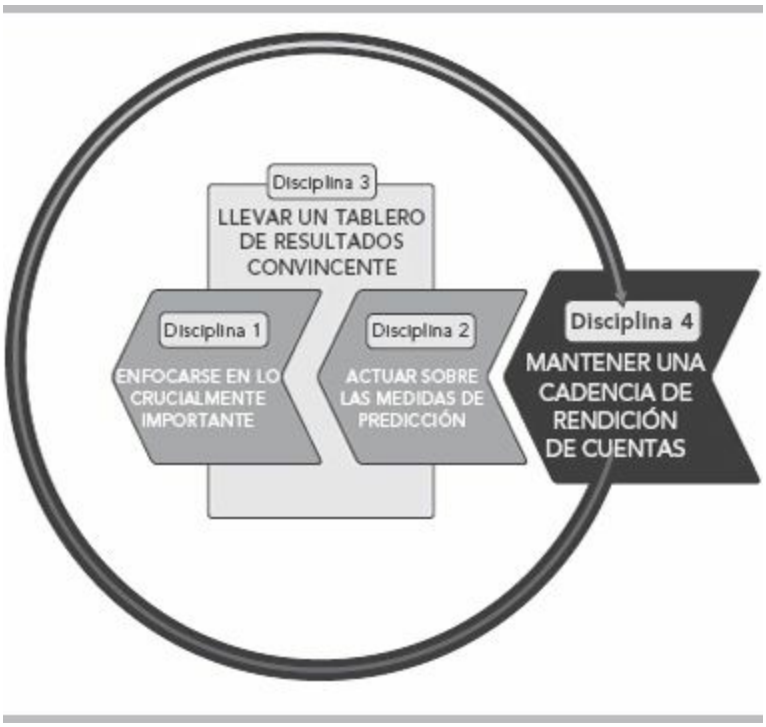
Las disciplinas 1, 2 y 3 impulsan la ejecución; sin embargo, apenas son el comienzo. Las tres primeras disciplinas establecen el juego, pero es posible que su equipo todavía no esté en la cancha, como aprenderá a continuación.

Disciplina 4

Mantener una 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.

La Disciplina 4 es aquella en que la ejecución se hace realidad. Como hemos dicho, las disciplinas 1, 2 y 3 plantean las reglas del juego, pero no es hasta que usted comienza a aplicar la Disciplina 4 cuando su equipo de verdad entra en la cancha.



Ésta es la disciplina que reúne a todos los integrantes del equipo y, por ello, encierra las otras disciplinas.

Muchos líderes definen la *ejecución* como la habilidad de fijar una meta y alcanzarla. Tras años dedicados a enseñar estos principios, podemos asegurar que la descripción anterior es insuficiente. Sin embargo, como discutíamos arriba, lo difícil —y fuera de lo común— es desarrollar la capacidad de lograr una meta crucial *en medio de un torbellino salvaje;* y es todavía más difícil cuando alcanzarla implica cambiar la conducta de muchas personas.

Los mejores equipos operan bajo un régimen serio de rendición de cuentas. Sin él, los miembros de un equipo avanzan en direcciones opuestas, pues cada quien desempeña la tarea que considera más importante. Esta última aproximación ayuda a que el torbellino cobre fuerza y domine la situación.

Las tres primeras disciplinas sirven para obtener enfoque, mayor claridad y cierto grado de compromiso. Lo anterior constituye una serie de elementos eficaces y necesarios para lograr el éxito. No obstante, la Disciplina 4 asegura que usted y su equipo llegarán a la meta sin importar lo que pase a su alrededor.

En la mayoría de las organizaciones la rendición de cuentas se reduce a una evaluación anual de desempeño, experiencia difícilmente disfrutable tanto para los que dan los resultados como para aquellos que los reciben. Muchas veces el proceso incluye regaños para los empleados que fracasaron en algo que tenían que lograr.

Por el contrario, para una organización que trabaja con las 4DX, la rendición de cuentas significa hacer compromisos personales ante el equipo entero de hacer que el marcador suba y cumplirlos con rigor.

MENTALIDAD CONVENCIONAL	PRINCIPIO 4DX
La rendición de cuentas en nuestro equipo siempre es vertical y va de arriba abajo. Nos reunimos con el jefe cada cierto tiempo, nos dice cómo vamos y lo que deberíamos hacer ahora.	a rendición de cuentas en nuestro equipo se comparte. Hacemos compromisos entre nosotros y después le rendimos cuentas a nuestro jefe, pero, sobre todo, a nosotros mismos.

LA SESIÓN DE MCI

De acuerdo con la Disciplina 4, su equipo deberá reunirse al menos una vez a la semana en una sesión de MCI. Esta junta, de entre 20 y 30 minutos, cuenta con una orden del día fija y debe ser dinámica. Se debe establecer un ritmo semanal de rendición de cuentas para generar el progreso que conduce a la MCI.

Esta disciplina marca la diferencia entre una ejecución exitosa y el fracaso.

En mayo de 1996, el reconocido autor Jon Krakauer trató de escalar el monte Everest con un grupo de alpinistas. A lo largo del trayecto se encontraron con obstáculos como nevadas, vientos de más de cien kilómetros por hora y el mal de montaña, entre otros. El equipo comenzó a desmoronarse. Algunos de los miembros más decididos intentaron separarse de los demás y llegar solos a la cima. La disciplina de equipo fue abandonada. Todos tenían la misma meta, pero la pérdida de disciplina y del rigor de rendirse cuentas unos a otros en un entorno hostil resultó fatal. Ocho personas murieron.[16]

Cinco años después, otro grupo se dispuso a escalar el Everest; su meta era ayudar al alpinista ciego Erik Weihenmayer a llegar a la cima. El equipo planeó la ruta con cuidado, justo como el de Krakauer había hecho. Sin embargo, había una gran diferencia: cada noche los alpinistas de Weihenmayer se reunían en lo que llamaban “juntas de tienda” para hablar de lo que habían logrado y aprendido, lo cual les permitió reformular y hacer ajustes al plan del día siguiente. Los escaladores más rápidos “preparaban el camino”, fijaban cuerdas y luego regresaban hasta encontrarse con Erik, quien más tarde dijo: “Nuestro equipo permaneció siempre junto; todos cuidamos de nosotros, lo cual me dio el valor suficiente para terminar”.

En un punto crítico, le tomó 13 horas al líder invidente cruzar las escaleras de

extensión de aluminio que salvaban las grietas sin fondo de la extremadamente peligrosa cascada de hielo del Khumbu. Todos sabían que el día que llegaran a la cima tendrían que atravesarla en dos horas. En una de las reuniones nocturnas (algo parecido a las sesiones de MCI) compartieron las lecciones que habían aprendido y se comprometieron a cumplir con la estrategia que plantearan para el día siguiente. Les llevó días y días de práctica y noche tras noche de juntas.

¿El resultado? El día que habían programado para llegar a la cima, de hecho superaron la marca de equipos completamente videntes, pues el grupo entero pasó de un lado al otro de la cascada en tiempo récord.

La cadencia de rendición de cuentas que establecieron fue el elemento clave en la ejecución exitosa de su meta. El 25 de mayo de 2001, Erik Weihenmayer se convirtió en la primera persona ciega en pararse sobre la cima del Everest, y eso no fue lo más insólito: obtuvieron el récord de mayor número de personas en un equipo en llegar a la cima del Everest en un solo día, 18 en total. Al final, Erik y casi todos los integrantes de su equipo llegaron a la punta más alta del planeta y regresaron sanos y salvos.[17]

La función de las sesiones de MCI es simple: hacer que cada miembro del equipo le rinda cuentas a los demás sobre las acciones que deben desempeñar para mover las medidas de predicción, lo cual derivará en el cumplimiento de la MCI a pesar del torbellino. Se dice fácil, pero hay dos reglas que necesita seguir con precisión para asegurar que las reuniones se lleven a cabo cada semana.

Regla 1: la sesión de MCI debe ser el mismo día y a la misma hora cada semana (a veces incluso con mayor frecuencia —diariamente, por ejemplo— pero *jamás* menos de una vez por semana). El factor de frecuencia es esencial; sin él, su equipo nunca será capaz de sostener un ritmo de desempeño. Basta saltarse una semana para perder un *momentum* muy valioso, y esta pérdida tiene un gran impacto en sus resultados. Esto significa que la sesión de MCI es un ritual sagrado semanal que no se debe romper, incluso cuando el líder no pueda asistir y tenga que delegar la tarea de dirigirlo.

Es sorprendente la cantidad de cosas que usted puede lograr con la simple disciplina de reunirse una vez por semana durante una temporada prolongada. No hay nada igual. Para ser honestos, nos extraña que esta disciplina no se practique con más frecuencia. Le hemos pedido a cientos de miles de trabajadores de distintas industrias en todo el mundo que califiquen el siguiente enunciado: "Me reúno al menos una vez al mes con el gerente para discutir mi progreso con respecto a las metas". Nos quedamos fríos cuando sólo 34% respondió que sí, a pesar de que incluso cuando la evaluación es mensual, ni siquiera digamos semanal, es la mejor práctica de todos los equipos de alto rendimiento. No es casual que el alto nivel de rendición de cuentas esté ausente de la mayoría de las empresas.

¿Qué hay de especial en tener una sesión de MCI cada semana? Hemos concluido que una semana representa una buena unidad de la "vida" en la mayoría de las organizaciones. Es un periodo lo bastante corto como para mantener a las personas concentradas y entusiasmadas, pero de suficiente duración como para permitir que los compromisos se cumplan. En muchos ambientes operativos, las semanas representan un ritmo natural de la vida organizacional. Siempre pensamos y hablamos en semanas porque comienzan y terminan. La semana es uno de los eslabones básicos del devenir humano, y por ello es perfecta para llevar la cadencia de rendición de cuentas.

Regla dos: el torbellino tiene prohibida la entrada a la sesión de MCI. No importa qué tan urgente parezca algo, las discusiones que tienen cabida en la sesión de MCI son exclusivamente sobre las acciones y los resultados que se reflejan en el tablero correspondiente. Si tiene que hablar de otras cosas, organice una junta para ello, *fuera* del tiempo destinado a la sesión de MCI. El torbellino siempre debe mantenerse separado. El nivel de concentración requerido no sólo hace que las sesiones MCI sean rápidas, sino también muy efectivas para producir los resultados que se desean. También sirven para confirmar la importancia que la MCI debe tener para cada equipo. Las sesiones mandan un mensaje muy claro: ningún éxito en el torbellino compensará su fracaso en aquellas tareas relacionadas con la MCI con las que se había comprometido en la última sesión. Muchos de nuestros clientes hacen lo siguiente: organizan una sesión de MCI de 20 a 30 minutos y luego conducen una junta general, en la que pueden discutir asuntos del torbellino.

Mantener las sesiones de MCI entre 20 y 30 minutos es lo más recomendado. Al principio, estas juntas llevarán más tiempo, pero conforme el enfoque y la atención del equipo con respecto a las medidas del tablero aumenten, las juntas serán más eficientes y efectivas. También reconocemos que el tiempo depende de la función particular o de la naturaleza de su equipo. Sin embargo, en todos los casos, los integrantes de cualquier equipo pueden aprender a participar de manera efectiva en sesiones rápidas centradas en la meta crucialmente importante, en lugar de las larguísimas juntas que pretenden cubrir todo lo que toca la luz. Es posible que necesite programar más juntas para resolver asuntos que surgen de la MCI, esto con el fin de acortar y enfocar las sesiones regulares. Por ejemplo, podría llegar a decir: "Juan, el problema que mencionas es muy importante y se tiene que resolver esta semana. ¿Por qué no nos reunimos el jueves para sumergirnos en este asunto y plantear soluciones?", y luego continuar con la sesión normal.

Las sesiones de MCI pueden variar mucho en su contenido, pero el propósito no cambia. A continuación verá un ejemplo de una orden del día dividida en tres partes para una sesión de MCI. Note el tipo de lenguaje que deberá utilizar en su propia agenda.

1. **Rendir cuentas: reporte sobre los compromisos.**
   - "Me comprometí a hacer una llamada personal a los tres clientes menos satisfechos. Lo hice y descubrí que..."
   - "Me comprometí a reclutar al menos tres candidatos para una visita al sitio y conseguí cuatro."
   - Me reuní con el vicepresidente de la empresa, pero no conseguí que aprobara el proyecto porque..."

2. **Revisar el tablero: aprenda de sus errores y aciertos.**
   - "La medida histórica está en verde, pero tuvimos dificultades con una de nuestras medidas de predicción y ahora está en amarillo. Lo que sucedió fue que..."
   - "Hemos logrado cumplir con nuestras medidas de predicción, pero la histórica aún no se ha movido. El equipo acordó que redoblaremos esfuerzos esta semana para hacer que el tablero suba".
   - "Aunque el objetivo es llegar a la MCI, esta semana implementamos la sugerencia

de un cliente que tuvo un efecto positivo directo en nuestra medida de predicción".

3. Definir un plan: abra el camino y proponga sus nuevos compromisos.

- "Puedo ayudarte a abrir el camino, conozco a alguien que..."
- "Me aseguraré de que el problema de inventario que ha afectado nuestra medida de predicción se resuelva a toda costa antes de la próxima semana.
- "Me reuniré con Pedro para discutir los números, y la próxima semana traeré al menos tres ideas para resolverlo".

Una sesión de MCI es, en resumen, una reunión muy intensa dedicada a estas tres únicas actividades. El propósito de las sesiones de MCI es rendir cuentas sobre los compromisos previos y hacer nuevos para mover el tablero de resultados.

Escanee la imagen superior para ver un video breve sobre las sesiones de MCI de diferentes empresas

MANTENERSE ENFOCADO A PESAR DEL TORBELLINO

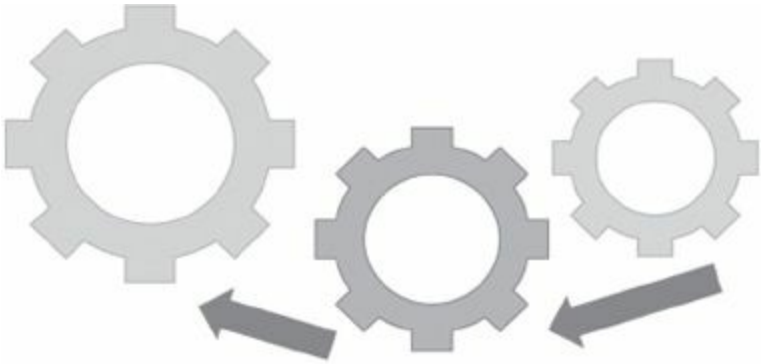
En una sesión de MCI usted y cada miembro de su equipo deberán rendir cuentas de todas las acciones desempeñadas con el fin de mover el tablero de resultados. Esto se logra al comprometerse cada semana (en la sesión de MCI) a una o dos acciones específicas que tendrán un efecto directo en sus medidas de predicción. Después, todos los miembros del equipo reportarán su progreso unos a otros en la sesión de la semana siguiente.

Todos los grupos deben pensar en la misma pregunta para prepararse antes de la junta: ¿cuáles son las dos acciones más importantes que puedo hacer esta semana para tener un impacto en las medidas de predicción?

Debemos ser cuidadosos en esta parte: los integrantes del equipo no se preguntan a sí mismos: "¿Cuál es la cosa más importante que puedo hacer esta semana?" La respuesta sería demasiado amplia y eso deriva en una pérdida de enfoque que casi siempre los hace regresar al torbellino. La pregunta se vuelve mucho más específica cuando se hace hincapié en el impacto deseado sobre las medidas de predicción.

Como ya mencionamos, enfocarse en el impacto sobre las medidas de predicción cada semana es esencial porque éstas representan la palanca con la cual el equipo alcanzará la MCI. Los compromisos son las acciones que deben efectuarse con regularidad, fuera de las urgencias diarias, para mover las medidas de predicción. Por eso hicimos tanto énfasis en la Disciplina 2; usted debe estar seguro de que los indicadores elegidos son susceptibles de modificación; de lo contrario, el equipo será incapaz de moverlas con su desempeño cada semana. En pocas palabras, hacer compromisos semanales tiene un impacto sobre las medidas de predicción, y éstas, a su vez, impulsan el cumplimiento de la MCI.

Consideremos el ejemplo de Susana, gerente de enfermeras cuya medida de predicción es reducir el tiempo que toma administrar analgésicos a los pacientes. Susana puede ver en el tablero de resultados que dos de sus equipos, el turno matutino del séptimo piso y el de cuidados intensivos del octavo, tienen dificultades para alcanzar a los demás. Sabe que el equipo del séptimo piso tiene un nuevo supervisor, quien todavía no termina de aprender los procedimientos relativos a la administración de analgésicos. También sabe que el personal del piso ocho está incompleto. En vista de lo anterior, los compromisos de Susana para mover sus medidas de predicción esta semana podrían incluir revisar los procedimientos con el equipo del séptimo piso y contratar personal para llenar la vacante del octavo.



Al cumplir con sus compromisos semanales, los integrantes de un equipo ejercerán su influencia sobre las medidas de predicción que, a su vez, posibilitan el éxito de las medidas históricas de la MCI.

Ahora tomemos el ejemplo de Carlos, un integrante del equipo de ventas cuya medida de predicción es proponer dos nuevos clientes cada semana. Él sabe que su lista de candidatos comienza a agotarse, así que su compromiso de la semana será conseguir los nombres y la información de contacto de diez clientes potenciales. De esta manera se asegura de tener suficientes posibilidades de llevar a dos de ellos a la fase de propuesta.

En los dos ejemplos anteriores, ambos líderes y equipos hacen compromisos semanales (encontrará más información sobre esto en la página 209). La naturaleza de estas responsabilidades puede cambiar cada semana, pues la empresa y el desempeño del equipo no son estáticos. La única constante es el proceso.

Quizá note que estos compromisos semanales no suelen ser urgentes ni nuevos. Por lo general, son cosas que el equipo debería hacer de manera natural, pero la realidad es que también son precisamente las primeras en ser devoradas por el torbellino. Sin el ritmo regular de rendición de cuentas de la Disciplina 4, siempre habrá cosas que los miembros del equipo saben que tienen que hacer, pero que nunca desarrollan de manera sistemática.

CREAR UNA CADENCIA

La empresa privada Minera Carbonífera de Río Escondido (Micare), encargada de producir el carbón que abastece a muchas de las plantas de energía en México, es una de las más grandes de este país. Las 4DX permean todos los niveles de Micare.

Cada lunes por la mañana se lleva a cabo una sesión de MCI en todos los departamentos de esta vasta compañía. Las juntas se conectan por videoconferencia con todas las oficinas remotas, permitiéndoles estar en el mismo canal al mismo tiempo. Los resultados de cada líder se pueden consultar en una pantalla que está a la vista de todos.

Cada grupo (producción, envíos, recursos humanos, finanzas y operaciones, entre otros) cuenta con tableros dispuestos en varios puntos de la empresa que se actualizan con regularidad. Todos los empleados —ingenieros, mineros e incluso los trabajadores de mantenimiento— conocen las MCI de su equipo. La visita que hicimos a Micare nos recordó un comentario de Jack Welch, el legendario líder de General Electric: "Las metas no deberían sonar ambiguas, aunque sean nobles. Si los blancos son borrosos, será imposible acertar. Las instrucciones deben ser tan vívidas que si despertara a cualquiera de sus empleados a la mitad de la noche para preguntarle hacia dónde va la empresa, sería capaz de contestar, incluso adormilado".[18]

Este nivel de claridad estratégica y compromiso es evidente en Micare.

¿Qué significó el sistema operativo de las 4DX para las MCI de Micare? En un periodo de siete años:

- Los accidentes que derivaban en la incapacidad de un trabajador disminuyeron de casi 700 a menos de 60 al año.
- El consumo de agua para procesar el carbón —una gran preocupación ambiental— se

redujo en dos tercios.

- La rehabilitación anual de propiedades explotadas aumentó de seis hectáreas a más de doscientas.
- La cantidad de partículas suspendidas en el aire en las zonas cercanas a las minas bajó de 246 unidades a 84 por metro cúbico.
- Las toneladas de carbón producidas por cada trabajador aumentaron de 6 000 a 10 000 por año.

En resumen, y de acuerdo con el director de Micare, las 4DX representaron un giro espectacular para los resultados netos de la empresa, al mismo tiempo que permitieron grandes mejoras en materia de seguridad y cuidado ambiental.

Micare atribuye su éxito a la atención concentrada en la cadencia de rendición de cuentas. Las sesiones constantes de MCI, a pesar de ser un concepto simple, ayudan a mantener el enfoque de la organización sobre lo esencial.

Recuerde que la sesión de MCI deberá avanzar a paso acelerado. Si cada persona se limita a abordar los tres elementos de cadencia antes descritos, la junta no requerirá mucho tiempo. En palabras de uno de nuestros clientes: "Con más palabras, menos acciones".

La sesión de MCI también le brinda al equipo la oportunidad de procesar lo que ha aprendido sobre las acciones que sirven y las que no. Si las medidas de predicción no han logrado mover las históricas, el equipo deberá usar su creatividad para sugerir nuevas hipótesis. Muchas veces las personas corren hacia los obstáculos por intentar cumplir sus compromisos; en estos casos los integrantes se pueden comprometer a abrirse camino unos a otros. Quizá hay cosas que un líder puede lograr con el poder de su firma, y que le hubiera tomado mucho tiempo a un integrante del equipo. De hecho, como líder, está obligado a preguntar a todo su personal: "¿Qué puedo hacer esta semana para facilitar su tarea?"

También es importante notar que, a menos que sea un trabajador de la línea de base, es posible que tenga que asistir a más de una sesión MCI por semana: una conducida por su jefe, y una que usted dirigirá con su equipo (encontrará más información sobre esto en la página 201).

Ahora apliquemos la Disciplina 4 al ejemplo de Younger Brothers Construction que mencionamos en páginas anteriores. Recuerde que la MCI de esta empresa era reducir incidentes de seguridad de 75 a 12 para el 31 de diciembre, y su medida de predicción era cumplir con los seis estándares que, según sus cálculos, eliminarían la gran mayoría de los accidentes.

Imagine que usted es el gerente de proyectos de Younger Brothers y que es el responsable de una serie de grupos de trabajo. En la sesión de MCI con su jefe deberá hacer tres cosas:

1. **Reporte los compromisos de la semana pasada.** "La semana anterior me comprometí a ordenar nuevos postes para los andamios con el fin de mantener las condiciones de trabajo de mis equipos de acuerdo con la norma (uno de los seis estándares). Cumplí con ese compromiso."
2. **Revise el tablero de resultados.** "El promedio actual de la medida histórica de

accidentes es cinco por mes, apenas arriba de la meta acordada para este trimestre. La medida de predicción relativa a cumplir con los estándares de seguridad está en verde con 91%, pero los grupos 9, 11 y 13 han tenido un efecto negativo en el total porque no siempre usan las gafas de seguridad."

3. **Haga los compromisos de la semana siguiente.** "Esta semana me reuniré con el supervisor de los equipos 9, 11 y 13 para evaluar sus reportes de seguridad y asegurarme de que cuenten con la cantidad de gafas necesarias para todos los integrantes."

Todos los compromisos deberán cumplir dos características. En primer lugar, el compromiso deberá representar una meta específica alcanzable. Por ejemplo, decir que se compromete a *trabajar con* o a *concentrarse en* los grupos 9, 11 y 13 es demasiado ambiguo. Por lo general, este tipo de compromiso se pierde en el torbellino, pues no lo obliga a rendir cuentas sobre un resultado específico. En segundo lugar, el compromiso debe tener influencia sobre las medidas de predicción. Si el compromiso no se concentra directamente sobre estas medidas, será imposible acercarlas a la MCI.

En el momento en que empiece a entender las sesiones de MCI, verá con mayor claridad la importancia de los dos atributos que toda medida de predicción debe tener de acuerdo con la Disciplina 2. Si las medidas de predicción son influenciables, será posible moverlas al cumplir los compromisos semanales; si son predictivas llevarán a su equipo a alcanzar la MCI.

Las sesiones de MCI son como un experimento científico que nunca termina. Los integrantes del equipo aportan sus mejores ideas para influir en el tablero; se comprometen a poner las hipótesis a prueba y regresar con los resultados.

Por ejemplo, en el Centro de Fibrosis Quística del Centro Médico de la Universidad de Minnesota en Fairview, los doctores se reúnen una vez a la semana para discutir la función pulmonar de sus pacientes críticos, la mayoría de ellos niños. La fibrosis quística reduce de manera gradual las habilidades respiratorias; por ello, la MCI de este centro de tratamiento de clase mundial consistía en mantener la capacidad pulmonar de todos sus pacientes al ciento por ciento. No estarían satisfechos con 80% o incluso 90% de normalidad en sus medidas históricas.

En estas reuniones semanales, los doctores evaluaban sus observaciones de la semana sobre el incremento en la capacidad pulmonar de sus pacientes y hacían compromisos. Por ejemplo, dado que el peso corporal es una medida de predicción de la salud pulmonar, los doctores lo monitorearon con cuidado y suplementaron la alimentación de algunos de sus niños. Realizaron experimentos de conducta con tiendas de terapia de vapor y chalecos de masaje, así como otros métodos para limpiar los pulmones. Luego reportaron sus hallazgos ante el resto del equipo.

Cada semana aprendían más y compartían ese conocimiento.

Pocas personas se han entregado con tanto rigor a sus responsabilidad para alcanzar una MCI como el equipo de Fairview. Sus resultados demuestran el valor de la cadencia de rendición de cuentas. No han perdido un paciente por fibrosis quística en muchos años.[19]

Aunque el líder de la sesión de MCI se encarga de la calidad de los compromisos, es vital que éstos surjan de los participantes. La importancia de esto es inestimable. Si le

dice a los miembros de su equipo lo que tienen que hacer, aprenderán muy poco; en cambio, si ellos son capaces de decirle a *usted* con cierta regularidad qué se necesita para alcanzar la MCI, habrán aprendido mucho sobre la ejecución, al igual que usted.

Hacer que los integrantes de los grupos de trabajo generen sus propios compromisos puede ir contra su intuición, en especial si usted puede ver aquello que se tiene que hacer con gran claridad o si el equipo mismo espera o quiere recibir instrucciones de usted. Sin embargo, el fin último es que todos los individuos que lo conforman puedan sentirse dueños de su compromiso. Es posible que su trabajo de líder involucre guiar a las personas que tengan problemas para encontrar compromisos de alto impacto, pero debe asegurarse de que, al final, las ideas salgan de ellos, no de usted.

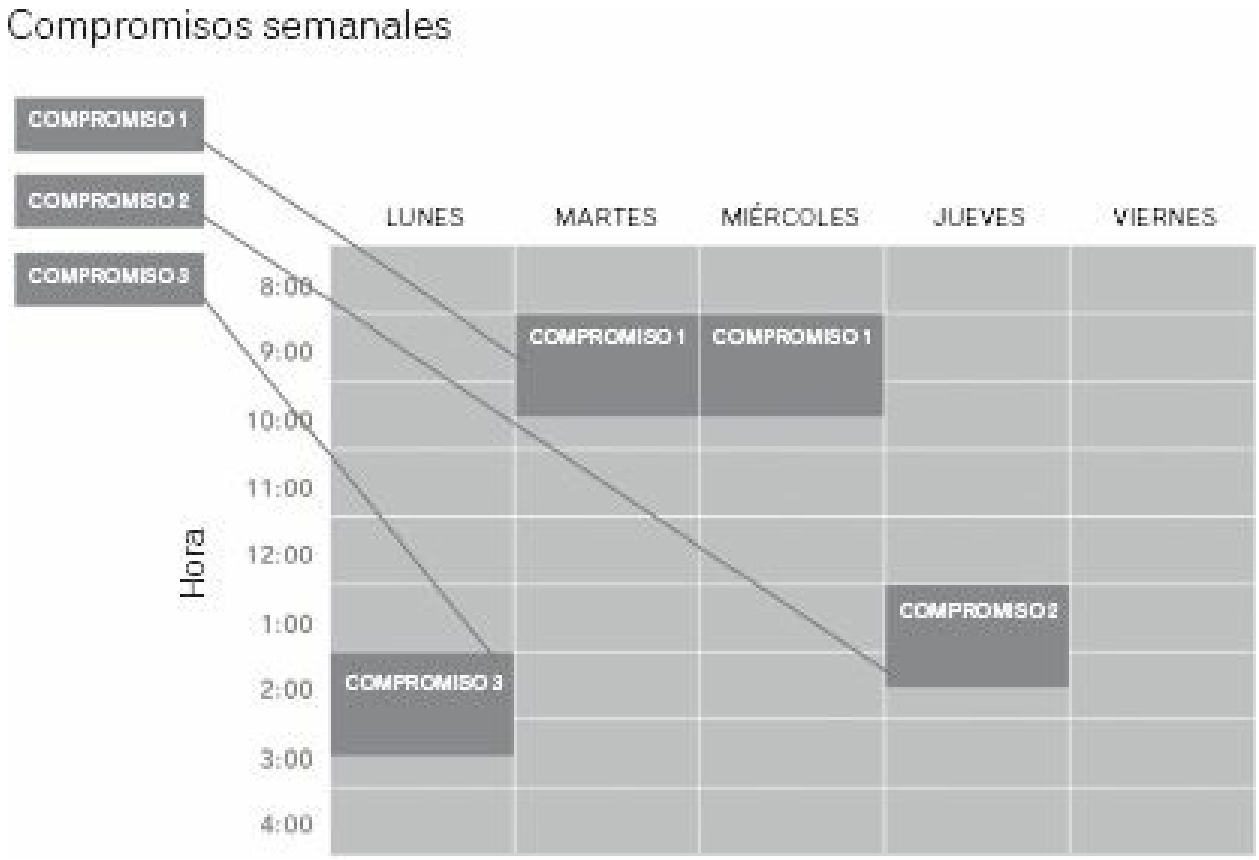
LO NEGRO Y LO GRIS

La más importante de las sesiones de MCI es que salvarán a sus metas crucialmente importantes de ser devorados por el torbellino. En la siguiente página encontrará el calendario de una semana normal. Los bloques negros representan los compromisos de su sesión de MCI y los grises marcan el torbellino. Este simple ejemplo visual muestra cómo se ve la inversión de energía y el tiempo en la ejecución.

Cada vez que introducimos la Disciplina 4 al proceso, algunos líderes caen en el error de imaginar una agenda semanal llena de recuadros negros, es decir, que el enfoque primordial está sobre los compromisos. Esto casi nunca refleja la realidad. La mayor parte de nuestra energía se utiliza para administrar las prioridades diarias, y eso está muy bien. El valor esencial de las 4 Disciplinas es asegurar que los bloques negros —que marcan una inversión fuera de su día a día— se concentren de manera sistemática en la MCI.

¿Qué pasaría si usted quitara uno de los bloques negros? ¿Quedaría un espacio vacío?

Piense en la última vez que se sintió aliviado por contar con una hora extra después de que una junta fuera cancelada ¿Cuánto tiempo pasó antes de que tres reuniones y cinco solicitudes urgentes compitieran por ese espacio? En términos del diagrama, ¿cuánto tiempo suele transcurrir antes de que el torbellino consuma esa hora libre, cambiando el recuadro negro por uno gris?



Los bloques grises representan el torbellino diario; los negros son los compromisos semanales para modificar el marcador de la MCI. Si los programa en la agenda de cada semana, será menos probable que el torbellino absorba su atención y la desvíe de la MCI.

En nuestras sesiones, los líderes siempre saben la respuesta a esta pregunta: "Es inmediato". El gris no quiere dejarle espacio al negro en su agenda. En otras palabras, el torbellino consumirá todo el tiempo y energía que pueda. La ley de Parkinson dicta: "El trabajo se expande hasta ocupar todo el espacio disponible para terminarlo". Este principio de expansión y consumo de tiempo y energía está más que probado en el caso del torbellino. La ejecución de su MCI depende de cumplir con lo negro en medio del gris a toda costa.

Ahora piense en un diagrama que contemple la energía combinada de todo su equipo —no sólo la suya— de una semana. En este nuevo contexto, el negro simboliza la energía de cada integrante respecto a sus compromisos semanales. Este tipo de esfuerzo concentrado produce resultados. Al mantener una cadencia de rendición de cuentas semana a semana, su equipo deposita esta concentración de energía en las medidas de predicción que tienen un efecto directo sobre la MCI.

Implementar esta disciplina cada semana tiene un gran impacto en la moral. Recuerde la última vez que tuvo una semana cubierta de gris de principio a fin: horas extra consumidas por las crisis infinitas del torbellino. La peor parte es la sensación de vértigo en el estómago que se genera cuando, a pesar de haberse matado todos los días, en realidad no logró completar nada.

Si las semanas que son grises en su totalidad se convierten en una experiencia cotidiana, comenzará a sentirse cada vez más desganado en su posición como líder. Aún peor, verá esa misma sensación reflejada en el compromiso y desempeño de su equipo.

Las sesiones de MCI son el antídoto para estas semanas grises. Siempre que éstas se lleven a cabo —es decir, cuando usted y su equipo se empeñan en hacer espacio para lo negro entre lo gris— no sólo avanzará a paso constante hacia su meta, sino que también empezará a sentir que usted, y no el torbellino, lleva la batuta.

SESIONES DE MCI Y COMPROMISO

Mark McChesney, el hermano mayor de uno de nuestros autores, sólo ansiaba dedicarse a una actividad cuando fuera grande: diseñar automóviles. Mark trabajó muy duro para alcanzar su sueño, y después de cierto tiempo fue contratado como diseñador de una de las tres grandes manufactureras de autos en Estados Unidos. Casi todos los diseñadores del equipo de Mark habían tenido el mismo sueño, uno que hicieron realidad, pues todos los días hacen la única cosa que deseaban más que nada en el mundo.

Tal vez usted piense que el nivel de compromiso de este equipo superaría por mucho al promedio, pero ésta es la parte fascinante de la historia: el departamento de diseño tenía los niveles más bajos de compromiso de todos los equipos dentro de la enorme empresa. Así es, estas personas, cuyo trabajo era el que siempre habían deseado, tenían las calificaciones más bajas. ¿Por qué, si habían construido una carrera que amaban, tenían tan deficiente nivel de compromiso?

Patrick Lencioni describe este fenómeno de manera brillante en su libro *Tres signos de un trabajo miserable*, al nombrar las tres razones por las que muchos individuos se sienten poco comprometidos con su trabajo.

1. **Anonimato:** sentir que a los líderes no les importa lo que sus empleados hacen.
2. **Irrelevancia:** no saber si su trabajo marca la diferencia.
3. **Sin medidas:** no poder medir o calcular su contribución.[20]

Los tres signos que Lencioni señala están presentes en el departamento de diseño automotriz. En primer lugar, el trabajo original de los diseñadores cambia tanto que, en el momento de convertirse en un producto, el autor suele ser olvidado (anonimato). En segunda instancia, el lanzamiento del producto se lleva a cabo varios años después de que los diseñadores trabajaran en él, así que les puede resultar difícil ver su contribución en el resultado final (irrelevancia). El tercer y último signo es que las evaluaciones de desempeño suelen ser extremadamente subjetivas (sin medidas).

Quizás estos tres signos no sólo expliquen lo que sucede dentro del departamento de diseño, como en el caso de muchos otros trabajos, sino que también describan a la perfección cómo es vivir en el torbellino, lo que hemos llamado “una semana gris”. La buena noticia es que, si la Disciplina 4 se aplica correctamente, puede ser la cura para los tres síntomas.

En un equipo que lleva una cadencia de sesiones de MCI, cada miembro en lo individual no es anónimo. Por el contrario, se encuentra bajo los reflectores al menos una vez a la

semana. Tampoco es irrelevante, porque puede ver con exactitud el efecto de sus compromisos sobre las medidas de predicción que conducen a una meta crucialmente importante. Por último, en definitiva no sufre la ausencia de medidas, pues cuenta con un tablero de resultados a la vista de todos que se actualiza cada semana y que refleja su desempeño.

Por supuesto, es imposible sentir el impacto total de las sesiones de MCI desde el principio. Por lo general, se necesitan de tres a cuatro semanas para que un equipo pueda establecer un ritmo eficiente que permita a sus integrantes aprender a enfocarse en la MCI y evitar hablar del torbellino. En poco tiempo las sesiones comenzarán a ser más productivas, y, tras algunas semanas, sucederá algo importante. Las medidas de predicción moverán a las históricas y el equipo comenzará a sentirse *ganador*.

UN TIPO DISTINTO DE RENDICIÓN DE CUENTAS

El sistema en línea que usamos para llevar las sesiones de MCI, my4dx.com (explicado en la parte superior de la página 223), ha captado millones de compromisos de un sinfín de equipos alrededor del mundo. Más de 75% de ellos se han cumplido, a pesar del torbellino. Estos datos reales demuestran que las sesiones de MCI propician una verdadera rendición de cuentas de compromisos llevados a término.

Sin embargo, es necesario entender el *tipo* de rendición de cuentas generado en una sesión de MCI.

Con frecuencia, las palabras *rendición de cuentas* tienen una connotación muy negativa. Cuando su jefe dice: "Quiero verlo en mi oficina en una hora para una sesión de rendición de cuentas", es muy probable que no sea algo bueno.

No obstante, la rendición de cuentas que se genera en una sesión de MCI es muy diferente; no es organizacional, es *personal*. En lugar de que lo hagan responsable de un resultado neto en el que no puede influir, se trata de hacerse responsable de un compromiso semanal autoimpuesto que sí es posible cumplir. Así, reportará sus resultados, uno por uno, no sólo ante su jefe, sino ante todos width="100%" valign="top" equipo. La pregunta central que deberá responder en cada sesión es: "¿Logramos cumplir con los compromisos que nos prometimos unos a otros?"

Cuando la respuesta es *sí*, es decir, cuando los integrantes de un equipo ven que sus compañeros han cumplido sus compromisos, entonces el respeto que tienen los unos por los otros crecerá.

Considere la experiencia de Nomaco, una de las mayores empresas en ingeniería de extrusión de espumas de polímeros. En pocas palabras, se encargan de hacer productos maravillosos con estas espumas, desde aislamiento de alta tecnología hasta juguetes para alberca.

La planta en Tarboro, Carolina del Norte, era una de las tres manufactureras de Nomaco y, en muchos sentidos, era tan buena como las otras dos. Sus ejecutivos habían logrado mantenerla dentro del presupuesto desde varios frentes —costos, rentabilidad y seguridad—, pero sentían que todavía no era una planta excelente, porque, a pesar de todas la mejoras que le habían hecho, su rendimiento aún no superaba las expectativas.

La estructura organizacional de la planta era la tradicional, y, aunque el ambiente era

amable y abierto, las personas todavía dependían de la supervisión y el monitoreo del gerente, quien tomaba todas las decisiones y se aseguraba de que los empleados de la planta cumplieran con sus responsabilidades.

Las 4DX les brindaron el avance que necesitaban. Los 18 meses que siguieron a la implementación de las disciplinas, la planta de Tarboro:

- Redujo en más de un millón de dólares los costos de la línea de producción.
- Terminó el año fiscal 30% debajo del presupuesto.
- No incurrió en accidentes que derivaran en la incapacidad de alguno de sus empleados, y sólo se reportó un incidente en total.
- Estuvo por debajo del presupuesto proyectado en el primer trimestre del siguiente año fiscal.

El gerente de la planta concluyó sobre las 4DX: "Son simplemente una herramienta útil que garantiza el éxito de cualquier iniciativa en la que una organización decida embarcarse. No importa si utiliza la metodología de mejora de procesos Six Sigma, producción ajustada o *lean manufacturing*, o grupos de trabajo autodirigidos... las 4DX le permitirán obtener los resultados que desea alcanzar.

Las sesiones de MCI fueron clave para este giro.

En Tarboro, todos los equipos sostuvieron sesiones semanales de MCI. Los empleados reportaban lo que habían hecho para mover las manecillas, cambiar el marcador y acercarse a la MCI. Cada semana traían nuevas ideas para conservar el tablero en verde. Estas juntas los mantenía enfocados en la meta crucialmente importante, pero, más allá de eso, les permitían pensar y tomar decisiones juntos, ayudarse entre ellos y celebrar sus triunfos.

El resultado fue que la planta de Tarboro creó una cultura de empleados de alto compromiso capaces de dirigirse a sí mismos y rendirse cuentas *unos a otros*.

Julian Young, quien fungía como presidente de Nomaco durante la implementación de las 4DX, resumió el impacto de las sesiones de la siguiente forma: "Las sesiones de MCI son mucho más dinámicas que las juntas tradicionales y obsoletas de manufactura. Gracias a ellas, la productividad ha aumentado sustancialmente en todas nuestras filiales y la rendición de cuentas se ha convertido en algo sorprendentemente sencillo".

Con el paso de los años hemos observado miles de sesiones de MCI como las de la planta de Tarboro; estas experiencias nos han dejado una cosa muy clara: la rendición de cuentas entre colegas que se genera en las sesiones motiva el desempeño de los individuos mucho más que la rendición de cuentas ante un jefe. Al final, las personas trabajarán duro para no decepcionar a su patrón, pero harán casi cualquier cosa por no defraudar a sus compañeros de equipo.

No obstante, para alcanzar este nivel deberá entender un punto adicional. Hemos mencionado que las primeras tres disciplinas establecen el juego, pero que su equipo no estará *en la cancha* hasta que implemente la Disciplina 4. Queremos hacer hincapié en esto: los resultados que su equipo produzca son directamente proporcionales al nivel de importancia que le otorgue a las sesiones de MCI. Este grado dependerá de su propia constancia y concentración, y deberá convertirse en un ejemplo a seguir con respecto al cumplimiento de sus compromisos. Con esto en mente sabrá si realmente ha logrado

establecer las sesiones de MCI como parte fundamental del juego en las cabezas de sus empleados.

Compare lo anterior con un juego de futbol americano de la pretemporada en contraste con uno de las finales. En la pretemporada ganar está bien, pero en las finales perder significa que el equipo se irá a casa. ¿Qué tipo de juego incentiva el nivel más alto de desempeño? En palabras sencillas, si el juego no importa en realidad, ¿por qué se preocuparía su equipo? Por esta razón, la verdadera rendición de cuentas inspira al equipo a comprometerse y dar lo mejor de sí.

CREAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Algunas personas no se sienten cómodas con el hecho de que las sesiones de MCI sean tan estructuradas. Sin embargo, si se llevan a cabo correctamente, estas reuniones también pueden ser una oportunidad para usar su creatividad. Juntas, la creatividad y la estructura generan compromiso, de acuerdo con los descubrimientos del doctor Edward Hallowell, experto en ciencias del cerebro. Las situaciones más motivadoras, dice, son aquellas que "están muy estructuradas y *repletas* de innovación y estímulos".[21]

La cadencia de rendición de cuentas puede echar a volar la creatividad del equipo.

Cuando piensa en un equipo que tiene una cultura de disciplina y ejecución, no espera escuchar que sus integrantes también son creativos e innovadores. No obstante, con frecuencia hemos visto que todas estas características están presentes en los equipos que se adaptan bien a las 4DX.

Las sesiones de MCI fomentan la exploración de ideas frescas. Esto hace que todos se sientan comprometidos en la solución de problemas y promueve un ambiente de aprendizaje compartido. Se trata de un foro para conocimientos innovadores aplicados a mover las medidas de predicción, y, en vista de que hay tanto que perder, cada miembro del equipo se siente motivado para llevar sus mejores ideas.

Towne Park, la empresa más grande de servicios de *valet parking* para hospitales y hoteles de primer nivel, es un excelente ejemplo, pues siempre ha tenido muy buena administración. Después de que Gaylord Entertainment (uno de los clientes más importantes de esta empresa) tuviera mucho éxito como una de las primeras compañías en adoptar las 4DX, los líderes de Towne Park también mostraron interés.

Esta empresa ya registraba prácticamente todos los aspectos de su negocio: ¿los empleados que reciben los autos abren la puerta para usted y sus acompañantes cuando llega?; ¿utilizan el saludo del hotel de manera apropiada?; ¿le ofrecen a los clientes una botella de agua? Los ejecutivos eran capaces de responder todo lo anterior, ya que literalmente se dedicaban a medir todos los factores que a los clientes les importan.

De cualquier forma, decidieron aplicar las 4DX a su meta crucialmente importante —aumentar la satisfacción de los clientes— con el fin de mejorar aún más. Durante la Disciplina 2, al desarrollar sus medidas de predicción, descubrieron una única cosa que aún no estaban midiendo y que representaba la palanca para mover con más fuerza la satisfacción de los clientes: ¿cuánto tiempo esperan los clientes para tener su automóvil de vuelta?

Así que decidieron que la reducción del tiempo de espera sería la medida de predicción

más importante para alcanzar su MCI. Nunca lo habían medido —a pesar de estar conscientes de la importancia de la espera en este negocio— porque les parecía muy difícil obtener tal información. Hay que considerar que se trata de una empresa que cree fervientemente en medir. Sabían que juntar todos los tiempos de espera significaría cronometrar la operación, desde que el cliente solicitara su auto hasta que el *valet* lo entregara. El tiempo transcurrido entre estos dos puntos, *el tiempo de espera*, tendría que ser medido por todos los equipos de manera sistemática y en todos los lugares donde se prestaba el servicio.

Quizá se imagine lo difícil que sería reunir dicha información dentro del torbellino que implica recibir y entregar autos, tan complicado, incluso, que muchos líderes aseguraban que sería imposible. No obstante, gracias a que estaban comprometidos con su MCI de obtener un índice de satisfacción de clientes inigualable, y porque estaban convencidos de que el tiempo de espera sería la medida más influyente y predictiva para alcanzarla, decidieron registrar estos datos. Como todos los grandes equipos de liderazgo, una vez que la decisión fue tomada, encontraron una forma.

Al principio se preguntaron si el tiempo de espera era en verdad susceptible de mejora, en vista de la cantidad de factores externos que intervienen, como la ubicación del área de estacionamiento y la distancia al automóvil. Pero incluso con todas estas preocupaciones, lograron reducir el tiempo de espera de manera significativa.

¿Cómo? Los equipos descifraron un método porque estaban muy comprometidos con el juego. Cuando la medida de predicción se introdujo al tablero de resultados, los *valets* comenzaron a encontrar nuevas formas de ganar. Por ejemplo, aconsejaron a sus clientes llamarlos antes de hacer el *check-out* para que el auto estuviera esperándolos afuera al salir. Siempre que un huésped o paciente llamaba con anticipación, sabía que el tiempo de espera sería de cero.

Los *valets* también comenzaron a preguntar a los huéspedes cuándo necesitarían su auto. Si respondían que más adelante en la semana, aprovechaban para llevar ese auto al fondo del estacionamiento. Asimismo, acercarían el auto de cada cliente el día de su partida para reducir el tiempo de espera.

Éstas y muchas otras innovaciones no sólo redujeron la medida de predicción elegida, el tiempo de espera, sino que lograron levantar el indicador histórico de satisfacción de clientes. Towne Park estaba ganando, pero sin el compromiso que los empleados demostraron, estas ideas nunca habrían surgido, no se diga puesto en marcha.

Sin embargo, el equipo de Towne Park en Miami, Florida, se enfrentó a un obstáculo que parecía ser insuperable: una pared de concreto de 1.2 metros de altura corría a la mitad del estacionamiento, lo cual obligaba a los conductores a rodearla para ir por los autos.

Tras varios meses de proponer formas de compensar las pérdidas causadas por el muro en las sesiones de MCI, llegaron a la conclusión de que habría que romper, literalmente, el obstáculo. James McNeil, uno de los asistentes del gerente de administración, se comprometió ante su equipo a derribar la pared. Obtuvo la autorización del ingeniero del hotel —quien confirmó que no se trataba de un muro de carga—, pidió una sierra de concreto prestada y reclutó a algunos supervisores para que lo ayudaran. Comenzaron temprano el siguiente sábado, cortaron y cargaron varias toneladas de concreto y, al final del día, el muro había desaparecido.

Es probable que usted, como líder, encuentre fascinante este relato. Si un ejecutivo de Towne Park hubiera ordenado que su equipo hiciera algo fuera de sus responsabilidades, como derribar un muro de concreto, ¿cómo cree que habría reaccionado? En el mejor de los casos, se hubiera resistido; en el peor, se hubiera ido a huelga. Esto puede suceder hasta en los mejores equipos.

No obstante, como la medida de predicción se había convertido en una gran apuesta, los jugadores no estaban dispuestos a perder; el efecto fue lo opuesto. Quitar la pared fue su idea, y su deseo de ganar era tan fuerte que nadie podría haber evitado su destrucción. Efectivamente, la necesidad es la madre de la invención. Cuando el tiempo de espera se volvió un juego emocionante, la creatividad y el ingenio llegaron.

Es vital entender que este nivel de compromiso nunca se alcanzará en un ambiente de órdenes y control, es decir, con los métodos de ejecución que dependen exclusivamente de la autoridad formal de un líder. En el mejor escenario, este tipo de autoridad apenas orilla al equipo a obedecer.

Por el contrario, las 4DX producen resultados, no nada más por el ejercicio de la autoridad, sino por el deseo fundamental de cada integrante de un equipo de sentirse relevante, trabajar en algo que importa y, ante todo, ganar.

El tipo de compromiso que genera verdadera dedicación es como el que llevó al equipo de Towne Park a derribar un muro. Ésta es la clase de compromiso que produce resultados extraordinarios.

En la sección 2 encontrará una guía precisa para alcanzar ese grado de compromiso a través de la cadencia de rendición de cuentas.

LA FUERZA DE LAS 4DX

Ahora que hemos examinado cada una de las 4 Disciplinas de la Ejecución, esperamos que pueda sentir la fuerza que poseen para transformar su cultura laboral y los resultados de su negocio. Cuando presentamos las 4DX a los líderes, muchas veces creen que ya están haciendo la mayoría de las cosas que enseñamos. Después de todo, metas, medidas, tableros y juntas son elementos familiares. Sin embargo, después de implementar las 4DX, estos mismos líderes reportaron cambios profundos en el paradigma de su equipo, y en muchas ocasiones era la primera vez que lo presenciaban.

Si usted contrasta las 4DX con las típicas prácticas de planeación, verá que se trata de un paradigma radicalmente distinto y que no responde a las ideas más comunes sobre cómo alcanzar objetivos.

El proceso de selección de las metas anuales suele comenzar con un plan maestro para todo el año enfocado en un gran número de objetivos. Después, para poder ejecutar ese plan con éxito, cada objetivo se desglosa en muchos proyectos, escalones, tareas y subtareas que deberán cumplirse en un periodo determinado. Cuanto más profundo sea el proceso de planeación, más complejo se volverá el plan.

Escanee la imagen superior para ver un video sobre el proceso que los líderes enfrentan al impulsar una estrategia.

A pesar de la complejidad creciente, muchos líderes pueden sentir los síntomas de lo que llamamos "la euforia de la planeación". Es esa sensación de esperanza que los hace pensar: "¡Esto sí que puede funcionar!"

Al final crean una serie de imágenes en PowerPoint para explicar ese plan, y luego hacen una presentación convincente y muy formal. ¿Suena familiar? Si su respuesta es afirmativa, entonces sólo falta un paso en el desarrollo del plan: ver cómo se colapsa en la oscuridad, enterrado por las necesidades cambiantes del negocio, sobre las cuales no hay rendición de cuentas, y por lo cual el plan se vuelve cada vez más irrelevante.

Ahora piense en la experiencia de Younger Brothers Construction y su MCI de reducir accidentes. No importa qué tan detallado o brillante haya sido su plan estratégico anual, en él nunca se podría haber anticipado que en la semana 32 uno de los líderes tendría que reunirse con los equipos 9, 11 y 13 para solucionar el problema de las gafas de protección. En otras palabras, la información necesaria para alcanzar los mejores resultados cada semana nunca forma parte del plan, no hay forma de adivinarla.

Sin embargo, en la Disciplina 4 el equipo formula un plan semanal según las medidas de predicción. Éste consiste, básicamente, en crear un plan del tipo "justo a tiempo" basado en compromisos que nadie podría haber imaginado durante los primeros días del mes, mucho menos a principio de año.

La energía semanal constante aplicada a las medidas de predicción genera un método inigualable de rendición de cuentas, pues conecta al equipo directamente con la meta, una y otra vez.

Aunque Younger Brothers hubiera atacado su MCI sin las medidas de predicción de las normas de seguridad podría haber hecho compromisos semanales, pero no hubiera contado con un blanco específico. ¿Se imagina a cada miembro de cada equipo comprometiéndose a reducir accidentes en una semana? Para ellos, esto sonaría tan amplio y tan imponente como el océano. ¿Se puede hervir el mar?

Todavía peor: imagine la perspectiva de los líderes. Casi puede escuchar su frustración: "Todos son adultos que han trabajado en construcción por muchos años. Si a ellos no les importa su seguridad, ¿qué se supone que debería hacer yo al respecto?"

Cuando las personas abandonan una meta que parece inalcanzable, no importa qué tan estratégica pueda ser, sólo hay una dirección que tomar: de vuelta al torbellino. Después de todo, es lo que saben hacer y con lo que se sienten seguras. Cada vez que esto sucede, su equipo está jugando a no perder en lugar de jugar para ganar; hay una gran diferencia

entre estas dos opciones. Es muy sencillo, ¡las 4DX hacen que una organización juegue para ganar!

Imagine que las 4DX son como el sistema operativo de su computadora. Necesita uno de gran capacidad para ejecutar cualquier programa que quiera instalar. Si el sistema operativo no funciona para esa tarea, no importa qué tan bonito sea el diseño, nunca servirá correctamente en su computadora.

De igual forma, sin un sistema operativo para ejecutar sus metas, no importa qué tan linda se vea su estrategia, eso no garantiza que funcione siempre. Incluso en el caso de que sí alcance ciertos resultados, no podría mantenerlos ni superarlos año con año. Las 4DX aseguran la ejecución precisa y sistemática de cualquier meta que decida poner frente a su equipo u organización. Además de esto, construye los cimientos de un éxito más sólido en el futuro.

Una de las razones fundamentales que hacen que las 4DX sean tan eficaces es que están basadas en principios atemporales, y se ha probado su efecto en prácticamente cualquier organización y entorno. Nosotros no inventamos estos principios, sólo los desempolvamos y los codificamos. Muchos otros han tenido éxito antes al usarlos para cambiar la conducta humana con el fin de cumplir un objetivo.

En 1961, Jean Nidetch —del barrio de Queens, en Nueva York— ya no tenía paciencia para las dietas. Se sentía incómoda con su sobrepeso pero no podía mantenerse en un régimen alimentario. Fracasaba cada vez que intentaba llegar a su meta. Así que, cuando la oficina estatal de salud le prescribió una dieta, quiso intentar un nuevo método. Invitó a algunas de sus amigas, que también luchaban con su peso, a juntarse cada semana para supervisarse unas a otras. Se plantearon metas razonables, modestas, de perder de medio kilo a un kilo a la semana. Vigilaron con cuidado su consumo de calorías y calcularon cuánto ejercicio hacían.

En un periodo de alrededor de dos años lograron su peso ideal, y lo hicieron juntas.

El club de pérdida de peso que fundó Jean le dio la bienvenida a nuevos miembros y, en 1963, se formalizó en la organización conocida como Weight Watchers. Desde entonces, este método ha crecido tanto que ahora es una red internacional que también distribuye bebidas dietéticas, sustitutos de azúcar y publicaciones. “Mi pequeño club privado se transformó en una industria”, dijo Jean Nidetch.

Ningún otro programa ha igualado el récord de este club. En poco tiempo ha ayudado a gran número de personas a alcanzar y mantener su peso ideal.

El éxito de Weight Watchers se debe a los mismos principios que subyacen tras las 4 Disciplinas.

- Disciplina 1: enfocarse cuidadoso en una medida histórica: perder cierta cantidad de peso en un periodo determinado de tiempo —de X a Y en tal plazo.
- Disciplina 2: actuar sobre medidas de predicción altamente influyentes; por ejemplo, consumo de calorías y ejercicio, 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 (la báscula) y se celebran los triunfos. También se habla de las fallas y de qué se puede hacer al respecto. Muchos participantes dicen que pesarse frente a todos cada semana es el incentivo más grande en el programa.[22]

Los principios que subyacen tras las 4DX son universales y atemporales, conclusión que hemos comprobado una y otra vez en las mejores empresas del mundo.

SECCIÓN 2

Cómo instalar las 4DX en su equipo

En la sección 1 aprendió que las 4DX constituyen un sistema operativo para lograr las metas que se ha impuesto.

En la sección 2 aprenderá qué puede esperar tras instalar las 4DX en su equipo y los pasos específicos para hacerlo. Podrá extraer conocimiento a partir de la experiencia de miles de grupos de trabajo que también se han comprometido con este emocionante reto.

Por favor, recuerde que las 4DX no son un conjunto de reglas o pautas, sino una serie de disciplinas. Instalarlas requerirá un esfuerzo extraordinario, pero propiciará un equipo cuyo desempeño será consistente y excelente.

Esta sección está diseñada para guiarlo durante la instalación de las 4DX. Se trata de algo similar a un manual práctico que contiene toda la información necesaria para alcanzar el éxito. Si usted es un ejecutivo de alto rango encargado de dirigir los esfuerzos de otros durante la implementación de las 4DX, aquí encontrará un mapa detallado del camino. Cuando emprenda este viaje se dará cuenta de la importancia de la presente sección.

Es muy probable que haga referencias a esta parte del libro muchas veces durante el proceso de implementación de las 4DX y que desee consultarla de nuevo en años posteriores, cuando su experiencia con las disciplinas haya crecido.

¿Qué puede esperar?

El famoso mito griego de Sísifo cuenta la historia de un hombre a quien los dioses castigaron haciéndolo empujar una roca hasta la cima de una montaña. Cada vez que alcanzaba el punto más alto, la roca rodaba hasta las faldas de la montaña y Sísifo tenía que empezar de nuevo, para siempre.

De cierta forma, se trata de una sensación similar a la de salir exhausto de la oficina tras un día de trabajo sin un solo logro significativo, y sabiendo que mañana tendrá que empujar esa misma piedra otra vez.

Jim Dixon, gerente general de la sucursal 334 de una gran cadena de supermercados, se sentía como Sísifo muy a menudo. La 334 tenía el peor nivel de desempeño de las 250 tiendas que conformaban la división. Nadie quería comprar —y mucho menos trabajar— ahí.

Todos los días, cuando llegaba a trabajar, Jim se golpeaba la frente al ver los problemas de siempre: carritos de supermercado desordenados, basura en todo el estacionamiento, botellas rotas en los pasillos y anaqueles mal abastecidos. Nada sucedía en la tienda hasta que Jim lo ordenaba o lo hacía él mismo. Con frecuencia terminaba acomodando productos o limpiando leche derramada a la mitad de la noche. No sólo había contratado gente para hacer estas cosas, también tenía personal encargado de *contratar a otros* para dichas tareas.

Como Sísifo, Jim sentía que a diario empujaba la misma roca a la cima de la montaña sólo para verla rodar hacia abajo de nuevo. Nunca tenía el tiempo ni la energía para hacer que la tienda avanzara de manera significativa.

Cuando fue asignado para dirigir la tienda 334, Jim era considerado un líder con mucho potencial. Ahora parecía el gerente de una microempresa con poco que ofrecer. El día que lo conocimos había trabajado más de dos semanas sin descanso y no había tenido vacaciones en más de un año. Las ventas eran bajas y la rotación de empleados alta. El vicepresidente de recursos humanos nos confesó: “Si Jim no renuncia vamos a tener que despedirlo”.

Considere la carga de trabajo de Jim e imagine la alegría que sintió cuando supo que tendría que asistir a un taller de las 4 Disciplinas, además de tener que lidiar con todas sus tareas habituales, ¡y en diciembre, también!, el mes más productivo del año en el negocio de abarrotes.

Para Jim y sus jefes de departamento la meta crucialmente importante no era un misterio. Si no alcanzaban la cifra de ingresos anuales respecto al año anterior, la tienda estaría en peligro de ser clausurada. En realidad, no había nada más importante. Sin embargo, lo difícil era encontrar su medida de predicción: ¿qué cosas podrían cambiar o no habían hecho todavía?, ¿qué acciones tendrían mayor impacto sobre los ingresos de la tienda?

Jim y su equipo estaban seguros de que mejorar las condiciones de la tienda aumentaría los ingresos. Una sucursal limpia, ordenada y bien abastecida atraería más clientes. Así que cada departamento pensó en las dos o tres cosas más importantes que podrían medir y decidieron calificarse diariamente con una escala del uno al diez.

- El departamento de carnes tendrá cortes frescos dispuestos en un exhibidor de vidrio impecable.
- El departamento de frutas y verduras se abastecerá por completo antes de las 5:00 a.m.
- La panadería deberá tener pan recién horneado en los estantes cada dos horas.

Al final de este proceso, Jim y su equipo tenían un plan. Comenzarían a ejecutarlo de inmediato; el subgerente y los jefes de departamento se encargarían de actualizar el tablero de resultados todos los días. Según su apuesta, si las condiciones de la tienda mejoraban, también aumentarían los ingresos respecto al año anterior. Parecía que iba a funcionar.

Por la mañana pegaron los tableros y esa misma noche los empleados los arrancaron. Al día siguiente los pusieron de nuevo, pero el torbellino de las presiones diarias jaló a los jefes departamentales hacia las tareas de siempre. Tras dos semanas, los cinco departamentos tenían en promedio 13 puntos de 50 en una escala que ellos mismos habían creado. Jim estaba frustrado y la meta crucialmente importante estaba en peligro.

En esta sección verá por qué y conocerá el final de esta historia.

FASES DE CAMBIO

Muchos líderes se enfrentan a retos como el anterior al instalar las 4DX, pues cambiar la conducta es una tarea enorme. De hecho, hemos descubierto que la mayoría de los equipos pasa por cinco fases para lograr cambios de conducta. Esperamos que en este capítulo lo ayudemos a entender y emprender el camino a través de estas etapas.

Fase 1: claridad

Sigamos a María Elena, la directora de una unidad de enfermería quirúrgica de un gran hospital de ciudad, durante la implementación de las 4DX en su equipo. El grupo que lidera se enfrenta a un torbellino sin igual, ya que su manera de ejecutar docenas de cirugías todos los días es literalmente cuestión de vida o muerte.

FASE 1: claridad
El líder y su equipo se comprometen a un nuevo nivel de desempeño. Se dirigen a implementar las 4DX y desarrollar MCI claras, así como medidas históricas y de predicción, y un tablero de resultados convincente. Se comprometen a llevar a cabo sesiones de MCI con regularidad. Aunque es normal esperar variaciones en el nivel de compromiso, width="100%" valign="top" equipo estarán más motivados si se involucran a profundidad en las sesiones de trabajo

de las 4DX.

Recientemente, el equipo de María Elena había notado un aumento exagerado en los *incidentes perioperatorios*, es decir, las cosas que salen mal durante las cirugías. A pesar del violento torbellino que existe en una sala de operaciones, todos compartían una pasión por reducir los incidentes que ponían en riesgo la vida de sus pacientes.

Durante una sesión de trabajo de las 4DX, los integrantes tradujeron su enfoque en una meta crucialmente importante: aumentar el porcentaje de cirugías sin incidentes perioperatorios de 89% a 90% para el 31 de diciembre.

El equipo revisó con cuidado los factores que generaban la mayoría de los incidentes, así como aquellos que significaban un mayor riesgo para los pacientes, y aislaron las dos medidas de predicción que podrían utilizar como palancas: cumplir con 100% de las revisiones preoperatorias al menos 30 minutos antes de la cirugía, y hacer inventario de los instrumentos quirúrgicos dos veces después de 100% de las operaciones.

Ahora que María Elena y su equipo tenían una meta crucialmente importante (Disciplina 1) y dos medidas de predicción (Disciplina 2), diseñaron un tablero de resultados sencillo (Disciplina 3) para monitorear su desempeño y luego programar sesiones de MCI semanales para rendirse cuentas sobre su progreso continuo (Disciplina 4).

Cuando la junta del equipo terminó, María Elena no podía esperar para lanzar el plan la próxima semana. Nunca había tenido más claro su objetivo y cómo desarrollarlo. El resto, pensó, sería sencillo.

Por supuesto, había subestimado la tarea. Esto sucede por la dificultad inherente a cambiar la conducta humana en medio de un torbellino feroz. El éxito comienza al dejar en claro la MCI y el proceso de las 4DX. Recuerde que las acciones clave para implementarlas son:

- Ser un modelo a seguir del enfoque sobre la(s) meta(s) crucialmente importante(s).
- Identificar medidas de predicción de alta influencia.
- Crear un tablero de jugadores.
- Programar sesiones de MCI semanales y mantenerlas.

Fase 2: lanzamiento

María Elena comenzó el proceso de las 4DX con la primera cirugía de la semana: lunes a las siete de la mañana. Para el mediodía el equipo ya tenía problemas. La medida de predicción requería que el equipo hiciera revisiones de los instrumentos 20 minutos antes de lo usual, pero el cambio en los tiempos y la nueva lista de tareas confundía a todos.

Con el horario repleto de cirugías y sin una enfermera que se había quedado en casa por enfermedad, María Elena tenía las manos llenas y un equipo desconcertado. Esa primera mañana le hizo aprender mucho sobre los problemas que surgen al ejecutar en medio del torbellino.

También notó que algunos estaban más dispuestos a cambiar que otros. Su personal de mejor desempeño estaba teniendo éxito, y, aunque no fue sencillo, estos miembros se

enfrentaron gustosos al reto. No obstante, dos de las enfermeras veteranas cuestionaron la necesidad del cambio en la rutina de evaluación y se quejaron del aumento en el nivel de estrés. Además, María Elena se dio cuenta de que los nuevos integrantes, que aún no se sentían cómodos con sus tareas, estaban atrasando las revisiones.

FASE 2: lanzamiento
Ahora el equipo se encuentra en la línea de partida. Ya sea que organice una junta inicial o reúna a su equipo en un breve receso, deberá lanzar a éste a trabajar sobre la MCI. Al igual que un cohete que requiere mucha energía y concentración para escapar de la fuerza de gravedad de la Tierra, el equipo necesitará que el líder se dedique intensamente al despegue,

Esa semana descubrió que planear es fácil, pero el lanzamiento es complicado. No sólo se enfrentó al torbellino, sino también a un equipo cuyo nivel de motivación era desigual.

La fase de lanzamiento de las 4DX no garantiza que será un proceso fluido. Se encontrará con integrantes modelo (los que muestran entusiasmo), potenciales (los que tienen problemas al principio) y los renuentes o que oponen resistencia (los que no quieren participar). A continuación presentamos algunas claves para un lanzamiento exitoso.

- Sea consciente de que la fase de lanzamiento requiere concentración y energía, en especial de parte del líder.
- Mantenga el enfoque e implemente las 4DX de manera constante. El proceso es confiable.
- Identifique integrantes modelo, potenciales y renuentes (estos grupos se abordarán más adelante).

Fase 3: adopción

María Elena se esforzó por mantener el enfoque sobre la MCI. Su equipo ajustó el horario y pulió los métodos para llevar el marcador. Capacitó y asistió a los integrantes con potencial, y asesoró al personal renuente acerca de la necesidad de cambio.

FASE 3: adopción
Los miembros del equipo adoptan las 4DX y nuevos comportamientos que los llevarán a cumplir la MCI con éxito. Es de esperarse que la resistencia se diluya y el entusiasmo aumente conforme las 4DX comiencen a mostrar resultados, Los integrantes del grupo se rendirán cuentas unos a otros acerca de su nivel de desempeño a pesar de las exigencias del torbellino.

Cada semana trabajaban en las medidas de predicción, y poco a poco mejoraron sus habilidades. Cuando se reunían en las sesiones de MCI semanales, revisaban el tablero de resultados y luego hacían compromisos individuales para mover la manecilla del marcador.

No pasó mucho tiempo antes de que María Elena comenzara a sentir que el equipo había encontrado su ritmo, y consiguieron reducir el índice de incidentes. El equipo empezó a notar que las medidas de predicción estaban funcionando y el nivel de motivación creció. Por primera vez en meses sintieron que estaban ganando.

Usted debe estar consciente de que el proceso para adoptar las 4DX toma tiempo. Adherirse a él es esencial para alcanzar el éxito de la MCI; sea respetuoso pero diligente para hacer que el proceso se siga al pie de la letra. De otra manera, el torbellino marcará la pauta. Recuerde los siguientes puntos clave para adoptar las 4DX con éxito:

- Primero concéntrese en seguir el proceso con cuidado, después podrá enfocarse en los resultados.
- Durante las sesiones de MCI establezca compromisos y asegure la rendición de cuentas entre los miembros del equipo.
- Siga los resultados cada semana con un tablero que se encuentre a la vista de todos.
- Haga los ajustes necesarios.
- Invierta en los miembros potenciales a través de capacitación adicional y asesorías.
- Reaccione de manera franca ante asuntos relacionados con los miembros renuentes y, de ser necesario, ayúdelos a abrirse camino.

Fase 4: optimización

Durante las ocho semanas siguientes, María Elena se sintió satisfecha con el progreso de su equipo y con la constante, aunque pequeña, disminución en el número de incidentes quirúrgicos. No obstante, el equipo tendría que apretar el paso para alcanzar la MCI antes del término del año, y María Elena no estaba segura de qué más podrían hacer.

Ese mismo día, en la sesión de MCI, sus enfermeras la sorprendieron con propuestas de cambios en las medidas de predicción. Primero, sugirieron mudar de sitio la mesa de instrumentos de la sala de operaciones para poder hacer la revisión con mayor rapidez y precisión. En segundo lugar, determinaron que si al iniciar el turno hacían la evaluación de las salas de la primera y la segunda cirugías programadas, podrían ganar y mantener cierta ventaja sobre el horario durante el resto del día. Por último, propusieron que los encargados de transportar a los pacientes notificaran al equipo de enfermería antes de trasladarlos a cirugía; de esta manera tendrían tiempo de hacer una revisión cruzada de las salas una última vez.

FASE 4: optimización
En esta fase, el equipo cambiará su mentalidad a la de las 4DX. La expectativa es que los integrantes de su equipo se volverán más propositivos y se comprometerán más con su trabajo, ya que han

comenzado a producir resultados que sí marcan una diferencia. Pronto buscarán formas de optimizar su desempeño, pues ahora saben qué se siente "jugar para ganar".

María Elena estaba sorprendida y orgullosa de que su equipo encontrara la manera de optimizar su desempeño. Se dio cuenta de que si ella hubiera propuesto lo anterior, el equipo probablemente habría rechazado el trabajo adicional. Sin embargo, ya que la idea surgió de ellos, no sólo estaban dispuestos, sino emocionados.

María Elena había creado un juego importante, y ahora su equipo quería ganar.

Las enfermeras se apropiaron del proceso. Con frecuencia encontraban nuevas formas para mover las medidas de predicción, y las medidas históricas seguían aumentando. Los compromisos semanales eran precisos y su seguimiento excelente. Las sesiones de MCI se enfocaban por completo en estos resultados.

No obstante, lo que María Elena consideraba fascinante era el nivel de entrega y energía, pues se trataba de algo que nunca antes había presenciado.

Las expectativas indican que los miembros de su equipo comenzarán a optimizarse por sí mismos, siempre y cuando usted aplique las 4DX sistemáticamente. A continuación encontrará las claves para sacar el mayor provecho de esta fase:

- Incentive la creatividad y reconozca la mayoría de las propuestas para mover las medidas de predicción, incluso si algunas funcionan mejor que otras.
- Haga notar que reconoce cuando el seguimiento de compromisos ha sido excelente; celebre los triunfos.
- Incentive a los miembros del equipo a abrirse camino mutuamente y celebrar siempre que eso suceda.
- Identifique el momento en que los potenciales comienzan a desempeñarse como los modelos.

FASE 5: hábitos
Cuando las 4DX se convierten en hábito, puede esperar que su equipo no sólo alcanzará la meta, sino también notará un aumento permanente en su nivel de desempeño, La finalidad de las 4DX no es nada más lograr objetivos: lo más importante es crear una cultura de excelencia en la ejecución.

Fase 5: hábitos

María Elena caminó orgullosa hacia el podio, entre aplausos entusiastas, durante la reunión anual del hospital. Era difícil creer que apenas habían transcurrido 11 meses desde que se enfrentó a una crisis. El aumento en el índice de incidentes pudo haber tenido un impacto en su trabajo y, todavía peor, sobre la vida de sus pacientes. Ahora, ella y su equipo recibirían un reconocimiento por haber superado su meta y registrar el

menor índice de incidentes en la historia del hospital.

María Elena sabía que el cambio en su equipo iba mucho más allá de la meta que lograron alcanzar; habían modificado su desempeño de manera fundamental y, durante el proceso, desarrollado hábitos de ejecución que asegurarían su futuro éxito. Los cambios de conducta, que habían requerido un gran esfuerzo, se convirtieron en parte de las normas para el equipo.

En resumen, las prácticas que ayudaron a reducir los incidentes quirúrgicos ahora eran un elemento más del torbellino. Sin embargo, gracias a ellas, su torbellino se había vuelto mucho más manejable.

Escanee la imagen superior para ver videos casos de estudio de las 4DX en instituciones de cuidado de la salud.

En consecuencia, María Elena se dio cuenta de que su equipo era capaz de soportar un nuevo grado de concentración y compromiso; y cuando emprendieron una nueva MCI ya se encontraban en el camino hacia la victoria.

Las 4DX sirven para formar hábitos: una vez que los nuevos comportamiento se integren a las operaciones diarias, usted podrá plantear nuevas metas y ejecutar con excelencia una y otra vez. A continuación encontrará los puntos clave para ayudar a su equipo a convertir las 4DX en un hábito:

- Celebre siempre que haya alcanzado una MCI.
- Formule otras de inmediato para formalizar las 4DX como su sistema operativo.
- Haga hincapié en el hecho de que su nuevo estándar operativo se basa en un desempeño superior sobre las medidas de predicción.
- Ayude de manera individual a los miembros del equipo para que puedan convertirse en trabajadores de alto desempeño. Esto se logra al desplazar y monitorear el punto medio.

DESPLAZAR EL PUNTO MEDIO

Como ya mencionamos, las personas suelen enfrentarse al cambio de tres maneras distintas:

Modelos: no sólo se trata de aquellos cuyo desempeño es superior, sino también de los

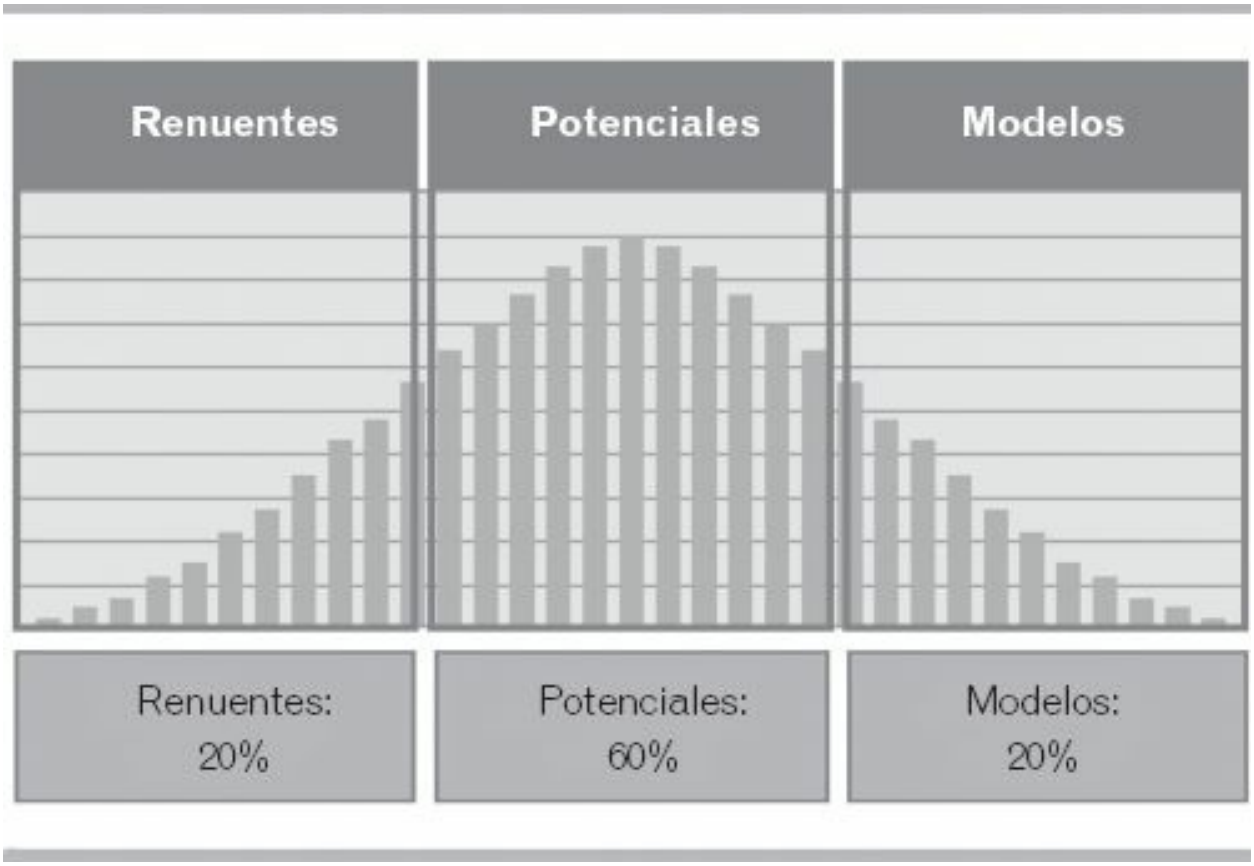
más comprometidos. Estas personas se entregan a las 4DX con entusiasmo y las usan para llegar al siguiente nivel de rendimiento. Son aquellos a quienes a usted le gustaría poder clonar.

Renuentes: son el opuesto exacto. Cuando introduzca las 4DX, la reacción inmediata de algunos integrantes del equipo será decir por qué no funcionarán y que será imposible aplicarlas en medio de las exigencias del torbellino. Otros se excluirán del esfuerzo y esperarán pasar inadvertidos. Sin embargo, las 4DX hacen que todos los que oponen resistencia se vuelvan muy visibles para los demás. En palabras de uno de nuestros clientes: "Cuando las 4DX se implementan, no hay dónde esconderse".

La mayoría de las personas está en el punto medio, entre los modelos y los renuentes. Éstas representan la palanca potencial más importante para mejorar el rendimiento.

Potenciales: son las personas que tienen la capacidad de estar entre los miembros de alto desempeño, pero que aún no lo han alcanzado. Es posible que algunos carezcan del enfoque necesario en las metas o del conocimiento específico para mejorar. Quizás otros requieran la presión de la rendición de cuentas para motivarse.

Por lo general, el desempeño de cualquier conjunto de personas se parece a lo siguiente:

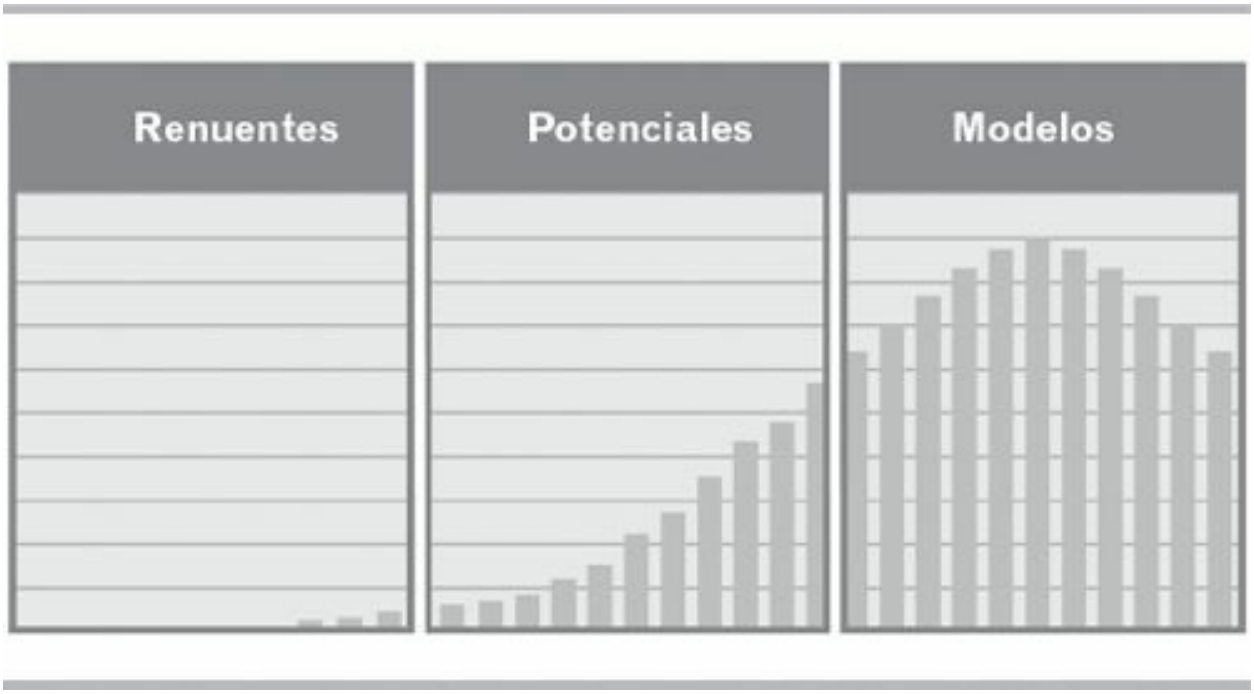


Hay una acumulación notable en el punto medio.

La variabilidad natural de todo sistema produce esta acumulación o densidad, conocida como *curva de distribución normal*. Según este esquema, siempre habrá 20% de alto

desempeño (la acumulación de excelencia), 20% en el nivel más bajo (el inevitable conjunto de trabajadores de poco rendimiento) y 60% en el punto medio, es decir, aquella mayoría que podría mejorar con la motivación adecuada.

Este último grupo es el de los potenciales, las personas que podrían contribuir mucho más si tan sólo supieran cómo. Por supuesto, las cifras varían, pero ¿qué pasaría si el desempeño de este 60% en el punto medio se pareciera más al 20% superior? ¿Qué pasaría con el rendimiento si la gráfica fuera similar a la siguiente?



Conforme las personas del punto medio se acerquen sistemáticamente al nivel del 20% superior, la curva se desplazará hacia un mejor desempeño general. En otras palabras, dado que más trabajadores han comenzado a mejorar en sus tareas, el desplazamiento de la curva hacia la derecha será firme y constante. Por otro lado, en un equipo ordinario, el rendimiento normal permanecerá inactivo y a la izquierda.

- Un hotel satisfecho con los estándares normales de satisfacción de huéspedes se halla estático del lado izquierdo. Después de todo, casi todos están felices, ¿no es así?
- La gráfica de un bachillerato que está contento con el número promedio de graduados (que a su vez implica cierto índice de deserción) se encuentra inactivo e inclinado a la izquierda.
- Un hospital cuya administración se conforma con mantener las infecciones dentro de las normas aceptadas es laxo y se encuentra a la izquierda.

Ninguna de estas organizaciones podrá dar el salto hacia la excelencia en su rendimiento si se conforman con una curva normal laxa y tendiente hacia la izquierda.

No obstante, incluso estos ejemplos cuentan con acumulaciones de alto desempeño: equipos que se mantienen firmes y a la derecha.

Un ejemplo de gran rendimiento es el Centro Médico Erasmus cerca de Rotterdam, en los Países Bajos. Al igual que en el resto del mundo, los hospitales europeos se enfrentan a un aumento desconcertante de infecciones letales adquiridas dentro de las instalaciones (infecciones adquiridas en hospital, o IAH). Se estima que éstas son la causa de dos tercios de las 25 000 muertes en hospitales del continente cada año.

En el Centro Médico Erasmus las infecciones aún se encontraban dentro de los límites aceptados, pero los administradores estaban decididos a eliminarlas. Adoptaron una serie de medidas de predicción que titularon *encontrar y destruir* con el fin de alcanzar su MCI. Así, lograron erradicar casi el total de IAH en cinco años. Tras este éxito, el sistema hospitalario de los Países Bajos siguió su ejemplo.[23]

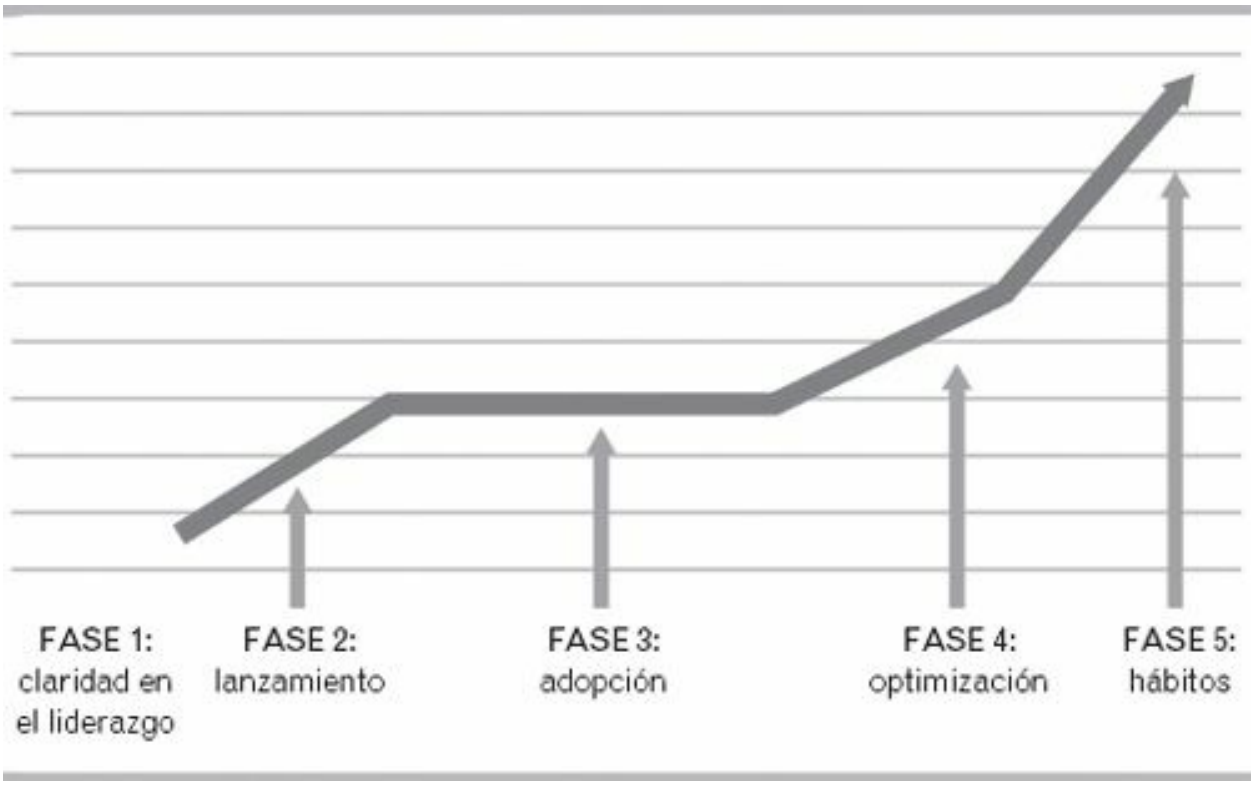
Por definición, los hospitales están repletos de personas enfermas. Los gérmenes abundan. A pesar de esto, la mayoría de los hospitales parece estar conforme con mantener el índice de infecciones dentro de los límites aceptados. Sin embargo, para un equipo de alto desempeño como el del Centro Médico Erasmus, el único índice aceptable de infección es *cero*. Esto implicaba desplazar considerablemente el punto medio.

En cuestión de algunos meses, el equipo de Erasmus desplazó hacia la derecha, con firmeza, una curva que era laxa y tendiente a la izquierda. Los pacientes vulnerables dejaron de enfermarse y morir. La mayoría de los hospitales no carece del conocimiento para alcanzar los mismos resultados, pero, como bien dijo Adolph Rupp, famoso entrenador de basquetbol de la Universidad de Kentucky: "Siempre que vean a un hombre en la cima de una montaña, pueden estar seguros de que no cayó ahí por accidente".

Si usted logra desplazar el punto medio hacia la cima del rendimiento, el impacto sobre los resultados será significativo. Esto sucede cuando motiva nuevas y mejores conductas de manera constante, lo que constituye el objetivo de las 4DX.

En nuestra experiencia, ya sea en hospitales, cadenas de tiendas de abarrotes, empresas de ingeniería, hoteles, compañías de diseño de *software*, plantas de energía, constructoras gubernamentales u operaciones minoristas de unidades múltiples, el resultado casi siempre es el mismo: una cultura renovada de alto rendimiento con resultados consistentes.

Llegar ahí no es fácil y no ocurre de la noche a la mañana; aplicar las 4DX y hacer que perduren requiere concentración y disciplina en un cierto *periodo*. El patrón de espera suele ser similar a la siguiente gráfica.



Al principio, los resultados mejoran con rapidez; sin embargo, hemos detectado que existe un periodo de estabilidad mientras el equipo trabaja para adoptar la nueva mentalidad. Una vez que los miembros hacen de las 4DX un hábito, éstas comienzan a rendir verdaderos frutos.

Al principio de este libro señalamos que quizás el reto más importante que un líder puede enfrentar es emprender una estrategia que requiera cambiar la conducta humana.

Hemos comprobado que las 4DX son un sistema diseñado para enfrentar dicho reto, y no sólo una, sino muchas veces. En los capítulos siguientes lo guiaremos paso a paso a través de cada disciplina para que pueda aplicarla en su equipo.

Enfoque en lo crucialmente importante

El desempeño sobresaliente en un equipo comienza al elegir una o dos MCI. Enfocarse en pocos objetivos vitales es el principio básico de las 4DX. Sin él, su equipo se perderá en el torbellino.

Muchos equipos tienen múltiples metas, incluso docenas de ellas, y todas son la prioridad número uno. Por supuesto, esto significa que ninguna es en verdad prioritaria.

Uno de nuestros clientes lo dijo de manera impecable: "Cuando se trabaja sobre muchas metas, no se trabaja sobre ninguna, pues la cantidad de energía que puede dedicarle a cada una es tan pequeña que se vuelve insignificante".

Es vital seleccionar la MCI correcta. Muchos líderes suelen titubear antes de reducir su enfoque, ya que les parece preocupante elegir una MCI inadecuada o fracasar en alcanzarla. Sin embargo, recuerde que al establecer una MCI estará iniciando un juego que importa, una apuesta sobre la que el equipo puede marcar una diferencia. La Disciplina 1 es esencial si desea jugar para ganar.

PASO 1: CONSIDERAR LAS POSIBILIDADES

Comience con una lluvia de ideas sobre las posibles MCI. Quizá crea que ya sabe cuáles deberían ser éstas, pero tal vez el proceso lo lleve a metas completamente diferentes. De acuerdo con nuestra experiencia, esto sucede muy a menudo.

La lluvia de ideas puede variar según el tipo de organización a la que pertenece y la posición de su equipo dentro de la misma.

SI	ENTONCES
El equipo pertenece a una organización que tiene muchas metas...	...reúna ideas para determinar cuál de éstas es más importante que las otras
La organización ya designó una MCI para el nivel más alto...	...reúna ideas sobre cómo puede contribuir a alcanzar la MCI establecida
El equipo es la organización (por ejemplo, una pequeña empresa o una asociación no lucrativa)...	...reúna ideas que tendrán el mayor impacto sobre la misión que se quiere cumplir o para hacer que la organización crezca

Reunir ideas

Existen tres opciones:

- Haga una lluvia de ideas con otros líderes, en particular si todos están enfocados en la misma MCI organizacional. Si le preocupa que éstos no entiendan la forma en que opera su equipo, su perspectiva externa puede ser muy valiosa, sobre todo si usted depende de ellos o ellos de usted.
- Haga una lluvia de ideas con los integrantes de su equipo o con un grupo representativo del mismo. Resulta evidente que, si se involucran en el proceso de selección de la MCI, se apropiarán de ella con mayor facilidad.
- Haga una lluvia de ideas por su cuenta. De cualquier forma, tendrá que asegurarse de que su equipo aprueba la MCI cuando desarrollen en conjunto las medidas de predicción.

¿De arriba abajo, o viceversa?

¿Dónde se debe originar una MCI? ¿Desde el líder o desde el equipo?

De arriba abajo: un líder que impone una MCI sin considerar las ideas del equipo puede tener problemas para lograr que éste se apropie de ella. Si lleva a cabo la rendición de cuentas a través de su autoridad, es probable que el equipo no desarrolle un alto nivel de desempeño, y pagará el precio al perder apropiación, creatividad e innovación.

De abajo arriba: las MCI que se originan dentro del equipo exclusivamente carecen relevancia ante la meta general. Sin una dirección firme, el equipo podría perder valioso tiempo y energía por la necesidad de llegar a un consenso antes de tomar cualquier acción.

Con las 4 Disciplinas, la dirección estratégica de los líderes va de arriba hacia abajo durante la selección de la MCI. Por otro lado, los integrantes del equipo participan activamente con ideas que incrementan su nivel de entrega y compromiso con la MCI.

De arriba abajo *y* de abajo hacia arriba: el escenario ideal es que el líder y el equipo participen en la selección de las MCI. Sólo un líder puede esclarecer qué es lo

crucialmente importante. En última instancia, él es responsable de la MCI. No obstante, no es posible comprometer a los integrantes de un equipo con el mero ejercicio de la autoridad. Alcanzar la meta y transformar al grupo de trabajo implica que sus miembros sean capaces de participar de manera activa en la definición de la MCI. "Sin participación no hay compromiso."

Preguntas de descubrimiento

Las siguientes tres preguntas son útiles para descubrir la MCI.

- "¿Qué área del desempeño del equipo queremos mejorar más (bajo el entendido de que lo demás funciona) con el fin de alcanzar la MCI general de la organización?" (Esta pregunta resulta más útil que la siguiente: "¿Qué es lo más importante que podemos hacer?")
- "¿Cuáles son las tres grandes virtudes que el equipo puede utilizar como palanca para lograr la MCI?" (Esta pregunta generará ideas dentro de las áreas en la que su equipo ya ha tenido éxito, pero que todavía pueden alcanzar un nivel superior.)
- "¿Cuáles son las áreas más afectadas por el bajo rendimiento del equipo y qué se debe mejorar para alcanzar la MCI general?" (Esta pregunta generará ideas relativas a los problemas de rendimiento que, si no se solucionan, representan una amenaza real para la MCI general.)

No se conforme con un par de ideas sobre la MCI. Reúna tantas como pueda captar dentro de un nivel razonable. Nuestra experiencia nos ha demostrado que mientas más larga y creativa sea la lista de posibles MCI, la selección final será de mucha mayor calidad.

Piense en el *qué*, no en el *cómo*. No cometa uno de los errores más comunes en esta etapa: desplazar el enfoque de la MCI en sí a cómo lograrla. El *cómo* es el nuevo y mejorado comportamiento que los conducirá a la MCI. Esto se analizará más tarde en la Disciplina 2.

Una cadena de hoteles de cinco estrellas tenía la siguiente MCI general: aumentar los ingresos netos de $54 millones a $62 millones para el 31 de diciembre. Varios departamentos de uno de estos hoteles llevaron a cabo una lluvia de ideas para determinar las MCI de sus equipos.

Aseo de habitaciones	Limpiar las habitaciones como nunca antes. Ya somos los mejores; seamos excelentes
Restaurante	Hacer alianzas con instituciones culturales y deportivas locales
Valet parking	Asegurarse de no hacer esperar a nadie para recibir su automóvil
Recepción	Registrar a los huéspedes en el sistema con mayor rapidez. Evitar filas en la recepción

Ahora veamos la lista de ideas de uno de los departamentos: administración de reuniones. En vista de que este grupo tiene un impacto en los ingresos tanto al

incrementar ganancias como al reducir gastos, su lluvia de ideas consideró ambas cosas.

Equipo de administración de reuniones

Incremento de ingresos

- Aumentar el número de reuniones corporativas y congresos.
- Aumentar las venta de alimentos y bebidas por reunión.
- Aumentar el porcentaje de reuniones que eligen el paquete *premium* de barra.
- Aumentar el número de bodas que se llevan a cabo en el hotel.
- Aumentar el porcentaje de reuniones que contratan la opción "todo incluido".

Reducción de gastos

- Reducir los costos de tiempo extra por reunión.
- Reducir costos relativos a blancos y vajilla.
- Reducir el costo total de alimentos.
- Reducir (o eliminar) costos de personal temporal y servicio externo de meseros.

PASO 2: CALIFICAR SEGÚN EL IMPACTO

Una vez que se sienta satisfecho con la lista de candidatos de posibles MCI, estará listo para identificar las ideas que postulan el mayor impacto potencial *sobre la MCI general de la organización.*

Calcular el impacto de la MCI de un equipo depende de la naturaleza de la MCI general.

Susan, quien se encarga del equipo de gestión de reuniones, es responsable de las fiestas, los banquetes y las reuniones especiales. En el paso 1 el equipo identificó las MCI propias que más contribuirían para alcanzar la MCI general de aumentar ingresos.

SI LA MCI GENERAL ES	ENTONCES CALIFIQUE LA MCI EN FUNCIÓN DE
financiera	ingresos potenciales, ganancias, rendimiento de las inversiones, flujo de dinero, ahorros y/o reducción de costos
de calidad	la mejora en la eficiencia, tiempo de ciclo, o en la productividad, así como satisfacción de clientes
estratégica	servicio a la administración, ventajas competitivas adquiridas, oportunidades aprovechadas y amenazas

Después calculó el impacto financiero de cada idea con el fin de reducir la lista. No fue difícil identificar las ideas que generarían mayores beneficios para el equipo, pero éste no era el enfoque correcto.

El verdadero reto era calificar las ideas en función de su impacto *sobre la MCI general de la organización;* en otras palabras, debían identificar aquellas que generarían mayores beneficios para el hotel *en su totalidad*. Cuando hicieron esta evaluación, las reuniones corporativas y las bodas subieron al primer lugar porque generaban ingresos más allá del acontecimiento en sí mismo, pues muchas veces conllevan renta de cuartos para invitados de otras ciudades, comidas en el restaurante e, incluso, servicios de *spa*.

Evite caer en la trampa de seleccionar MCI que mejoren el desempeño del equipo pero que tengan poco efecto en la meta general.

Al final, Susan y su equipo eligieron dos MCI candidatas que claramente tendrían el mayor impacto sobre la MCI general (véase la figura de la siguiente página).

Una de las farmacéuticas más importantes de la industria utilizó este mismo proceso para reducir e identificar su MCI: disminuir el tiempo que la empresa tarda en sacar productos nuevos al mercado de aproximadamente siete años y medio a cinco. En esta empresa las ventas de un producto exitoso generan en promedio más de mil millones de dólares al año, así que el viejo dicho "el tiempo es oro" no se toma a la ligera.

Clive, encargado de la división de asuntos regulatorios, supervisa el proceso de aprobación de medicamentos por parte de las autoridades de control de fármacos de varios países. Todos los productos nuevos deben pasar por procesos de solicitud complejos que son diferentes en cada nación.

Equipo de administración de reuniones

Incremento de ingresos

- Aumentar el número de reuniones corporativas y congresos.
- Aumentar las venta de alimentos y bebidas por reunión.
- Aumentar el porcentaje de reuniones que eligen el paquete *premium* de barra.
- Aumentar el número de bodas que se llevan a cabo en el hotel.
- Aumentar el porcentaje de reuniones que contratan la opción "todo incluido".

Reducción de gastos

- Reducir los costos de tiempo extra por reunión.
- Reducir costos relativos a blancos y vajilla.
- Reducir el costo total de alimentos.
- Reducir (o eliminar) costos de personal temporal y servicio de meseros externo.

En el paso 1, el equipo postuló las siguientes MCI como candidatas:

1. Redactar documentos de solicitud que cumplan con los criterios de todos los países, en lugar de hacer uno para cada lugar.
2. Contratar consultores que anteriormente hayan fungido como reguladores.
3. Eliminar errores en las solicitudes.
4. Presionar a las autoridades para ampliar los criterios, con el fin de apresurar el proceso de aprobación de medicamentos nuevos y sacarlos al mercado con mayor rapidez.

Algunos miembros del equipo plantearon argumentos importantes a favor de la segunda MCI potencial, pues sentían que el departamento carecía de experiencia. Otros creían que las agencias del gobierno son los culpables, por lo que propusieron concentrar esfuerzos en la candidata 4 a MCI. La MCI 1 también era importante, porque cumplir con tantos criterios diferentes puede resultar enloquecedor.

Sin embargo, cuando examinaron sus ideas a la luz de la MCI general de *reducir el tiempo para sacar productos al mercado*, descubrieron algo que no habían notado: las autoridades les regresaban muchas solicitudes para corregir errores y aclarar explicaciones ambiguas. Estos retrasos estaban duplicando el tiempo que toma el proceso de aprobación.

A partir de ese punto, la candidata 3 a MCI se convirtió en la opción más obvia sobre la cual el equipo debería enfocarse.

Encontramos un ejemplo similar en una gran empresa escandinava de envío y transportación que anunció sus tres metas anuales: mejorar la calidad, aumentar la productividad y reducir costos.

Stein era responsable de la carga y descarga de contenedores en las instalaciones de la empresa en Noruega. Reconoció que los objetivos corporativos eran poco claros, pero estaba entusiasmado por hacer que su equipo contribuyera de manera sustancial a las tres.

Después de una sesión de trabajo de las 4Dx se postularon muchas candidatas sensatas a MCI, por ejemplo:

- Mejorar el mantenimiento de las grúas en los puertos para reducir tiempos de reparación.
- Certificar a todos en Six Sigma para mejorar el proceso de carga.
- Cambiar de sitio los almacenes para facilitar el flujo de contendores a los barcos.

Cada MCI candidata tenía impacto en alguna de las tres metas corporativas, pero ninguna de ellas afectaba todas al mismo tiempo.

Stein había leído en internet acerca de un puerto en Malasia que había roto el récord mundial de número de contendores desplazados por hora. Este equipo había logrado descargar un enorme barco en siete horas, la mitad del tiempo promedio.

Stein le contó esto a su equipo, y su espíritu competitivo se encendió; esta energía los condujo a plantear la MCI ganadora: duplicar el número de contenedores desplazados por hora. Esto requeriría el máximo de calidad y productividad, y el ahorro de tiempo

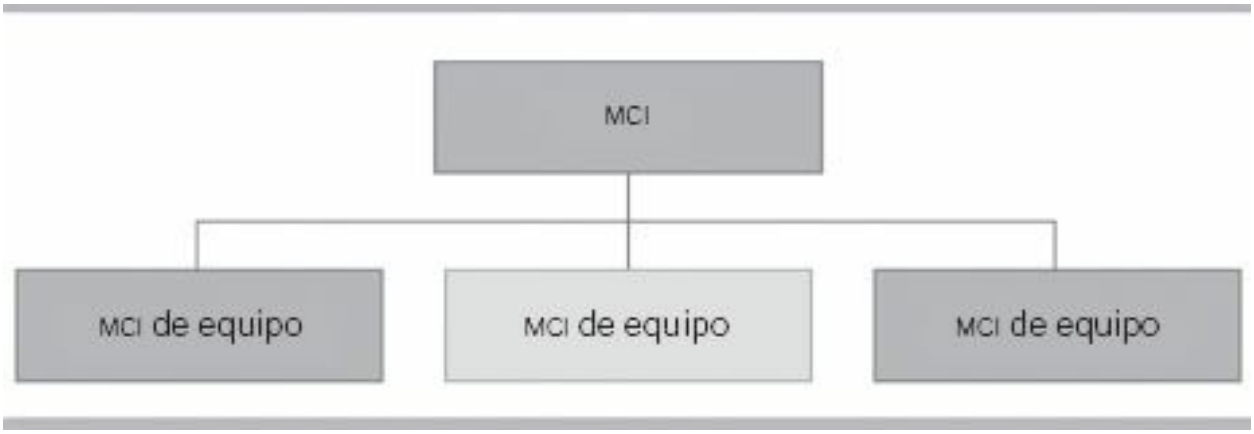
llevaría automáticamente a una reducción en los costos.

PASO 3: PROBAR LAS MEJORES IDEAS

Una vez que haya identificado un par de candidatas a MCI de alto impacto, pruébela según los cuatro criterios específicos de una meta crucialmente importante.

- ¿Existe compatibilidad entre la MCI del equipo y la MCI general?
- ¿Se puede medir?
- ¿Quién es el dueño de los resultados; el equipo o alguna otra división?
- ¿Quién es el responsable del juego; el equipo o el líder?

¿Existe compatibilidad? ¿Existe una línea continua entre la MCI candidata y la MCI general? Crear MCI de equipo significativas implica tener una línea continua clara entre su equipo (en el centro) y las MCI de toda la organización (si pueden ser identificadas).



Aunque estas pruebas puedan parecer obviedades, muchos equipos se entusiasman tanto con una idea que olvidan que alcanzar la MCI general es la prioridad número uno. Si una idea no pasa este examen, elimínela y seleccione la siguiente idea de mayor impacto de su lista.

¿Se puede medir? En palabras de uno de nuestros clientes: "Si no llevas marcador, sólo estás practicando". Un juego que carece de un tablero claro que indique los resultados nunca tendrá relevancia.

Una MCI necesita que se establezca un sistema de medida creíble desde el primer día de ejecución. Si medirla requiere un esfuerzo significativo, por ejemplo, un sistema de desempeño que no se haya desarrollado aún, puede dejarse para un momento posterior. Una vez que ese sistema se ponga en práctica usted podrá reconsiderarla, pero invertir tiempo en un juego sin marcador será una pérdida.

¿Quién es dueño de los resultados? ¿Qué porcentaje le pertenece al equipo; al menos 80%? Esta prueba trata de eliminar de manera significativa la dependencia de

otros equipos. La medida conceptual de 80% puede servir para determinar qué tanto dependerá su equipo de los demás para alcanzar la MCI.

Si supera 80%, ninguno de los equipos se hará responsable de ella y la rendición de cuentas se perderá.

Por supuesto, si dos equipos se apropian de la misma MCI, la propiedad compartida puede impulsar el desempeño, siempre y cuando ambos equipos y sus respectivos líderes entiendan que estarán juntos ya sea que ganen o pierdan.

¿Quién es el responsable del juego; el equipo o el líder? ¿Se trata de un juego de líder o de equipo? La prueba final es más sutil que las demás, pero de igual importancia. La pregunta es si los resultados dependen del desempeño del líder o del rendimiento del equipo.

Si la MCI depende demasiado de las funciones que sólo el líder desempeña, entonces el equipo perderá interés en el juego muy pronto. La MCI del equipo debe depender primordialmente de las actividades del equipo mismo, y no sólo del líder.

Si la idea que está considerando falla en cualquiera de estas pruebas, deberá reevaluarla. No le exija a su equipo jugar un partido con imperfecciones: bajo la presión de la rendición de cuentas estos defectos se volverán evidentes en poco tiempo.

PASO 4: DEFINIR LA MCI

Una vez que haya seleccionado y probado las ideas para convertirlas en MCI de equipo con alto impacto, deberá plantearlas de la manera más medible y clara posible. Defina las MCI de acuerdo con las siguientes reglas:

- Comenzar con un verbo.
- Definir la medida histórica en términos de *X a Y en tal plazo*.
- Procurar la sencillez.
- Concentrarse en el *qué*, no en el *cómo*.

Comenzar con un verbo

Las acciones expresadas en palabras cortas enfocan la mente en la acción de manera inmediata. Casi todos los verbos de varias sílabas tienen equivalentes más simples.

Las introducciones largas y rebuscadas también son innecesarias. Limítese a enunciar la MCI:

ASÍ	ASÍ NO
Bajar costos... Ampliar ingresos... Subir índice de satisfacción de clientes... Añadir planta... Lanzar producto...	Con el fin de lograr aumento en el valor de la empresa para nuestros accionistas, impulsar la carrera de nuestros empleados y mantenernos fieles a nuestros ideales fundamentales, este año implementaremos una meta crucialmente importante para...

Definir la medida histórica

Las medidas históricas sirven para indicar si ya se ha alcanzado una meta. Marcan una línea de meta precisa para el equipo. Escriba sus medidas históricas de acuerdo con la fórmula *de X a Y en tal plazo*, tal y como aparecen en los siguientes ejemplos.

RESULTADO ACTUAL (DE X)	RESULTADO DESEADO (A Y)	FECHA LÍMITE (EN TAL PLAZO)
Índice de errores: 11%	Índice de errores: 4%	31 de julio
Ocho rotaciones de inventario al año	Diez rotaciones de inventario al año	Término del año fiscal
Retorno de 12% sobre la inversión al año	Retorno de 30% sobre la inversión al año	Tres años

El resultado fueron las siguientes MCI:

- Disminuir el índice de errores en la planeación de rutas de 11% a 4% para el 31 de julio.
- Incrementar el número anual de rotaciones de inventario de ocho a diez para el término del año fiscal.
- Aumentar el retorno sobre la inversión promedio de 12% a 30% en tres años.

Procurar la sencillez

Anteriormente mencionamos el alarmante hecho de que 85% de los adultos trabajadores no puede nombrar las metas más importantes de su organización. Entre las muchas razones que encontramos está la siguiente: la mayoría de los objetivos organizacionales son ambiguos, complejos y pretenciosos.

ASÍ	ASÍ NO
Subir el índice de lealtad de clientes de 40 a 70 para el 31 de diciembre	Estamos comprometidos a mejorar y enriquecer las relaciones con nuestros cliente
Ampliar el uso de los servicios de asesoría de inversión por parte de nuestros clientes en 25% antes del término del año fiscal	Nuestro objetivo principal para el año fiscal que comienza es facilitar la inversión, mejorar la infraestructura y hacer crecer la disponibilidad a través de una coordinación efectiva
Lanzar tres productos ecológicos de $10 millones en cinco años	Esperamos fomentar la innovación en la industria al responder a la necesidad de crear recursos ecológicos a partir de la biotecnología

Concentrarse en el *qué*, no en el *cómo*:

Muchos equipos definen una meta clara, para después complicarla al añadir una descripción exhaustiva de cómo será alcanzada.

ASÍ	ASÍ NO
Ampliar retención de huéspedes de 63% a 75% durante los próximos dos años	Ampliar la retención de huéspedes de 63% a 75% durante los próximos dos años a través de propiciar experiencias excepcionales para los clientes

Usted identificará el *cómo* de su plan para alcanzar la meta cuando desarrolle las medidas de predicción en la Disciplina 2. La MCI deberá enfocarse de manera exclusiva en el *qué*: aquello que el equipo planea lograr.

Asegúrese de que la MCI esté a su alcance

Con frecuencia nos encontramos con líderes que prefieren establecer metas que están fuera del alcance del equipo, mientras que en privado saben que estarán satisfechos si la meta se cumple en 75%. Este tipo de juego puede debilitar seriamente su capacidad para impulsar el compromiso y los resultados.

Hay que ser muy cuidadosos con esto. No queremos incentivar metas que sean fáciles de alcanzar; usted debe plantear un objetivo que signifique un reto para el equipo y que lleve el desempeño al máximo nivel, pero que no lo sobrepase. En otras palabras, seleccione una MCI que sea tanto *valiosa* como *alcanzable*.

El producto final

El producto final de la Disciplina 1 es una MCI de equipo y una medida histórica.

En el hotel, el equipo de Susan finalmente seleccionó "aumentar el número de reuniones corporativas" como la MCI, pues creía que con ello generaría más ingresos y, en consecuencia, más beneficios para el hotel.

Después de esto, ella reflexionó con cuidado acerca de la medida histórica. Definir el espacio entre X y Y es una decisión crítica. Este espacio debe representar un reto y al mismo tiempo ser realista. No sólo tenía que crear un juego importante, sino también uno que pudieran ganar.

La MCI final para el equipo de Susan fue significativa, clara y representaba un reto:

Incrementar los ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre.

Después de experimentar la Disciplina 1, sabrá que la supuesta simplicidad de la MCI es engañosa. Sin embargo, el equipo ahora estará claramente enfocado en lo que más importa y su concentración podrá resistir más allá de los requerimientos de las actividades diarias. Como una brújula, la MCI ofrece dirección clara y constante hacia un resultado que es *crucialmente importante*.

¿Qué pasa si la MCI es un proyecto?

En ocasiones la meta crucialmente importante puede ser completar con éxito algún gran proyecto. En estos casos, los principios de la Disciplina 1 todavía funcionan; no obstante, tendrá que poner particular atención en establecer la línea de meta con la medida histórica.

Hasta ahora hemos utilizado ejemplos de medidas históricas basadas en valores numéricos: ingresos, satisfacción de clientes e índice de accidentes. Al tratarse de un proyecto, su primer instinto será establecer "terminar 100% del proyecto" como medida histórica. Aunque esto parezca evidente, resulta mucho menos preciso que un valor numérico; y gracias a otros factores, como expandir el panorama del proyecto, completar el 100% puede convertirse en algo imposible de medir.

Cuando se trata de proyectos, es mucho mejor establecer una medida histórica relacionada con los *resultados generales* para los cuales el proyecto fue diseñado. En

palabras de un legendario profesor de economía de Harvard, Theodore Levitt: "La gente no quiere comprar un *taladro*. Quiere el *agujero*".[24]

Así que, en lugar de definir su medida de predicción como "Completar e implementar el nuevo sistema de administración de relaciones con clientes para el 31 de diciembre", puede establecer una medida histórica más precisa al añadir medidas como las siguientes:

- Cumplir al 100% con las funciones mercadotécnicas específicas.
- Lograr integración total con Microsoft Outlook.
- Incluir funcionalidad total para teléfonos inteligentes y tabletas.

En vista de que las anteriores tienen mayor enfoque y una definición más precisa que "completar", este tipo de medidas implicarán una línea de meta clara y una forma de medir el éxito con precisión. (En la página 178 encontrará una descripción detallada de las medidas históricas para proyectos.)

INTÉNTELO

Utilice la herramienta de construcción de MCI para poner sus ideas a prueba con el fin de establecer una meta crucialmente importante para su equipo.

Herramienta de construcción de MCI

1. Haga una lluvia de ideas para definir la MCI
2. Haga una lluvia de ideas para definir la medida histórica de cada propuesta (de X a Y en tal plazo).
3. Califíquelas en orden de importancia respecto a la organización o a la MCI general.
4. Ponga sus ideas a prueba según la lista del siguiente formato.
5. Redacte su(s) MCI final(es).

Ideas para MCI	Resultado actual (de X)	Resultado deseado (a Y)	Fecha límite (en tal plazo)	Calificación

MCI finales

¿Lo ha conseguido?

Marque las casillas para asegurarse de que la MCI de su equipo y la medida histórica cumplan con los criterios:

- □ ¿Logró reunir ideas enriquecedoras en todos los niveles de la organización?
- □ ¿Seleccionó una MCI de equipo que tenga un impacto claro y predecible sobre la MCI general o la estrategia de la organización, y no una que sólo afecte el desempeño del equipo?
- □ ¿Cree que la MCI del equipo seleccionada tendrá el mayor efecto en el proceso para alcanzar la MCI general?
- □ ¿El equipo puede alcanzar su MCI sin depender en gran medida de otros equipos?
- □ ¿La MCI requiere la concentración de todo el equipo, y no sólo la del líder o un subgrupo?
- □ ¿Redactó la medida histórica de acuerdo con la fórmula "de X a Y en tal plazo"?
- □ ¿Puede simplificar la MCI? ¿Comienza con un verbo y termina con una medida histórica clara?

Actuar sobre las medidas de predicción

Los equipos sobresalientes invierten su mejor esfuerzo en las pocas actividades que tienen el mayor impacto en sus MCI: las medidas de predicción. Esta perspectiva es tan esencial y distintiva, y al mismo tan poco entendida, que la llamamos el secreto de la excelencia en la ejecución. A diferencia de las medidas históricas, que le indican si ya alcanzó su meta, las medidas de predicción le dirán las *probabilidades* de que logre su objetivo. Las medidas de predicción le servirán para monitorear las actividades que funcionan como palanca sobre la MCI.

Las medidas de predicción deberán *predecir* si se alcanzará la MCI y ser cosas sobre las cuales los miembros del equipo tengan *influencia*, como se demuestra en los siguientes ejemplos:

EQUIPO	MEDIDA HISTÓRICA	MEDIDA DE PREDICCIÓN
Equipo de mejora de calidad hospitalaria	Disminuir el índice de mortalidad en el hospital de 4% a 2% este año	Realizar dos veces al día protocolos de prevención de neumonía en pacientes susceptibles
Equipo de transportación de la empresa de envíos	Reducir 12% los costos de vehículos terrestres en este trimestre	Asegurar que 90% de todos los trayectos se realice con camiones cargados a su máxima capacidad
Restaurante	Aumentar 10% el promedio de ganancia por cuenta antes de que termine el año	Sugerir el coctel especial del día en 90% de las mesas

Cada una de estas medidas de predicción es tanto predictiva como influenciable. El equipo puede manipular y actuar sobre las medidas de predicción, lo que a su vez moverá la medida histórica.

Actuar sobre las medidas de predicción es esencial para un desempeño sobresaliente, pero también es el aspecto más complejo al instalar las 4DX en su equipo.

Existen tres razones de lo anterior:

- **Las medidas de predicción pueden ir en contra de la intuición.** La mayoría de los líderes se concentra en las medidas históricas: los resultados finales que más importan en última instancia. Este enfoque es natural, pero es imposible *actuar* sobre una medida histórica porque está en el pasado.
- **Las medidas de predicción son difíciles de monitorear.** Se trata de medir comportamientos nuevos y diferentes, y analizar conductas es mucho más complicado que analizar resultados. A menudo no existen sistemas disponibles para evaluar las medidas de predicción, y es probable que usted tenga que inventar el suyo.
- **Con frecuencia, las medidas de predicción parecen demasiado simples.**

Éstas requieren concentración precisa en ciertos comportamientos que pueden parecer insignificantes (aunque no lo sean), en particular para las personas ajenas al equipo.

Por ejemplo, una tienda seleccionó la siguiente medida de predicción para impulsar sus ventas: límite de productos de alta demanda agotados de 20 o menos a la semana. Ésta es una medida muy común, pero ¿puede marcar una diferencia importante? ¿No deberían haberlo hecho desde un principio? Sin embargo, si esta pequeña palanca no se aplica sistemáticamente, los clientes que no encuentran lo que buscan no regresarán.

Muchas veces, las medidas de predicción simplemente cierran el espacio que existe entre saber qué se debe hacer y hacerlo. Al igual que una simple palanca puede mover una inmensa roca, una buena medida de predicción permite aplicar una fuerza de palanca poderosa.

LOS DOS TIPOS DE MEDIDAS DE PREDICCIÓN

Antes de que usted y su equipo comiencen a desarrollar medidas de predicción, queremos que sepa más sobre los tipos y características de estas excelentes palancas de la ejecución. Para empezar, hay dos tipos de medidas de predicción: resultados pequeños y comportamientos palanca.

Las medidas de *resultados pequeños* son aquellas que hacen que el equipo se concentre en lograr un resultado semanal; sin embargo, cada miembro es libre de escoger su propio método. "Límite de productos de alta demanda agotados de 20 o menos a la semana" es una medida de predicción de resultados pequeños, pues varias acciones se pueden aplicar para alcanzarla. Sin importar las acciones que se elijan, con una medida de predicción de resultados pequeños el equipo será el responsable último del producto.

Las medidas de predicción de *comportamientos palanca* son aquellas que monitorean las conductas específicas que usted desea que su equipo desempeñe durante la semana. Éstas permiten que el equipo adopte prácticas nuevas con cierto nivel de rendimiento y constancia, y ofrecen una medida clara de la calidad del desempeño. Con una medida de predicción de comportamientos palanca, el equipo es responsable de cumplir con dicha conducta, y no de producir el resultado.

Ambos tipos de medidas de predicción son maneras *igualmente válidas* de aplicar la Disciplina 2, pues las dos son herramientas eficaces para impulsar los resultados.

META CRUCIALMENTE IMPORTANTE	
Reducir el promedio mensual de accidentes de 12 a siete para el 31 de diciembre de 2011	
RESULTADOS PEQUEÑOS	**COMPORTAMIENTOS PALANCA**
MEDIDA DE PREDICCIÓN Cumplir con los protocolos de seguridad en un promedio de 97% cada semana	**MEDIDA DE PREDICCIÓN** Revisar que 95% de los empleados use botas de seguridad todos los días

Este ejemplo proviene de la implementación que llevamos a cabo en Younger Brothers Construction, donde la meta crucialmente importante era bajar el índice de accidentes. Ellos eligieron la medida de resultados pequeños, cumplir con protocolos de seguridad, que implicó incentivar múltiples comportamientos nuevos. Si hubieran estado convencidos de que su equipo fracasaría al enfocarse en tantas conductas, habrían decidido comenzar con un solo comportamiento palanca; por ejemplo, usar botas de seguridad (uno de los seis estándares). Así podrían incorporar poco a poco los comportamientos adicionales y convertirlos en los nuevos hábitos del equipo.

META CRUCIALMENTE IMPORTANTE	
Aumentar el promedio de ventas semanales de $1 millón a $1.5 millones para el 31 de diciembre de 2011	
RESULTADOS PEQUEÑOS	**COMPORTAMIENTOS PALANCA**
MEDIDA DE PREDICCIÓN Limitar los productos agotados de alta demanda a 20 o menos a la semana	**MEDIDA DE PREDICCIÓN** Hacer dos revisiones adicionales de anaqueles cada día para reponer los productos de alta demanda

Este ejemplo proviene de nuestra experiencia con una gran cadena de tiendas de autoservicio, donde una de las maneras más importantes de impulsar las ventas era asegurar que los clientes siempre encontraran a su disposición los productos de mayor demanda. Ellos eligieron enfocarse en un comportamiento palanca, "Hacer dos revisiones

adicionales de anaqueles", para que todos los miembros del equipo pudieran participar.

Con estos ejemplos queremos demostrar que ambos tipos de medidas de predicción le darán a su equipo una palanca real para alcanzar la meta. No se trata de definir cuál es mejor como medida de predicción, sino de saber cuál es mejor *para su equipo*.

A continuación encontrará los pasos para definir medidas de predicción altamente influyentes.

Paso 1: considere las posibilidades

Comience con una lluvia de ideas sobre las posibles medidas de predicción. Resista la tentación de elegir rápidamente; nuestra experiencia nos ha enseñado que mientras más ideas se generen, mayor será la calidad de la medida de predicción.

Hemos comprobado que las siguientes preguntas son útiles para descubrir medidas de predicción:

- ¿Qué podemos hacer, que no hayamos hecho antes, para marcar una diferencia sobre la MCI?
- ¿Cuáles son las virtudes del equipo que podemos utilizar como palancas para mover la MCI? ¿En qué aspectos se concentra nuestra excelencia? ¿Qué cosas hacen los mejores miembros del equipo de manera diferente?
- ¿Qué debilidades nos impiden alcanzar la MCI? ¿Qué podemos hacer más consistentemente?

Por ejemplo, una tienda de abarrotes postuló la siguiente MCI: "Aumentar 5% las ventas con respecto al año anterior". A continuación encontrará las propuestas de medidas de predicción.

Identifique acciones nuevas y mejores
• Saludar a los clientes que llegan entre 5 y 7 p.m. (hora pico); ofrecerles ayuda para encontrar lo que buscan. • Tomar órdenes por mensajes de texto o correo electrónico para tener los productos listos cuando el cliente llegue a recogerlos.

Usar la excelencia como palanca
• Montar en cada departamento exhibiciones nuevas y creativas de los productos todos los meses. • Adaptar en todos los departamentos de la tienda el sistema de servicio a clientes de la panadería.

Resolver inconsistencias
• Revisar los estantes cada dos horas para identificar los productos agotados. • Reducir filas a un máximo de dos clientes en todo momento.

Concéntrese sólo en las ideas que impulsarán la MCI. No se distraiga discutiendo las cosas buenas que podrían hacerse en general, sino en aquellas que tendrán efecto sobre la MCI. De otra manera, terminará con una larga lista de cosas secundarias.

Un ejemplo famoso de una medida de predicción productiva es la "regla del 15%" de la empresa 3M. Durante décadas, esta gran compañía ha mantenido la MCI estratégica de crear un flujo de productos nuevos que nunca se detiene. Con el fin de impulsar esta meta, adoptó la medida de predicción de solicitar a los equipos de investigación dedicar 15% de su tiempo a los proyectos que ellos elijan. Jim Collins comentó al respecto en un libro:

> Nadie determina sobre qué productos deben trabajar, sólo cuánto tiempo dedicarles. Esta libertad en el control los ha llevado a desarrollar una serie de innovaciones de alta rentabilidad, desde las famosas notas Post-it, a las menos conocidas placas reflejantes para automóviles y las máquinas que remplazan al corazón durante intervenciones quirúrgicas. Las ventas y ganancias de 3M han aumentado cuarenta veces desde que se instituyó la regla del quince por ciento".[25]

La medida de predicción ideal, tal como la regla del 15% de 3M, es extremadamente productiva respecto a la MCI y está bajo el control del equipo.

Paso 2: calificar según el impacto

Cuando esté satisfecho con su lista de medidas de predicción candidatas, estará listo para identificar las ideas que prometen el mayor impacto potencial sobre la MCI del equipo.

Con el fin de impulsar la MCI que el hotel había planteado para aumentar los ingresos, el equipo de administración de reuniones estableció la siguiente MCI: incrementar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre.

En una sesión de trabajo de las 4DX, Susan dirigió a su equipo durante una lluvia de ideas para determinar las medidas de predicción de esta MCI.

Ahora, ella y sus subalternos concentraron su enfoque en las tres ideas que tendrían el mayor impacto sobre la MCI del equipo:

Equipo de administración de reuniones

MCI: incrementar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre.

Ideas para medidas de predicción

- Aumentar el número de visitas guiadas.
- Desarrollar contactos en las nuevas empresas locales.
- Explorar oportunidades adicionales de reuniones con clientes existentes.
- Asistir a ferias de reuniones corporativas.
- Desarrollar e implementar un nuevo programa de *marketing*.
- Mejorar las opciones de banquetes.
- Convencer a los clientes de comprar el paquete *premium* de barra.
- Convencer a los clientes de comprar el paquete audiovisual extendido.
- Generar más propuestas de alta calidad.
- Unirse a asociaciones de planeación de reuniones y asistir a las juntas.
- Contactar clientes que hayan cambiado a otros hoteles y recuperarlos.

---

1. **Incrementar el número de visitas guiadas en sitio.** Según la experiencia del equipo de Susan, siempre que convencían a un cliente de visitar el hotel, el éxito de conseguir el contrato para una reunión aumentaba significativamente.
2. **Convencer a los clientes de comprar el paquete *premium* de barra.** En vista de que los márgenes más altos provenían de los productos de este paquete, las reuniones que contrataban esta opción no sólo aumentaban los ingresos, sino también la rentabilidad.
3. **Generar más propuestas de alta calidad.** La propuesta es el último paso en el proceso de ventas, así que mientras mayor sea el número de candidatos de este nivel, la probabilidad de contrataciones aumenta. La idea consiste en asegurarse de que cada propuesta pase una serie de pruebas para lograr un estándar de calidad ganador.

ATENCIÓN
Con frecuencia, cuando el equipo concluye la lista de medidas de predicción, escuchamos a sus miembros exclamar: "Deberíamos hacer todas estas cosas". No cabe duda de que todas estas acciones son buenas, pero mientras más intente hacer, menos energía tendrá para cada una.

Además de esto, reducir el enfoque a pocas medidas de predicción aumentará la fuerza de su palanca. Solemos decir: "Una palanca debe moverse mucho para hacer que la roca se mueva un poco". En otras palabras, el equipo deberá hacer un gran esfuerzo sobre la medida de predicción para mover la medida histórica. Si hay demasiadas medidas de predicción, el esfuerzo se disipa.

Paso 3: poner a prueba las mejores ideas
Una vez que haya identificado unas pocas medidas de predicción altamente influyentes, pruébelas según estos seis criterios:

- ¿Es predictiva?
- ¿Es influenciable?
- ¿Se trata de un proceso continuo o es "cosa de una vez"?

- ¿El juego es del líder o del equipo?
- ¿Se puede medir?
- ¿Vale la pena medirla?

¿LA MEDIDA DE PREDICCIÓN PUEDE PREDECIR EL ÉXITO DE LA MCI?
Ésta es la primera y más importante prueba que una candidata a medida de predicción debe aprobar. Si una idea reprueba este examen, sin importar qué tan buena sea, elimínela y seleccione la siguiente candidata de mayor impacto en la lista generada durante la lluvia de ideas.

¿EL EQUIPO ES CAPAZ DE INFLUIR SOBRE LA MEDIDA?
Tener influencia quiere decir que el equipo tiene al menos 80% del control sobre la medida. Al igual que en la Disciplina 1, esta prueba evita depender de otros equipos de manera significativa.

A continuación encontrará medidas de predicción potenciales que el equipo de administración de reuniones de Susan podría proponer como alternativas a las ingobernables medidas históricas.

MEDIDAS HISTÓRICAS NO INFLUENCIABLES	MEDIDAS DE PREDICCIÓN INFLUENCIABLES
Aumentar 20% los ingresos por alimentos y bebidas	Convencer a los clientes de comprar paquetes de barra *premium* y mejorar las opciones de banquetes
Recuperar clientes perdidos	Contactar clientes anteriores que hayan cambiado a otros hoteles y ofrecerles propuestas convincentes para regresar
Aumentar la cantidad de congresos	Participar de manera activa en las juntas mensuales de la asociación de planeación de reuniones

Recuerde que la medida de predicción ideal es aquella acción capaz de mover la medida histórica y que el equipo puede llevar a cabo de inmediato *sin depender de otros equipos de manera significativa*.

¿SE TRATA DE UN PROCESO CONTINUO O ES "FLOR DE UN DÍA"?
La medida de predicción ideal es un cambio en una conducta que puede convertirse en hábito y que genera mejoras continuas en la medida histórica. Aunque es posible que actuar una vez conlleve mejoras temporales, si no constituye un cambio en la conducta surtirá pocos efectos sobre los hábitos del equipo.

PROCESO CONTINUO (ASÍ)	FLOR DE UN DÍA (ASÍ NO)
Asegurarse de que todos los clientes se enteren de nuestra oferta audiovisual y de la posibilidad de tener una instalación personalizada	Actualizar todo nuestro sistema audiovisual
Cumplir y mantener al 100% los estándares de arreglo de mesas para banquetes	Sesión de capacitación sobre los estándares de arreglo de mesas para banquetes
Asistir a todas las juntas de la Cámara de Comercio y contactar a todas las empresas que inauguren	Inscribirse en la Cámara de Comercio

A continuación encontrará algunos ejemplos que el equipo de Susan podría haber utilizado y que ilustran diferencias importantes reveladas a partir de estas pruebas:

Aunque las ideas que son flor de un día pueden marcar una diferencia temporal —incluso una sustancial—, lo único capaz de impulsar mejoras permanentes serán los hábitos en el comportamiento que el equipo logre desarrollar.

¿EL JUEGO ES DEL LÍDER O DEL EQUIPO?

La conducta del equipo debe impulsar la medida de predicción. Si el líder (u otro individuo) es el único que puede mover esta medida, el equipo pronto perderá interés en el juego.

Por ejemplo, una iniciativa de calidad necesita que el líder evalúe el proceso frecuentemente, y existe un rendimiento que mejora los resultados de dicha evaluación de manera continua.

Si la medida de predicción elegida consiste en aumentar la frecuencia de las evaluaciones, habrá reprobado esta prueba, pues sólo el líder puede llevarlas a cabo. Sin embargo, si la propuesta es reaccionar oportunamente ante el diagnóstico de la evaluación, se trata en un juego en equipo. Las acciones que afectan los resultados de una evaluación involucran a todos los miembros de un grupo.

Asimismo, en la mayoría de las organizaciones, las medidas candidatas —como contratar personal para llenar vacantes, reducir horas extra y mejorar la planificación— suelen ser ejemplos de un juego de líder. Recuerde que las medidas de predicción son la conexión entre el equipo y la MCI, pero sólo funciona si el equipo puede jugar su propio partido.

¿SE PUEDE MEDIR?

Como ya hemos mencionado, es difícil reunir datos sobre la medida de predicción, y la mayoría de los equipos carece de un sistema para monitorearlos. No obstante, el éxito de las medidas históricas requiere una medición correcta de las medidas de predicción.

Si la MCI de verdad es crucialmente importante, usted deberá encontrar formas de medir nuevas conductas.

¿VALE LA PENA MEDIRLA?

Si el esfuerzo requerido supera el valor de su impacto, o si implica consecuencias no intencionales, fracasará como medida de predicción.

Por ejemplo, una empresa de comida rápida contrató supervisores para inspeccionar cada franquicia con regularidad y medir el cumplimiento de las normas de la organización. Estos supervisores eran considerados, en su mayoría, espías. El equipo lo tomó como una falta de respeto. Además del costo directo de contratar a este ejército de inspectores, los líderes de la empresa tuvieron que pagar por la creciente desconfianza de los empleados y la baja en la moral.

Al final, las medidas de predicción desarrolladas por el equipo de Susan pasaron todas las pruebas. Durante el proceso de examen, descubrieron que casi todas las visitas guiadas concluían con una propuesta exitosa, así que decidieron concentrarse en llevar a

cabo más visitas y hacer el seguimiento de las propuestas.

Paso 4: definir las medidas de predicción

Conteste las siguientes preguntas mientras redacta las medidas de predicción finales:

¿MONITOREAR EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL O DEL EQUIPO?

Esta decisión afectará la forma de llevar el marcador, el diseño de su tablero y, finalmente, el proceso de rendición de cuentas. Seguir los resultados individuales genera un nivel muy alto de rendición de cuentas, pero también es el juego más difícil de ganar, pues requiere el mismo nivel de desempeño por parte de todos los miembros del equipo. Por otro lado, monitorear los resultados del equipo permite que existan diferencias en el desempeño individual y al mismo tiempo ayuda a alcanzar el objetivo como grupo.

¿MONITOREAR LA MEDIDA DE PREDICCIÓN DIARIA O SEMANALMENTE?

Los miembros del equipo deben tener a la vista los resultados de las medidas de predicción actualizados por lo menos una vez a la semana, con el fin de alcanzar el grado más alto de compromiso. Si esto no sucede, pronto perderán interés. Un marcador diario propicia el nivel máximo de rendición de cuentas porque requiere el mismo nivel de desempeño por parte de todos los miembros todos los días. Hacerlo de manera semanal permite variaciones en el rendimiento de cada día, siempre y cuando se alcance el resultado proyectado para cada semana.

A continuación encontrará un ejemplo de *la misma medida de predicción* con un marcador individual y de equipo, semanal y diario.

MARCADOR INDIVIDUAL	MARCADOR DE EQUIPO	
Cada empleado debe saludar y ofrecer asistencia a 20 clientes todos los días	El equipo debe saludar y ofrecer asistencia a 100 clientes todos los días	Medida diaria
Cada empleado debe saludar y ofrecer asistencia a 100 clientes en una semana	El equipo debe saludar y ofrecer asistencia a 700 clientes cada semana	Medida semanal

Estas consideraciones serán una parte importante de la toma de decisiones.

MARCADOR INDIVIDUAL	MARCADOR DE EQUIPO	
• Cada miembro del equipo debe alcanzar la medida de predicción • La rendición de cuentas individual es alta, pues una sola persona se encarga de llevar el marcador • Los datos del marcador son muy detallados	• El equipo puede ganar pese a que algunos individuos hayan tenido bajo desempeño • Los resultados de los miembros de alto rendimiento pueden compensar el bajo desempeño de otros	Medida diaria
• Los individuos pueden ganar en el plazo semanal aunque algunas de las metas diarias no se hayan cumplido • El equipo sólo gana cuando todos los miembros actúan	• El equipo puede ganar en el plazo semanal, incluso cuando algunas metas diarias no se hayan cumplido • Los resultados de los miembros de mejor rendimiento pueden compensar el bajo desempeño de otros	Medida semanal

¿QUÉ ES EL ESTÁNDAR CUANTITATIVO?
En otras palabras, "¿Qué tanto, con qué frecuencia y qué tan consistentemente deberíamos operar?"

En Younger Brothers, la medida de predicción consistía en cumplir los seis estándares de seguridad en 97%. ¿Cómo llegaron a ese número? ¿Cómo lo decidiría usted?

Debe decidir con base en la urgencia y la importancia de la MCI. Recuerde que la palanca tiene que accionarse mucho para mover la roca un poco. Si el porcentaje de cumplimiento de medidas de seguridad es 67%, subirlo a 97% implicará desplazar mucho la roca. ¡Pero cuando se trata de brazos, piernas y vidas, esa roca *tiene que* moverse de manera extraordinaria! Escoja números que representen un reto para el equipo sin que se convierta en un juego imposible de ganar.

Por ejemplo, en los hospitales de los Países Bajos se realizan pruebas para detectar infecciones al admitir a todos los pacientes. Ésta es una medida de predicción clave para evitar las infecciones adquiridas en hospital. Es evidente que hacer pruebas a todos los pacientes consume tiempo y recursos, pero puede lograrse. En otros países, que son más tolerantes con las IAH o en los que representa un problema menor, estas pruebas se realizan tan sólo a algunos pacientes; para ellos, llevar el índice de IAH a cero no es una MCI.

A veces este número se descubre a través de un proceso de prueba y error. Una empresa de materiales de construcción mandaba dos correos electrónicos en la semana previa a una venta especial, pero siempre obtenía una respuesta pobre. Cuando hizo el experimento de mandar tres correos, se inundó de clientes. Algo mágico sucedió cuando decidió mandar tres correos en lugar de dos, ¿quién lo diría?

Si quiere medir una actividad que su equipo ya realiza, es esencial que el nivel de desempeño aumente significativamente y supere su posición actual. De otra forma, usted estará actuando de acuerdo con una de las definiciones más comunes de la insensatez: *hacer lo mismo de siempre y esperar resultados diferentes*.

¿QUÉ ES EL ESTÁNDAR CUALITATIVO?
En otras palabras: "¿Qué tan bien deberíamos desempeñarnos?"

No todas las medidas de predicción tienen que responder esta pregunta. Sin embargo, las más impactantes no sólo determinan un estándar de frecuencia o cantidad, sino también de calidad.

En Younger Brothers los seis estándares de seguridad son el componente cualitativo de la medida de predicción. Para el equipo de una manufacturera de producción ajustada, podría ser cumplir con el mapeo en la cadena de valor.

¿COMIENZA CON UN VERBO?
Los verbos de inmediato enfocan la mente en acciones.

MCI	MEDIDA DE PREDICCIÓN
Generar $2 millones por nuevas fuentes de ingresos para el final del trimestre	Hacer 500 llamadas salientes adicionales por semana

Aumentar el índice de ofertas ganadas de 75% a 85% en el presente año fiscal	Asegurarse de que la redacción de todas las propuestas cumpla 98% con los estándares de calidad
Aumentar el índice de lealtad de clientes de 40 a 70 en dos años	Lograr 99% de disponibilidad de personal cada semana
Incrementar las rotaciones de inventario de ocho a diez este año	Mandar tres correos electrónicos a todos los contactos antes de las ofertas especiales

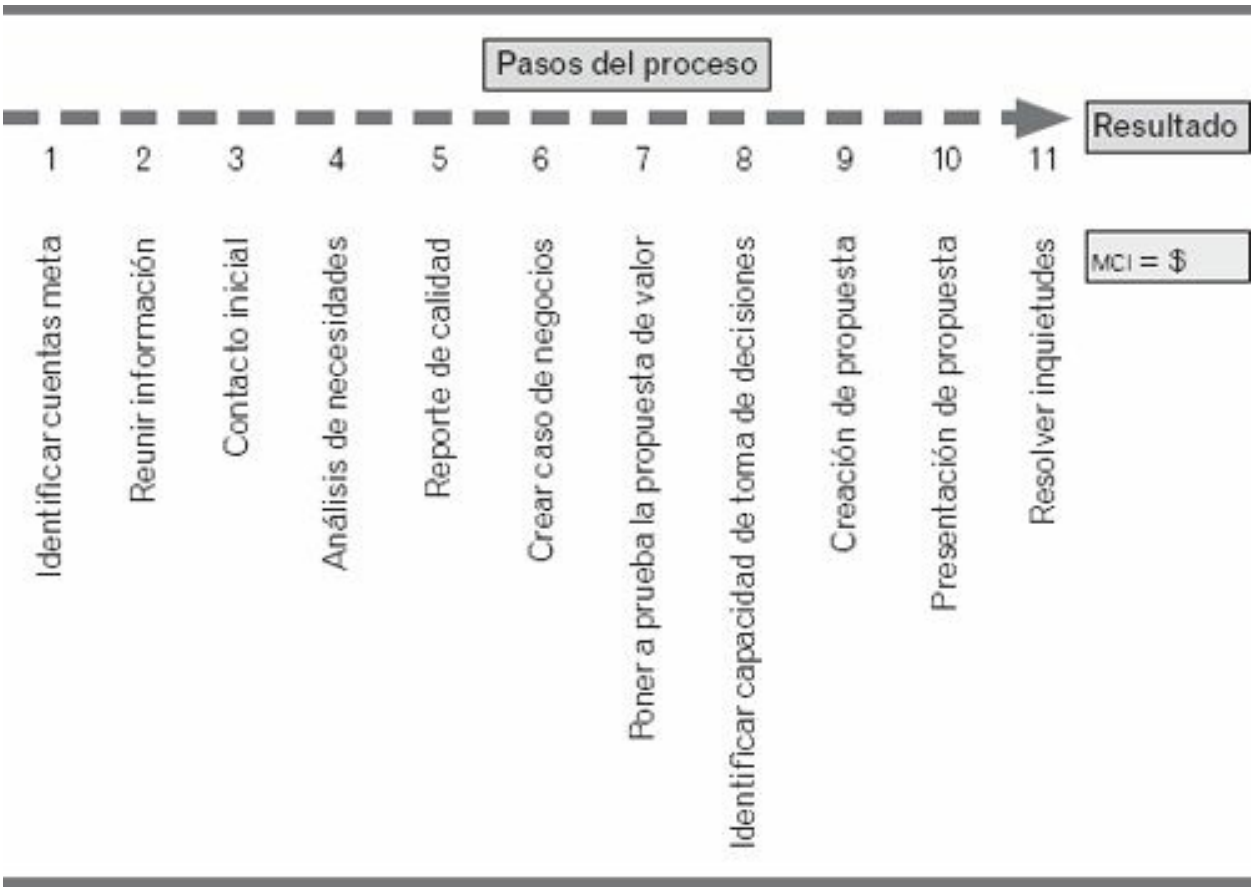
¿ES SENCILLO?

Enuncie su medida de predicción en la menor cantidad de palabras posible. Elimine explicaciones introductorias como "Con el fin de lograr nuestra MCI, y para superar las expectativas de nuestros clientes, hemos decidido..." Lo que viene después de las palabras "hemos decidido" es la medida de predicción, y eso es lo único que necesita decir. Enunciar la MCI de manera clara implica encerrar en pocas palabras lo que diría en una introducción.

NOTA ESPECIAL SOBRE LAS MEDIDAS DE PREDICCIÓN DIRIGIDAS A PROCESOS

Otra forma de identificar medidas de predicción eficaces es pensar en su trabajo como los pasos de un proceso; particularmente si ya sabe que su MCI surge de un proceso (por ejemplo, una MCI de ingresos por procesos de ventas, una MCI de calidad en el proceso de manufactura o una MCI de conclusión de un proyecto a partir de un proceso de gestión de proyectos).

El ejemplo que aparece a continuación es un proceso de ventas básico de 11 pasos.

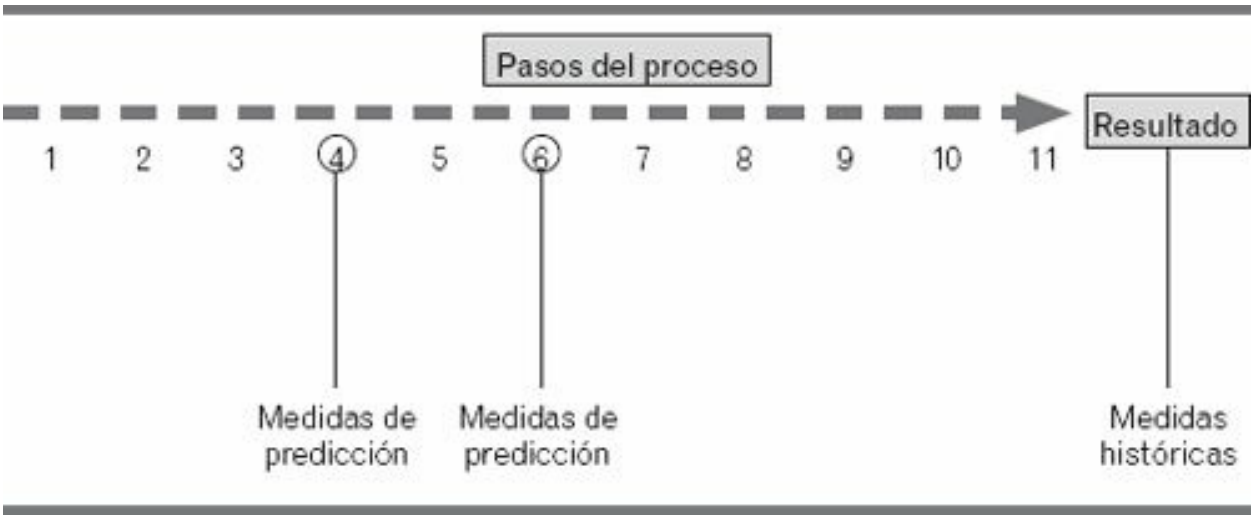


Los procesos siempre presentan los mismos retos: ¿el proceso genera los resultados que buscamos?, ¿estamos llevando a cabo el proceso correcto?

En todo proceso hay puntos palanca, pasos críticos en los que el desempeño flaquea. Si estos puntos se convierten en medidas de predicción, el equipo podrá aplicar su energía concentrada sobre ellos.

En el cuadro anterior, el equipo ha decidido que mejorar de manera significativa el trabajo respecto al análisis de necesidades (paso 4) y en los casos de negocios (paso 6) tendrá mayor impacto sobre sus resultados. La apuesta está sobre la mesa.

Ahora los miembros del equipo deben definir las medidas de predicción para estos puntos palanca. Se preguntarán: "¿Cómo medir si se ha logrado un análisis de necesidades adecuado?" "¿Cómo saber si tenemos un buen caso de negocios?" Este tipo de medidas de predicción es infinitamente más efectivo que proponer una mejora simultánea de todo el proceso. En ese caso, el líder tendría que repartir su energía para impulsar cambios en el proceso entero y el equipo nunca rompería los viejos hábitos.



Las 4DX le permiten al líder identificar los puntos críticos de un proceso y pasar poco a poco a los siguientes.

¿LOS HITOS DE PROYECTO SON BUENAS MEDIDAS DE PREDICCIÓN?
Si su MCI es un proyecto, los hitos de éste pueden ser medidas de predicción efectivas, pero deberá evaluarlos con cuidado. Si estos hitos sirven para *predecir* el éxito del proyecto (consulte la descripción de medidas históricas de proyectos en la página 160) y si el equipo es capaz de *influir en ellos*, entonces podrían ser candidatos adecuados. Sin embargo, los hitos también deberán ser suficientemente significativos como para que se hagan compromisos semanales sobre ellos. Un hito que se puede completar en menos de seis semanas por lo general no cumple con los requerimientos para ser una buena medida de predicción.

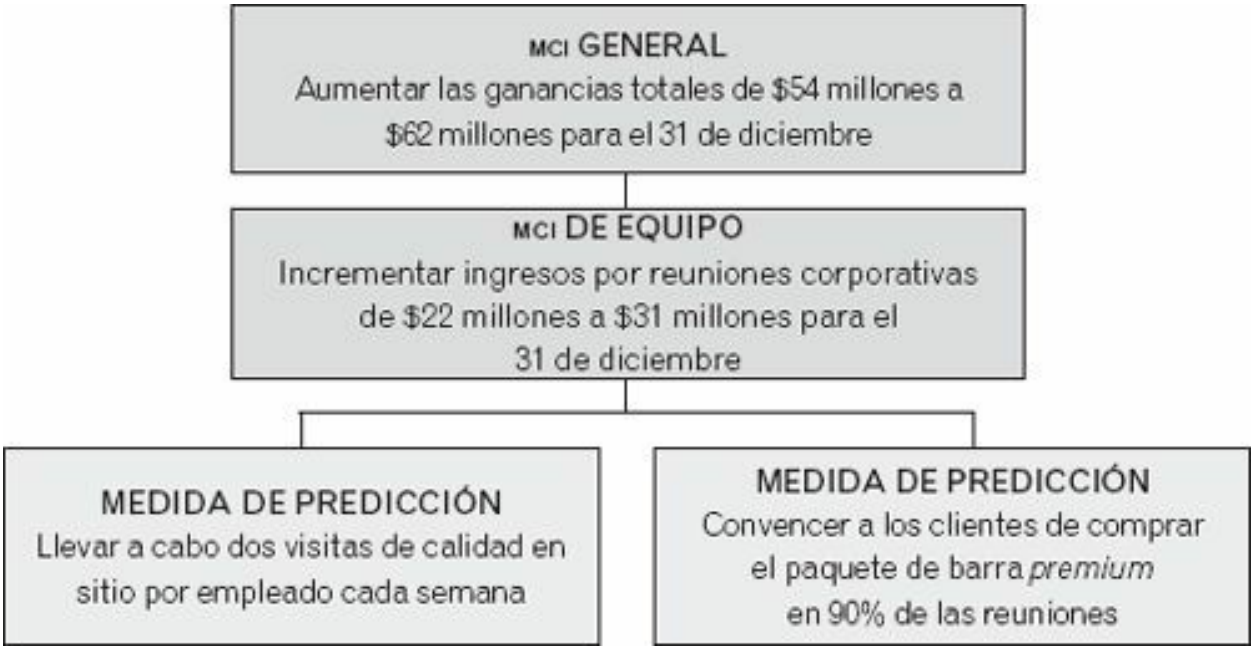
Por otro lado, si su MCI consiste en múltiples proyectos, es más probable que sus medidas de predicción sean los procedimientos que utiliza para asegurar que todos ellos se cumplan con éxito. Por ejemplo, llevar a cabo revisiones formales, la definición de requerimientos funcionales, comunicación de proyectos y procedimientos de prueba. En este caso, deberá escoger los componentes *más predictivos* e *influenciables* del proceso como sus medidas de predicción.

El producto final
El producto final de la Disciplina 2 es una pequeña serie de medidas de predicción que moverán las medidas históricas de la MCI.

Las medidas de predicción finales del equipo de Susan eran claras, pero demandantes:

- Llevar a cabo dos visitas de calidad en sitio por empleado cada semana.
- Convencer a los clientes de comprar el paquete de barra *premium* en 90% de las reuniones.

La Disciplina 2 le permite a Susan tener una estrategia clara, concisa y medible para mejorar el desempeño de su equipo y *al mismo tiempo* generar grandes resultados para todo el hotel.



Para muchos equipos la Disciplina 2 es emocionante, y por buenas razones. No sólo cuentan con una MCI clara y con una línea de meta definida, sino también con una serie de medidas de predicción diseñadas con cuidado para alcanzar dicha MCI. Muchas personas sentirán que se trata del plan más *ejecutable* en el que hayan participado; pueden confiar en que han hecho todo lo necesario para hacerlo realidad y que a partir de este punto todo será más sencillo.

No podrían estar más equivocados.

Aunque hayan diseñado un lindo juego, éste podría desaparecer dentro del torbellino pocos días después de su lanzamiento, a menos que continúen con la Disciplina 3.

INTÉNTELO

Utilice la herramienta de construcción de medidas de predicción que encontrará a continuación para experimentar y crear las medidas de su MCI.

Herramienta de construcción de medidas de predicción

1. Inserte la meta crucialmente importante y la medida histórica en las casillas superiores.
2. Haga una lluvia de ideas sobre medidas de predicción.
3. Haga una lluvia de ideas sobre métodos para medir esas ideas.
4. Califíquelas en orden de impacto sobre la MCI.
5. Ponga sus ideas a prueba según la lista de las páginas anteriores.
6. Redacte sus medidas de predicción finales.

Ideas para medidas de predicción	¿Cómo medirlas?	Calificación

Medidas de predicción finales

¿Lo ha conseguido?

Marque las casillas para asegurar que las medidas de predicción de su equipo sirven para mover la medida histórica y la MCI.

- □ ¿Logró reunir ideas enriquecedoras sobre las medidas de predicción del equipo y de otros?
- □ ¿Son predictivas? Es decir, ¿se trata de las acciones de mayor impacto que el equipo puede implementar para impulsar su MCI?
- □ ¿Cree que la MCI del equipo seleccionada tendrá el mayor impacto en el proceso para alcanzar la MCI general?
- □ ¿Son influenciables? Es decir, ¿cabe duda de que el equipo es capaz de mover la medida de predicción?
- □ ¿Son verdaderamente medibles? ¿Será capaz de dimensionar el rendimiento sobre las medidas de predicción desde el primer día?
- □ ¿Vale la pena perseguir las medidas de predicción? ¿Cuesta más reunir los datos que lo que valen en última instancia? ¿Podrían traer consecuencias no planeadas?
- □ ¿Cada una de las medidas de predicción comienza con un verbo?
- □ ¿Todas las medidas son cuantificables, incluyendo las medidas cualitativas?

Instalar la Disciplina 3

Llevar un tablero de resultados convincente

La Disciplina 3 parte del compromiso. Aunque ya haya definido usted un juego claro y efectivo en las disciplinas 1 y 2, el rendimiento del equipo no llegará al máximo a menos que sus miembros se comprometan emocionalmente. Esto sucede cuando pueden saber si están ganando o perdiendo.

La clave del compromiso es un tablero de resultados grande, visible y actualizado de manera sistemática que sea convincente para los jugadores. ¿Por qué hacemos tanto hincapié en el tablero?

En una estudio reciente sobre tiendas minoristas conducido por FranklinCovey, descubrimos que 73% de los miembros de alto rendimiento está de acuerdo con el siguiente enunciado: "Los indicadores de nuestros éxitos son visibles, accesibles y se actualizan con frecuencia". Sólo 33% del personal de más bajo rendimiento estuvo de acuerdo. En este sentido, los individuos de alto desempeño son dos veces más propensos a ver e interactuar con algún tipo de tablero convincente para saber si están ganando o no. ¿Por qué sucede esto?

Recuerde tres principios.

LAS PERSONAS JUEGAN DIFERENTE CUANDO *ELLAS* LLEVAN UN MARCADOR

Si nadie lleva un marcador, las personas no darán su máximo y mejor esfuerzo; es parte de la naturaleza humana. Note el énfasis: las personas juegan diferente cuando *ellas* llevan un marcador. Existe una diferencia fundamental entre un juego en que el líder sigue la puntuación y uno en que los jugadores se califican entre ellos. Esto último significa que el equipo se apropiará de los resultados; será *su* juego.

EL TABLERO DEL ENTRENADOR NO ES UN TABLERO DE JUGADOR

El tablero de un entrenador es complejo y está lleno de datos. El tablero del jugador debe ser simple. En él se muestra una serie de medidas que le indicarán a los jugadores si están ganando o perdiendo el partido. Por lo mismo, tienen propósitos diferentes. Su trabajo como líder incluye guiar, pero no puede construir un tablero de jugadores sin que ellos mismos participen.

EL PROPÓSITO DE UN TABLERO DE JUGADORES ES MOTIVARLOS A GANAR

Si el tablero no sirve para motivar acciones enérgicas, es porque a los ojos de los jugadores no es suficientemente convincente. Todos los miembros de un equipo deben ser capaces de verlo y observar los cambios paso a paso, día a día o semana con semana. Debe ser un tema de conversación en todo momento y nunca estar fuera de su cabeza.

En este capítulo aprenderá a involucrar al equipo en la creación de un tablero de resultados convincente. También verá la forma en que diferentes diseños conducen a distintos comportamientos.

Hemos descubierto que mientras mayor sea el grado de involucramiento del equipo en el diseño del tablero, la balanza se inclinará más hacia el compromiso. Esto se ilustra en la gráfica anterior al otorgar responsabilidades más definidas al equipo.

Paso 1: escoger un tema

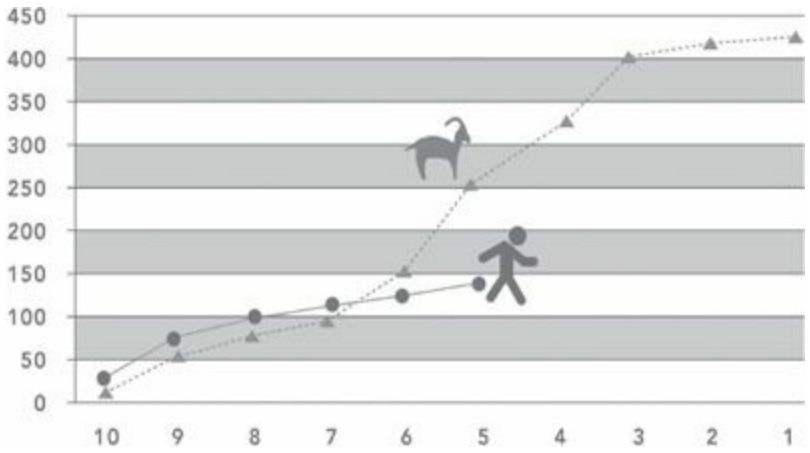
Elija un tema para su tablero que despliegue de manera clara e inmediata las medidas a las que dará seguimiento. Existen varias opciones.

LÍNEA DE TENDENCIAS

Esta opción se lleva las palmas como la manera más útil de registrar medidas históricas. Las líneas de tendencias comunican fácilmente la fórmula de *X a Y en tal plazo*. La cabra muestra dónde debería estar para llegar a Y en un tiempo determinado, y de esta forma le dirá si está ganando.

VENCER A LA CABRA

MCI: conseguir 428 exhibidores para la exposición de artículos de campismo para el 30 de octubre

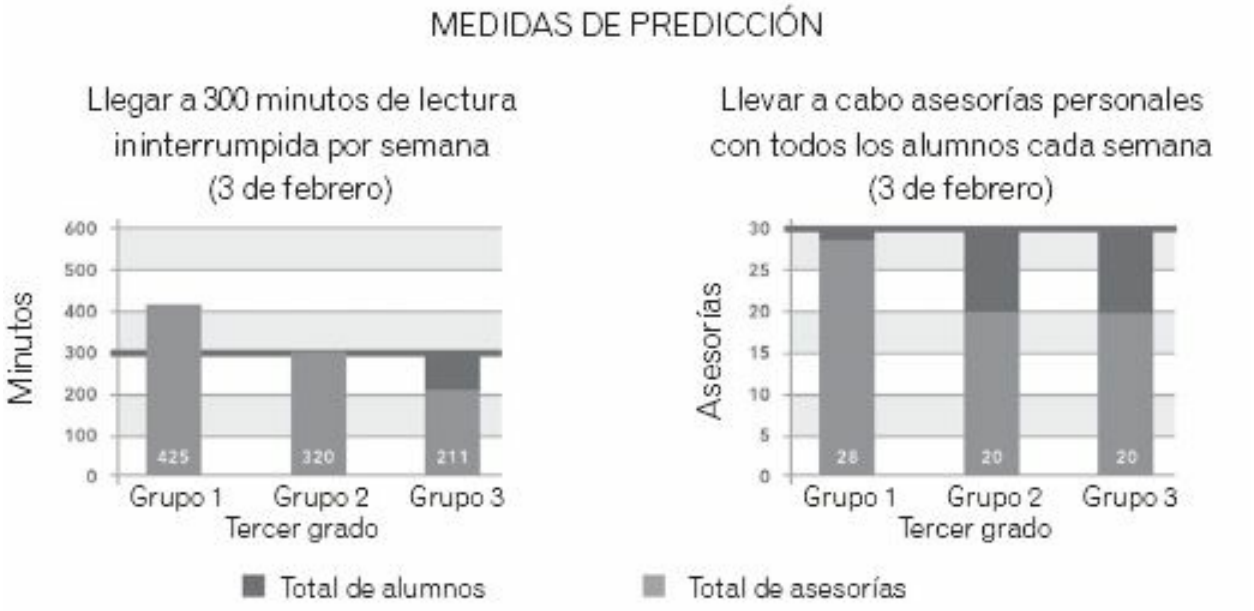


VELOCÍMETRO

Al igual que el velocímetro de un vehículo, este tablero muestra las medidas instantáneamente. Es ideal para medidas de tiempo (tiempo de ciclo, velocidad del proceso, tiempo de salida al mercado, tiempos de recuperación, etc.). Considere otros medidores de este estilo como termómetros, barómetros, reglas y básculas.

GRÁFICA DE BARRAS

Este tablero es útil para comparar el desempeño de distintos equipos o grupos dentro de los equipos.



SEMÁFORO

Una tablero semáforo consiste en signos de colores o luces que muestran el estado del proceso: si va por buen camino (verde), si está en peligro de desviarse (amarillo) o si se ha salido de él (rojo). Este tipo de tablero es útil para mostrar la condición de las medidas.

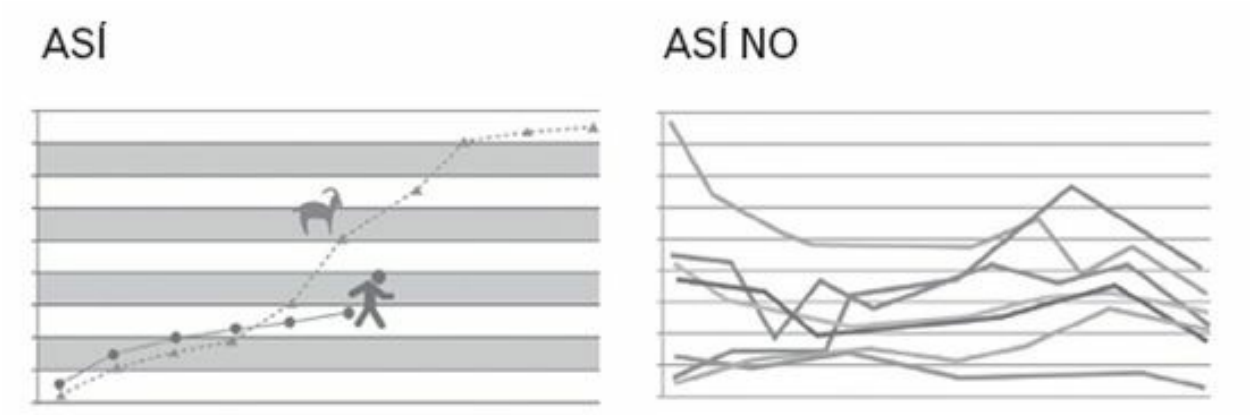
PERSONALIZADO
Con frecuencia, cuando los integrantes del equipo son capaces de personalizar el tablero, éste adquiere mayor significado para ellos. Pueden incluir el nombre del equipo, fotografías de los miembros, dibujos o alguna otra imagen que los represente como grupo. Personalizar el tablero no sólo es divertido, cumple un propósito mayor: mientras más se apropien de él, más serán suyos los resultados. Alcazar la MCI se vuelve cuestión de orgullo personal.

Hemos visto que incluso los individuos más serios se unen a este esfuerzo. Por ejemplo, las enfermeras de cardiología pegaron instrumentos quirúrgicos en su tablero, los ingenieros instalaron luces parpadeantes, y un equipo de chefs motociclistas puso prendas de cuero en el suyo. Cuando el tablero es personal, hay mayor compromiso.

Paso 2: diseñar el tablero
Una vez que haya determinado el tema o tipo del tablero que desea, el equipo deberá diseñarlo con las siguientes preguntas en mente:

¿ES SIMPLE?
Resista la tentación de complicar el tablero al añadir demasiadas variables o datos adicionales como tendencias históricas, comparaciones año con año y proyecciones a futuro. No utilice el tablero como un medio para dar a conocer reportes, actualizaciones

de estado y demás información general que distrae al equipo de los resultados que necesita ver. En medio del torbellino, la simplicidad es la clave para mantener el compromiso del equipo.



Con el tablero de la izquierda los miembros del equipo pueden saber de inmediato si están ganando, pero tendrían que estudiar con cuidado el tablero de la derecha para entenderlo, pues hay demasiadas variables que interpretar.

¿ESTÁ A LA VISTA DEL EQUIPO?
Coloque el tablero donde el equipo pueda verlo con frecuencia. Mientras más visible sea, será más fácil que el grupo mantenga una conexión con el juego. Si desea motivar a su equipo todavía más, colóquelo en un lugar donde *otros* equipos también puedan verlo. Si el suyo está disperso físicamente, el tablero deberá ser visible de manera remota (encontrará más información sobre tableros electrónicos en el capítulo "Automatizar las 4DX").

¿CONTIENE TANTO MEDIDAS DE PREDICCIÓN COMO MEDIDAS HISTÓRICAS?
Incluya los resultados reales y los deseados. El tablero no sólo debe indicar la posición actual, sino también a la que se quiera llegar.

ASÍ

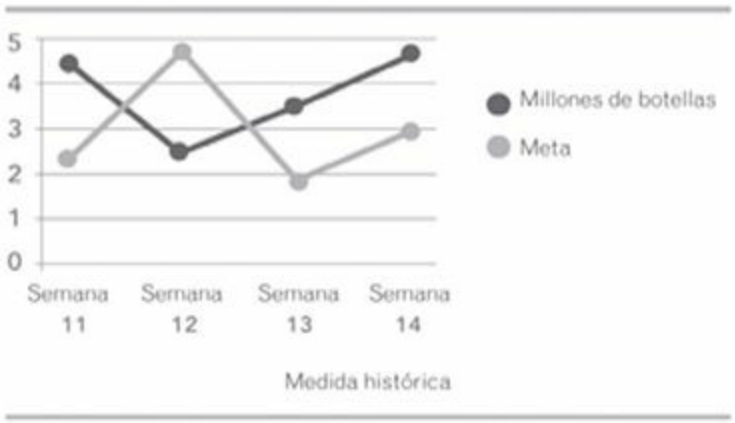
Cantidad de unidades proyectada para finales de mayo	105
Cantidad real de unidades	97
Ganancia / pérdida neta	(08)

ASÍ NO

Cantidad real de unidades a finales de mayo	97

Si el equipo sólo puede ver las unidades producidas cada mes, es imposible decir si está ganando o perdiendo; para ello es necesario ver el número de unidades proyectado. Esto también sirve para que los integrantes puedan calcular si han superado la meta o qué tan abajo se encuentran (ganancia o pérdida neta).

Incluya la medida histórica de la MCI y las medidas de predicción, así como letreros o etiquetas pequeñas con explicaciones sobre las medidas; no suponga que todos saben cuáles son. (Recuerde: ¡85% de los integrantes de equipos que entrevistamos no podía nombrar sus metas más importantes!)



Medida histórica

Semana	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Unidad 4	Unidad 5	Unidad 6	Unidad 7	Unidad 8	Unidad 9
11		✓							✓
12	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
13	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
14	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Medida de predicción

La MCI de este equipo consistía en producir cierto número de botellas de agua cada semana. La medida de predicción era darle mantenimiento a las unidades embotelladoras según un calendario muy estricto. El equipo alcanzaría su meta siempre y cuando las unidades embotelladoras se encontraran en condiciones óptimas.

Cuando notaron una correlación entre la falta de mantenimiento y las bajas en la producción se propusieron cumplir la medida de predicción de manera más consistente, y así superaron la meta.

¿PUEDEN SABER A PRIMERA VISTA SI ESTÁN GANANDO?

Diseñe el tablero para que el equipo pueda determinar, en cinco segundos o menos, si está ganando o perdiendo. Se trata de la prueba más importante a la que un tablero de jugador debe enfrentarse.

Paso 3: construir el tablero

Permita que su equipo haga el tablero. Mientras más se involucren sus integrantes, mejor. Si ellos mismos lo confeccionan, se encargarán de él en mayor grado.

Por supuesto, el tablero dependerá del tamaño y la naturaleza de su equipo. Si el grupo cuenta con muy poco tiempo libre, el líder deberá tener un papel más activo en la

producción del tablero. De cualquier manera, recuerde que muchos equipos aprecian la oportunidad de crear su propio tablero y con frecuencia utilizan su tiempo libre de manera voluntaria con tal de fabricarlo.

Por último, no importa qué técnicas utilice; puede ser electrónico, un cartel o un simple pizarrón de plumones o de gis. Lo importante es que cumpla con los estándares de diseño aquí señalados.

Paso 4: actualizar el tablero

El tablero debe estar diseñado para permitir y facilitar actualizaciones por lo menos una vez a la semana. Si actualizarlo no es sencillo, su equipo estará tentado de postergarlo siempre que el torbellino azote, y la meta crucialmente importante desaparecerá entre el caos y el desconcierto.

El líder tiene que establecer claramente:

- Quién es responsable del tablero
- Cuándo será instalado.
- Con qué frecuencia deberá actualizarse.

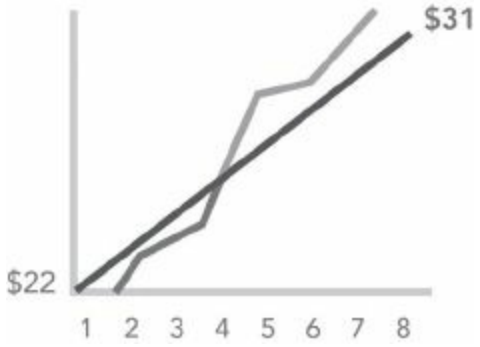
EJEMPLO

Sigamos a Susan y a su equipo de administración de reuniones mientras diseñan y construyen su tablero.

El equipo aplicó la Disciplina 1 para determinar una MCI de equipo relativa a aumentar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre. Después aplicó la Disciplina 2 para identificar dos medidas de predicción de alto impacto:

- Llevar a cabo dos visitas de calidad en sitio por empleado cada semana.
- Convencer a los clientes de comprar el paquete de barra *premium* en 90% de las reuniones.

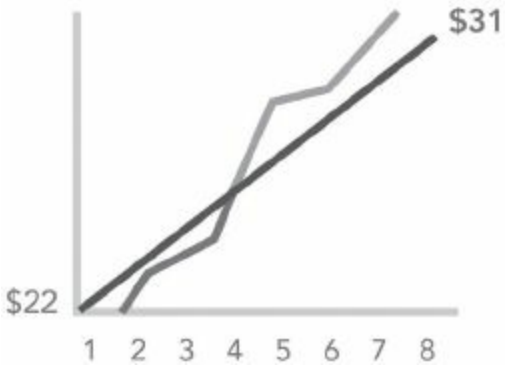
Ahora que el juego quedó claro, Susan y su equipo estaban listos para construir su tablero. Comenzaron por definir cómo marcar de manera nítida la MCI y la medida histórica en el tablero:



MCI

Aumentar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre

Después añadieron la medida de predicción 1 con una gráfica detallada para monitorear el desempeño individual de todos los integrantes.



MCI
Aumentar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre

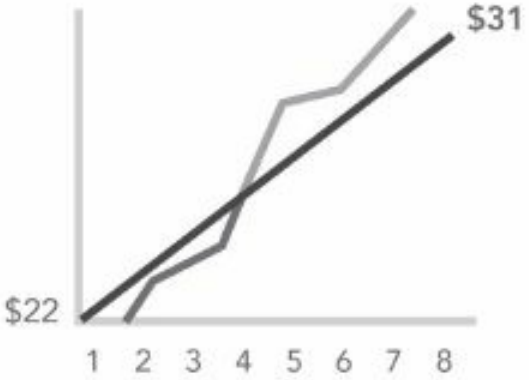
EMPLEADO	1	2	3	4	5	6	7	Prom
KIM	1	1	2	2	4	X	X	2
BOB	2	2	3	2	X	X	3	2.4
KAREN	1	3	2	X	X	2	2	2
JEFF	0	0	X	X	1	1	1	.6
EMILY	3	X	X	4	3	2	4	2.8
RICHARD	X	X	2	2	2	4	4	2.8
BETH	X	1	2	5	2	4	X	2.8
TOTAL	7	7	11	15	12	13	14	2.3

Medida de predicción
Llevar a cabo dos visitas de calidad en sitio por empleado cada semana

Por último, añadieron la medida de predicción 2 y una gráfica de barras para medir los intentos de convencimiento.

MCI

Aumentar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre



Medida de predicción

Llevar a cabo dos visitas de calidad en sitio por empleado cada semana

EMPLEADO	1	2	3	4	5	6	7	Prom
KIM	1	1	2	2	4	X	X	2
BOB	2	2	3	2	X	X	3	2.4
KAREN	1	3	2	X	X	2	2	2
JEFF	0	0	X	X	1	1	1	.6
EMILY	3	X	X	4	3	2	4	2.8
RICHARD	X	X	2	2	2	4	4	2.8
BETH	X	1	2	3	2	4	X	2.8
TOTAL	7	7	11	15	12	13	14	2.3

Medida de predicción

Convencer a los clientes de comprar el paquete de barra *premium* en 90% de las reuniones

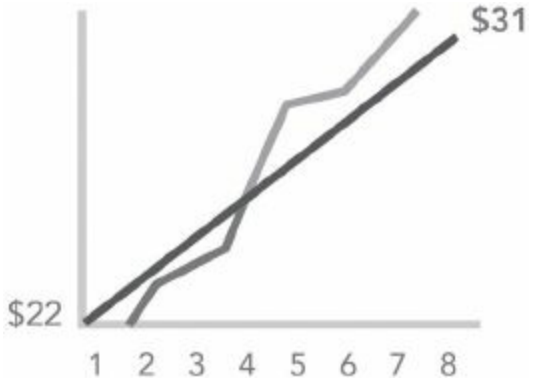
El tablero de Susan cumple con las normas de diseño, pues la MCI encabeza el tablero y las dos medidas cuentan con gráficas claras.

Es simple, no está repleto de datos. Tiene tres componentes principales, y cada uno de ellos es claro como el agua y cuantificable.

Es visible, pues es grande, el texto es claro, los títulos están resaltados y cuenta con elementos visuales fáciles de entender.

Es completo, porque muestra el juego en su totalidad. La MCI de equipo, su medida histórica y las medidas de predicción están definidas con precisión. El desempeño real de

equipo puede ser comparado con el esperado. El tablero motivará a los integrantes porque podrán ver su posición real en relación con la que quieren alcanzar cada semana. La línea de meta oscura permite visualizarlo.



MCI

Aumentar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre

En este caso, la medida histórica es una meta financiera clara y concisa basada en las MCI de la organización. En el caso de algunas MCI potenciales, como mejorar la satisfacción de los clientes o la calidad de los productos, es imposible medir la progresión con un método predeterminado. Si se encuentra en esta situación, dibuje una línea de meta subjetiva basada en sus expectativas y su conocimiento sobre el desempeño del equipo.

No importa si la línea de meta obedece a un presupuesto formal, o si la determinan de manera subjetiva: *siempre debe aparecer en su tablero*. Sin ella, el equipo no sabrá si está ganando o no lo está día con día.

En el caso de las medidas de predicción se suele establecer una línea de meta para representar un estándar de desempeño único (por ejemplo, la línea de 90% de la gráfica de la página 197). Este estándar no sólo debe ser alcanzado, sino mantenido. En algunos casos, la línea podría comenzar como una rampa que asciende hasta el punto de rendimiento que quiere sostener, simbolizado por una línea horizontal (como en la gráfica de la página 197).

Registrar la medida de predicción que consiste en realizar dos visitas guiadas en sitio por empleado cada semana requiere reportes individuales del desempeño de cada miembro del equipo. Cada integrante debe registrar en el tablero sus propios resultados cada semana.

EMPLEADO	1	2	3	4	5	6	7	Prom
KIM	1	1	2	2	4	X	X	2
BOB	2	2	3	2	X	X	3	2.4
KAREN	1	3	2	X	X	2	2	2
JEFF	0	0	X	X	1	1	1	.6
EMILY	3	X	X	4	3	2	4	2.8
RICHARD	X	X	2	2	2	4	4	2.8
BETH	X	1	2	5	2	4	X	2.8
TOTAL	7	7	11	15	12	13	14	2.3

1. Cada empleado registrará su propio rendimiento.
2. Los empleados actualizarán el tablero.
3. El líder evalúa el desempeño de acuerdo con el tablero y apoya a quien lo necesite.

El líder debe realizar auditorías periódicas del desempeño con el fin de asegurar la credibilidad del tablero. De esta manera podrá corroborar que el desempeño observado corresponde a lo registrado en el tablero. El principio fundamental aquí es la confianza; sin embargo es necesario verificar.

¿ES POSIBLE SABER SI EL EQUIPO ESTÁ GANANDO O PERDIENDO CON TAN SÓLO UN VISTAZO?

En vista de que cada gráfica muestra los resultados reales y los esperados, los miembros del equipo son capaces de decir si están ganando o no lo están en cada una de las medidas de predicción y respecto a la MCI. Los colores verde y rojo muchas veces facilitan interpretar el tablero.

Note que para ganar respecto a la medida de predicción 2, es necesario que todos los miembros del equipo cumplan su meta.

EMPLEADO	1	2	3	4	5	6	7	Prom
KIM	1	1	2	2	4	X	X	2
BOB	2	2	3	2	X	X	3	2.4
KAREN	1	3	2	X	X	2	2	2
JEFF	0	0	X	X	1	1	1	.6
EMILY	3	X	X	4	3	2	4	2.8
RICHARD	X	X	2	2	2	4	4	2.8
BETH	X	1	2	5	2	4	X	2.8
TOTAL	7	7	11	15	12	13	14	2.3

PRODUCTO FINAL

El producto final de la Disciplina 3 es un tablero que mantenga el compromiso del equipo.

Existe una enorme diferencia entre el desempeño de un equipo que entiende las MCI y las medidas de *tipo conceptual*, y un equipo que de hecho puede ver el marcador. Como dijo Jim Stuart: "Sin medidas claras y visibles, la misma meta puede significar cien cosas distintas para cien personas diferentes". Si las medidas no figuran en un tablero muy visible y actualizado con regularidad, la MCI desaparecerá entre las distracciones del torbellino. En pocas palabras, las personas pierden interés cuando no conocen el marcador.

La idea de triunfar es lo que impulsa el compromiso, y nada genera mejores resultados que un equipo comprometido al 100%; será testigo de ello cada vez que actualice el tablero.

Después de poner en práctica las disciplinas 1, 2 y 3, habrá diseñado un juego de equipo claro que puede ganar. No obstante, la partida todavía está en el papel. Con la Disciplina 4 el juego entra en acción, pues todos deberán rendirse cuentas —*unos a*

otros— para alcanzar el mejor rendimiento.

INTÉNTELO

Utilice la herramienta para construir un tablero con el fin de experimentar varias opciones y así encontrar el indicado para su MCI.

Herramienta para construir un tablero

Utilice este formato para crear un tablero de resultados convincente y ponga sus ideas a prueba con el cuestionario que le sigue.

MCI de equipo	Medida histórica
Medida de predicción 1	Gráfica
Medida de predicción 2	Gráfica

¿Lo ha conseguido?

Marque las casillas para asegurarse de que el tablero de resultados sea convincente y que servirá para impulsar un mejor desempeño.

□ El equipo participó activamente en la creación del tablero.
□ Es posible monitorear en él la MCI del equipo, las medidas históricas y las medidas de predicción.
□ Las gráficas dan una explicación completa de la MCI y las medidas.
□ Las gráficas incluyen tanto los resultados reales como los esperados. (Responda la pregunta: "¿Dónde estamos ahora y dónde deberíamos estar?")
□ Un vistazo basta para saber si el equipo está ganando o perdiendo respecto a cada medida.
□ El tablero está ubicado en un punto altamente visible con el fin de que el equipo pueda verlo fácilmente y con mucha frecuencia.
□ Es fácil actualizar el tablero.
□ El tablero está personalizado; representa de manera única al equipo.

Instalar la Disciplina 4

Crear una cadencia de rendición de cuentas

La Disciplina 4 trata de la rendición de cuentas. No importa que ya haya diseñado un juego efectivo y claro, si no establece una rendición de cuentas sistemática el equipo nunca dará lo mejor de sí. Es probable que todo comience bien; su equipo puede tener la mejor disposición para ejecutar, pero el torbellino no tardará mucho en jalarlo de nuevo al exhaustivo ciclo de reaccionar sólo ante lo urgente.

En un artículo para la revista *Inc*., John Case describió este fenómeno a la perfección:

> Los gerentes instalan pizarrones de plumón, de gis, de corcho. Generan datos sin parar: índice de defectos, tiempo promedio de espera y docenas de medidas de desempeño. Es difícil entrar a una fábrica, almacén u oficina y no encontrar uno o dos tableros instalados en la pared. Por un tiempo, los números del tablero indican cierto progreso. Las personas los miran y deducen cómo pueden mejorar su rendimiento.
>
> Después de poco tiempo, algo curioso sucede. Transcurre una semana en la que nadie lo actualiza; tal vez un mes entero. Alguien por fin se fija y nota que no ha habido muchos cambios. A la próxima, nadie se siente emocionado de actualizarlo. No pasará mucho tiempo antes de que el tablero sea olvidado y, finalmente, se desmonte.
>
> En retrospectiva, este resultado no es tan sorprendente. Si alguien mide, alguien actuará; pero sólo por un tiempo. Después surgen preguntas como: "¿Por qué nos miden todo el tiempo?" "¿A quién le importa si logramos esos números?" "¿Seguimos con eso?" Un tablero puede convertirse en el temido recordatorio de "algo que deberíamos hacer y no estamos haciendo".[26]

La Disciplina 4 rompe este ciclo al reconectar a los miembros del equipo con el juego de manera constante; y, todavía más importante, *los reconecta de manera personal.* El hecho de que los miembros de un equipo tengan que rendirse cuentas unos a otros con frecuencia y regularidad aumenta su dedicación para obtener resultados. De este modo el equipo juega para ganar.

Es comprensible que muchos líderes se muestren escépticos cuando escuchan en qué consiste la Disciplina 4: "*¿Otra* junta, *y semanal*?" "¿En verdad se puede lograr tanto en una reunión tan corta?"

Tan sólo algunas semanas después, esos mismos líderes (entre ellos nuestro cliente más grande) con frecuencia nos dicen: "Pensé que una junta más era lo último que necesitábamos. Ahora es la única junta que nunca cancelamos porque es lo más importante para nosotros".

La Disciplina 4 requiere que los equipos se reúnan con regularidad y frecuencia en sesiones de MCI en las que cada integrante hace un compromiso personal para impulsar las medidas de predicción.

En vista de que una sesión de MCI puede sonar justo como otra reunión apresurada, es posible que crea que no hay nada novedoso al respecto. No obstante, está a punto de descubrir que la cadencia de rendición de cuentas requiere un verdadero talento y cierto grado de precisión, si quiere que su equipo se desempeñe al más alto nivel.

¿QUÉ ES UNA SESIÓN DE MCI?

Una sesión de MCI no se parece a ninguna junta a la que jamás haya asistido.

Tiene un propósito simple: reenfocar al equipo en la MCI a pesar del torbellino diario. Debe llevarse a cabo regularmente, al menos una vez a la semana, y a veces con más frecuencia. Tiene un orden del día determinado, tal y como se ilustra en el siguiente modelo.

La sesión de MCI es una reunión corta e intensa dedicada a estas tres—y sólo a estas tres—actividades. El propósito de la sesión de MCI es rendir cuentas sobre compromisos pasados y hacer compromisos nuevos para mover el tablero de resultados de la MCI.

1. **Rendir cuentas: reportar los resultados de la semana anterior.** Cada integrante hace un reporte sobre los compromisos que hizo la semana anterior para mover las medidas de predicción.
2. **Revisar el tablero de resultados: aprender de los éxitos y los fracasos.** El equipo evalúa si sus compromisos han servido para mover la medida de predicción y si ésta, a su vez, ha logrado modificar la medida histórica. Se discute qué pueden aprender de lo que funciona y de lo que no, y cómo adaptarlo.
3. **Planear: abrir paso y formular nuevos compromisos.** Cada miembro del equipo plantea su compromiso para la siguiente semana de acuerdo con la evaluación, con el fin de subir las medidas de predicción hasta el nivel de rendimiento necesario.

Ya que los integrantes formulan sus propios compromisos, y gracias a que los resultados se encuentran a la vista de todos, saldrán de la junta decididos a cumplir su palabra. Los compromisos adquieren importancia *en lo personal.*

Aunque esta cadencia de rendición de cuentas es teóricamente sencilla, requiere concentración y disciplina para mantenerla en medio del torbellino.

¿POR QUÉ REALIZAR SESIONES DE MCI?

- Las sesiones mantienen al equipo enfocado en la MCI a pesar de las demandas urgentes, como las del torbellino.
- Las sesiones permiten que los integrantes de un equipo aprendan unos de otros cómo mover las medidas de predicción. Si una persona tiene éxito, otras podrán adoptar sus métodos. Además, si un camino no funciona, el equipo lo sabrá a tiempo.
- La sesión proporciona la ayuda que los miembros necesitan para cumplir sus compromisos. Si alguien se enfrenta a una barrera, el equipo decide cómo abrirle paso.
- Las sesiones permiten a los integrantes adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de la industria. La sesión termina con un plan de "justo a tiempo" dirigido a los retos imposibles de vislumbrar con antelación al formular un plan anual.
- Las sesiones ofrecen una oportunidad para celebrar el progreso, renovar la energía del equipo y comprometerlos a todos de nuevo.

AGRUPACIÓN DE MCI

Algunos equipos, como el de la sala de emergencias de un gran hospital, cuentan con poco o nada de tiempo libre. Por ello deberán realizar una junta alternativa llamada "Agrupación de MCI".
Las agrupaciones de MCI ocurren más de una vez a la semana y duran entre cinco y siete minutos. Todo el equipo debe reunirse alrededor del tablero para hacer tres cosas:

1. **Revisar el tablero de resultados**, reforzando la rendición de cuentas y sobre los resultados.
2. **Hacer un reporte del compromiso de equipo de la semana anterior**. Es decir, todo el equipo tiene un compromiso único para así aumentar su rendimiento.
3. **Plantear un compromiso para la siguiente semana**.

Empezamos a considerar las sesiones de MCI después de que las aprendimos del líder de negocios Stephen Cooper. Cuando adquirió una pequeña compañía llamada ETEC, de

Silicon Valley, ésta perdía un millón de dólares cada mes. Cooper estableció la MCI de incrementar los ingresos diez veces en siete años. Pidió a cada equipo identificar algunas metas que hicieran posible alcanzar aquella MCI y que se pudieran medir. También les pidió que todo su plan cupiera en una sola hoja de papel.

Gracias al ejercicio anterior cada equipo obtuvo mayor claridad, pero la verdadera clave del éxito rotundo de Cooper fue realizar evaluaciones semanales. Instituyó tres reglas para que dichas revisiones fueran rápidas y no perdieran el enfoque: "Los informes deben durar un máximo de cuatro minutos. Se deberán cubrir objetivos, estado, problemas y recomendaciones de cada meta. Por último, las evaluaciones deberán incentivar la solución de problemas en conjunto y no limitarse a reportarlos".

Uno de los líderes de equipo de Cooper dijo lo siguiente sobre las sesiones semanales:

> Han evitado que los problemas se conviertan en crisis [...] Tenemos tiempo de reaccionar con tranquilidad en lugar de caóticamente. Los gerentes emplean pocos minutos en presentar y revisar el progreso en los tableros, hablar de los problemas emergentes y de cómo resolverlos. Esta rutina ayuda a no despegar los ojos del juego. Las personas avanzan mucho con un mínimo de dirección. De esta manera todos saben cómo ponerse en marcha.[27]

Inspirados en Cooper, experimentamos durante muchos años con formatos diferentes para las sesiones de MCI. Hoy se trata de un concepto muy desarrollado y pulido, utilizado por cientos de organizaciones para hacer que sus prioridades más importantes avancen.

¿QUÉ SUCEDE EN UNA SESIÓN DE MCI?

Para ilustrar cómo deben funcionar, utilizaremos como ejemplo la transcripción de una de las sesiones de MCI del equipo de administración de reuniones de Susan.

Recuerde que el equipo tiene una MCI definida —aumentar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre— y dos medidas de predicción de alto impacto:

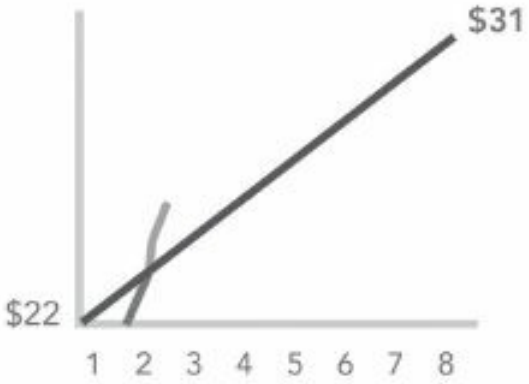
- Llevar a cabo dos visitas de calidad en sitio por empleado cada semana.
- Convencer a los clientes de comprar el paquete de barra *premium* en 90% de las reuniones.

También instalaron un tablero de resultados convincente.

Susan y su equipo llevan a cabo la sesión de MCI los lunes por la mañana; acaban de concluir el tercer mes desde que emprendieron la ejecución y su tablero está actualizado.

MCI

aumentar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre



Medida de predicción

Llevar a cabo dos visitas de calidad en sitio por empleado cada semana

EMPLEADO	1	2	3	4	5	6	7	Prom
KIM	1	1	2	2	4	X	X	2
BOB	2	2	3	2	X	X	3	2.4
KAREN	1	3	2	X	X	2	2	2
JEFF	0	0	X	X	1	1	1	.6
EMILY	3	X	X	4	3	2	4	2.8
RICHARD	X	X	2	2	2	4	4	2.8
BETH	X	1	2	5	2	4	X	2.8
TOTAL	7	7	11	15	12	13	14	2.3

Medida de predicción

Convencer a los clientes de comprar el paquete de barra *premium* en 90% de las reuniones.

Susan: *Buenos días a todos. Son las ocho y cuarto. Comencemos a revisar el tablero.*

[**Revisión de tablero**]

Buenas noticias; hoy cumplimos tres meses en la ejecución y ya superamos las expectativas respecto a la MCI de equipo consistente en aumentar ingresos por reuniones corporativas. Los resultados del último mes en la medida histórica es de $14 millones contra la meta de $10.4 millones. Felicidades a todos.

Como pueden ver, la semana pasada el total de visitas al sitio aumentó a 14, el mejor resultado obtenido en las últimas siete semanas respecto a la medida de predicción 1. Felicidades a Emily y Richard por su desempeño sobresaliente, pues cada uno realizó

cuatro visitas.

Además de esto, alcanzamos el porcentaje más alto hasta ahora respecto a la medida 2, al ofrecer el paquete de barra premium *a 95% de las reuniones. Sin embargo, no hemos alcanzado el porcentaje meta en cuatro de las últimas siete semanas. Sé que deberíamos estar satisfechos con el resultado de la semana pasada, pero tenemos que trabajar muy duro para demostrar que podemos mantenerlo.*

[**Reporte sobre los compromisos de la última semana**]

Ahora hablaré de mis compromisos. La semana pasada me comprometí a trabajar 20 minutos con Kim y Karen para mejorar sus argumentos de ventas sobre el paquete de barra y para practicar la presentación del mismo. Completé esta tarea.

También me comprometí a asistir a la reunión de la Cámara de Comercio para obtener al menos tres contactos corporativos que todavía no han realizado reuniones en el hotel. Me satisface decir que conseguí la información de cinco organizaciones. Pasaré esa información a varios de ustedes esta misma tarde.

Para esta semana me comprometo a terminar el reporte final sobre el nuevo material de venta para el paquete de barra premium. *También entrevistaré a tres candidatos para la vacante del equipo y haré una oferta al que mejor cumpla con el perfil requerido.*

Kim: *La semana pasada hice el compromiso de reunirme con los gerentes de dos empresas que acaban de abrir oficinas en el centro de la ciudad, y cumplí. Buenas noticias: uno de ellos programó una visita para la próxima semana.*

De acuerdo con el tablero, realicé dos visitas guiadas, pero sólo intenté vender el paquete en una de ellas. Por lo tanto, cumplí las medidas de predicción en 50%, pero intentaré mejorar la próxima semana.

También la próxima semana hablaré, por teléfono o en persona, con dos de mis clientes que hicieron su reunión anual con nosotros el año pasado, pero que no se han comprometido a ello este año. Quiero programar visitas para que vean el nuevo salón de banquetes y, con suerte, convencerlos de contratar nuestros servicios una vez más.

Bob: *La semana pasada me comprometí a crear una presentación especial de venta para el paquete de barra* premium *con tres clientes que habían programado visitas, pues todos ellos representan muy buenas oportunidades. Le pedí al chef que preparara una cata de vinos y canapés para cada cliente. Todo salió muy bien y los tres contrataron el paquete* premium *para sus reuniones.*

De acuerdo con el tablero, realicé tres visitas e intenté vender el paquete a todos ellos, consiguiendo 100% de éxito.

La próxima semana sólo tengo una visita programada. Por ello me comprometo a contactar al menos cinco clientes potenciales hoy mismo y convencer al menos a uno de ellos de programar una visita antes de que termine la semana.

Karen: *La semana anterior me comprometí a mandar un paquete de recuerdos a diez de mis clientes que contrataron reuniones el año pasado. En cada paquete incluí dos o tres fotos de su fiesta, así como el menú del banquete que solicitaron. También incorporé una nota escrita a mano en donde les digo que me daría mucho gusto*

atenderlos nuevamente este año. Completé esta tarea y me satisface comunicarles que cuatro de ellos llamaron para agradecerme y dos programaron visitas para ver el nuevo salón de banquetes.

Según el tablero, conduje dos visitas al sitio y en ambas ofrecí el paquete premium, *por lo que obtuve una puntuación de 100%.*

La próxima semana enviaré paquetes de recuerdos a otros cinco clientes.

La sesión de MCI de Susan y su equipo continúa de esta forma hasta que cada uno de los integrantes termina su reporte. Note que no sólo le rinden cuentas a su jefa, sino a todos los presentes, pues deben saber si cumplieron sus compromisos y qué resultados obtuvieron.

COMPROMISOS DE ALTO IMPACTO CADA SEMANA

La efectividad de las sesiones de MCI depende de la regularidad de la cadencia, pero los *resultados* del tablero dependen del *impacto* de los compromisos. Es su responsabilidad guiar al equipo para plantear los compromisos que generen el mayor impacto posible.

Comience por preguntar: "¿Qué cosas sumamente importantes, una o dos, puedo hacer yo esta semana para lograr un impacto en el desempeño del equipo y sobre el tablero?

Ahora analicemos esta pregunta para entender su importancia respecto a la MCI.

- **"Una o dos":** en la Disciplina 4, cumplir con unos pocos compromisos de alto impacto es mucho más importante que formular muchos de ellos. Lo que busca es que el equipo haga pocas cosas con excelencia, y no muchas con mediocridad. Mientras más compromisos tenga, menos probable será que los cumpla. En este sentido, es mejor hacer dos compromisos de alto impacto y cumplirlos a la perfección, que cinco de ellos y hacerlos a medias.
- **"Sumamente importantes":** no pierda tiempo con actividades periféricas. Invierta su atención y su mejor esfuerzo en los compromisos que marcarán la mayor diferencia.
- **"Yo":** todos los compromisos de una sesión MCI son responsabilidad del individuo. No se trata de comprometer a otros a actuar, sino de comprometerse a acciones que *usted mismo* cumplirá. Aunque el trabajo sea conjunto, comprométase a rendir cuentas únicamente en relación con la parte del esfuerzo de la que pueda responsabilizarse personalmente.
- **"Esta semana":** la Disciplina 4 requiere al menos una cadencia de rendición de cuentas semanal. No haga más compromisos que los que pueda cumplir *la semana entrante*, de lo contrario será imposible mantener dicha cadencia. Si se compromete a hacer algo con cuatro semanas de antelación, no podrá rendir cuentas durante tres de ellas. Si se trata de una iniciativa que tomará varias semanas, comprométase a partes de ella que pueda cumplir en una semana. Los compromisos semanales generan una sensación de urgencia que lo ayudará a mantener el enfoque cuando el torbellino sea feroz.
- **"Desempeño en el tablero":** se trata del aspecto más crítico; cada compromiso debe tener el propósito de mover las medidas históricas y de predicción en el tablero.

Sin este enfoque, estará tentado a hacer compromisos relativos al torbellino. Aunque sean urgentes, éstos no contribuirán en nada a la MCI.

Si todos responden esta pregunta con exactitud durante cada sesión de MCI, el equipo podrá establecer un ritmo regular de ejecución que impulsará los resultados.

La sesión de MCI de Susan produjo una serie de compromisos que marcarán la diferencia deseada:

- "Dedicar 20 minutos para trabajar con Kim y Karen para mejorar su discurso de ventas sobre el paquete de barra y practicar con ellas la presentación oral".
- "Asistir a la reunión de la Cámara de Comercio y obtener información de al menos tres contactos corporativos que no han contratado eventos en el hotel".
- "Llevar a cabo la revisión final de los nuevos materiales de *marketing* para el paquete de barra *premium*."
- "Entrevistaré a tres candidatos para la vacante en el equipo y hacer una oferta al que mejor cumpla con el perfil".
- "Concertar reuniones cara a cara con los representantes de dos empresas que acaben de abrir oficinas en el centro de la ciudad".
- "Crear un experiencia especial de ventas para el paquete de barra *premium* con los tres clientes que programaron visitas guiadas".
- "Enviar paquetes de recuerdo a diez de los clientes que hayan contratado eventos en el hotel el año pasado, así como una nota escrita a mano".

Es más probable que los miembros del equipo se apropien de los compromisos que ellos mismos formulan. Sin embargo, el líder debe asegurarse de que dichos compromisos cumplan con los siguientes requisitos:

- **Específico:** mientras más específico sea el compromiso, la posibilidad de rendir cuentas sobre él será mayor.
- **Diseñado en función del tablero:** asegúrese de que los compromisos empujen el tablero hacia delante, de otra manera sólo estaría invirtiendo su energía en el torbellino. Por ejemplo, quizá se sienta tentado a plantear un compromiso relativo al presupuesto anual si la fecha límite para entregarlo es la semana siguiente. Esto se debe a que se trata de un asunto urgente e importante. No obstante, si el presupuesto no influye las medidas de predicción, no afectará la MCI, no importa qué tan urgente parezca.
- **Oportuno:** los compromisos de alto impacto deben completarse durante la semana siguiente, pero también deben tener un impacto en el desempeño del equipo *a corto plazo*. Si el impacto real de su compromiso está en un futuro lejano, no ayudará a construir el ritmo y ambiente semanal de ganadores que el equipo necesita.

El siguiente cuadro ilustra la diferencia entre compromisos de bajo y alto impacto.

Note la fuerza de los compromisos específicamente pensados para mover las medidas de predicción.

CUIDADO

Evite caer en los siguientes obstáculos que podrían debilitar la cadencia de rendición de cuentas.

COMPROMISOS DE BAJO IMPACTO	COMPROMISOS DE ALTO IMPACTO
Esta semana me concentraré en la capacitación del equipo	Esta semana trabajaré con Kim y Karen 20 minutos para mejorar sus argumentos de ventas sobre el paquete de barra y practicaremos la presentación oral
Asistiré a la reunión de la Cámara de Comercio	Asistiré a la reunión de la Cámara de Comercio y obtendré información de al menos tres contactos corporativos que no han contratado reuniones en el hotel
Haré algunas entrevistas	Entrevistaré a tres candidatos para la vacante del equipo y haré una oferta al que mejor cumpla con el perfil
Contactaré nuevos clientes esta semana	Me reuniré con los gerentes de dos empresas que acaben de abrir oficinas en el centro de la ciudad
Llamaré a viejos clientes	Enviaré paquetes de recuerdo a diez de los clientes que hayan contratado reuniones con nosotros el año pasado, así como una nota escrita a mano

Competencia con las responsabilidades del torbellino.Éste es el reto más común que usted y su equipo deberán enfrentar al aplicar la Disciplina 4. No confunda las urgencias del torbellino con compromisos de la MCI. Responder la siguiente pregunta es una manera efectiva de probar el compromiso: ¿qué tanto impacto tendrá el cumplimiento de este compromiso sobre el tablero de resultados? Si tiene problemas para responder directamente, es probable que el compromiso en cuestión se enfoque al torbellino.

Realizar sesiones de MCI sin obtener resultados específicos. La cadencia de rendición de cuentas no podrá sostenerse si el equipo carece de la disciplina necesaria para apegarse a la orden del día de una sesión de MCI. Cada sesión debe abordar específicamente los compromisos anteriores y permitir generar compromisos futuros.

Repetir un compromiso más de dos semanas consecutivas. No importa si se trata de un compromiso de alto impacto, si se repite semana con semana se convertirá en algo rutinario. Siempre hay que buscar nuevas y mejores formas de mover las medidas de predicción.

Aceptar compromisos no cumplidos. El equipo debe cumplir sus compromisos a pesar del torbellino diario. Cuando un integrante fracasa en cumplir su compromiso, a pesar de todo el esfuerzo que usted haya invertido para instalar las 4DX, se enfrentará a *lo más importante de todo el proceso*.

Si logra inculcarle a su equipo la disciplina de rendición de cuentas, vencerán al torbellino cada semana. Sin embargo, si toma el cumplimiento de compromisos y los

resultados a la ligera, el torbellino arrasará con la meta crucialmente importante.

Veamos qué hizo Susan al enfrentarse a esta situación crítica durante una sesión de MCI.

Susan: *Jeff, es tu turno.*

Jeff: *Gracias, Susan. Esta semana me comprometí a contactar a varios de mis clientes del año pasado para programar visitas, pero, como todos saben, toda la semana tuve que encargarme de una reunión muy importante en el hotel. En vista de que se trataba del grupo más grande del año de entre todos mis clientes, quería asegurarme de que fuera un éxito. Por ello le dediqué mucha atención personal. Cuando el proyector de la sala principal se descompuso, tuve que hacer malabares para conseguir otro. Pasé mucho tiempo cerciorándome de que el cliente no se molestara y retomando el control. Antes de que me diera cuenta, la semana había terminado. Simplemente no tuve tiempo.*

En pocas palabras, Jeff dice que no pudo cumplir su compromiso por culpa del torbellino. Lo más grave es que está convencido de que no *debería* rendir cuentas a nadie sobre su compromiso porque el torbellino había sido suficientemente poderoso esa semana. Es aquí donde la ejecución comienza a fallar.

La mayoría de los compromisos que hacemos son condicionales. Por ejemplo, cuando un integrante dice: "Tendré listo el reporte el jueves a las nueve", lo que quiere decir en realidad es: "A menos que algo urgente se presente". No obstante, algo urgente *siempre* se presenta; así es la incansable naturaleza del torbellino.

Si deja que el torbellino supere su compromiso, nunca invertirá la energía necesaria para progresar. La disciplina de la ejecución comienza y termina al cumplir con los compromisos formulados en las sesiones de MCI.

Por eso, el trabajo de Susan como líder, particularmente durante las primeras sesiones de MCI, consiste en establecer un nuevo principio: los compromisos son *incondicionales*. En palabras de uno de nuestros clientes: "Siempre que hacemos un compromiso ante nuestro equipo, sabemos que la única opción es encontrar una forma de cumplirlo, pase lo que pase".

¿Cómo debe actuar Susan?

Paso 1: mostrar respeto

Susan: *Jeff, quiero que sepas que la reunión de la semana pasada fue un gran éxito y que gracias a ti evitamos un desastre potencial. Todo el equipo entiende que trabajaste mucho y que se trataba de un cliente muy importante para nosotros. Gracias por todo lo que hiciste.*

Este primer paso es vital. Susan demuestra que respeta a Jeff como miembro del equipo, pero también hace notar a todo el equipo que respeta la importancia del *torbellino*. Si se hubiera saltado este paso, habría mandado dos mensajes incorrectos: que Jeff no es valorado y que el torbellino no es importante.

Paso 2: reforzar la rendición de cuentas

Susan: *Jeff, también quiero que sepas lo mucho que contribuyes a este equipo. Sin ti no podríamos alcanzar la meta. Esto significa que cuando hacemos un compromiso tenemos que encontrar la manera de cumplirlo, no importa qué suceda durante la semana.*

Éste es un momento decisivo para ambos. Una vez que Susan haya establecido claramente que respeta a Jeff y que entiende las exigencias del torbellino, él será capaz de ver la importancia de dar lo mejor de sí *en beneficio del equipo*.

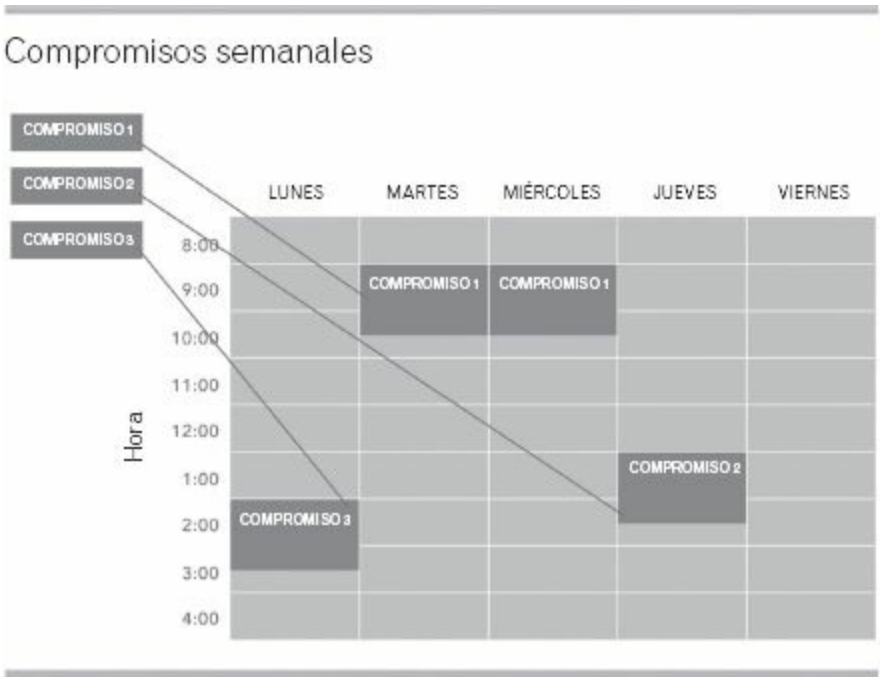
Paso 3: incentivar el desempeño

Susan: *Jeff, yo sé que quieres ayudarnos a alcanzar la meta. ¿Podemos contar con que te pondrás al corriente la próxima semana? ¿Cumplirás el compromiso de la semana pasada, así como el que formularás hoy para la siguiente?*

De este modo, Susan le ofrece a Jeff la oportunidad de declarar con orgullo que ha cumplido todos sus compromisos.

Concluir esta interacción de manera exitosa es fundamental. Es importante para Jeff porque ahora podrá mantener su compromiso con el equipo. Es vital para el líder porque el grupo puede ver su compromiso con la disciplina de las 4DX. El equipo tiene que saber que se espera un nuevo estándar de rendimiento.

Sin compromisos incondicionales, será imposible hacer avanzar lo negro entre todo lo gris. El torbellino gris simplemente invadirá los compromisos negros. Así se descompone la ejecución.



Hyrum Smith, uno de los fundadores de FranklinCovey, dijo: "Si su pago dependiera por completo de este compromiso, sucederían dos cosas de manera automática. Sería más cuidadoso al hacerlo y estaría absolutamente seguro de poder cumplirlo". Éste es el propósito de las sesiones de MCI: formular compromisos inteligentes y tener la disciplina de cumplirlos sin importar el torbellino.

CLAVES PARA LOGRAR SESIONES DE MCI EXITOSAS

- **Llevar a cabo las sesiones según lo programado.** Fije lugar, hora y día de la semana para realizar todas las sesiones (incluso las efectuadas a distancia), y manténgalas a pesar del torbellino. Si no puede estar presente, delegue la responsabilidad de dirigir la sesión en otro miembro del equipo.
- **Ser breve.** Mantenga un ritmo fresco y dinámico. No rompa la regla de oro: las sesiones nunca deben durar más de 20 o 30 minutos. Si tarda más, es probable que se convierta en una junta de torbellino.
- **Liderar con el ejemplo.** Comience cada sesión de MCI con una revisión general de los resultados del tablero y después presente un informe sobre *sus propios compromisos*. Así dejará en claro que no exigirá nada a su equipo que usted no tenga la voluntad de hacer.
- **Preparar el tablero.** Actualice el tablero antes de la sesión y asegúrese de que esté presente. No es posible realizar una sesión de MCI sin él. Esto ayuda a reconectar al equipo con el juego y a mostrar lo que está y lo que no está funcionando. Sin él, la sesión de MCI sería como cualquier otra junta.
- **Celebrar el éxito.** Felicitar al equipo y a sus integrantes por cumplir con éxito sus compromisos e impactar las medidas fortalece su compromiso con la MCI.

- **Compartir conocimiento.** A lo largo de la semana los integrantes descubrirán qué mueve y qué no mueve las medidas de predicción. También aprenderán que algunas medidas son más eficientes que otras. Esta información es útil para todos.
- **Prohibir la entrada al torbellino.** Limite la discusión a los compromisos que pueden mover el tablero. Guarde los diálogos sobre el torbellino, el clima, el tráfico o los deportes para otro momento.
- **Abrirse camino unos a otros.** Colaborar para eliminar obstáculos. Despejar el camino no significa delegar problemas para que otros los resuelvan, sino aprovechar las virtudes de los miembros del equipo. Siempre que un integrante acepte abrir camino para uno de sus colegas, deberá contarlo entre sus compromisos de la semana. Esto implica darle el mismo seguimiento que al resto.
- **Ejecutar a pesar del torbellino.** Los integrantes de su equipo deberán rendir cuentas de sus compromisos *incondicionalmente* sin importar el torbellino. Si un compromiso no se cumple en el plazo acordado, deberá ser compensado la semana siguiente.

LA RECOMPENSA

El ejemplo que abre la segunda sección del presente libro es el equipo de la tienda 334, que estaba fallando en su intento de implementar las 4DX.

Simple y sencillamente no estaba funcionando.

Por ejemplo, un día Jim no encontró más que pan viejo y migajas de galletas en los estantes de la panadería.

"¡Yolanda!", llamó a la gerente del área, quien apareció cubierta de harina y furiosa mientras él señalaba el tablero.

"Tengo demasiadas cosas que hacer como para preocuparme por ese marcador", respondió con las manos en la cintura. "Debo terminar un banquete muy importante y me tomará todo el día. También necesito solucionar lo del inventario, porque ya no hay ingredientes. No tengo tiempo; me falta personal."

Es la historia de Sísifo una y otra vez. La sucursal era la misma de siempre a pesar de todo el esfuerzo que los empleados habían dedicado a la MCI, las medidas de predicción y los tableros.

Descubrimos por qué: no habían implementado la Disciplina 4 en absoluto.

Carecer de una cadencia de rendición de cuentas

En la tienda 334 no había una rendición de cuentas sistemática que permitiera decir: "La semana pasada hice esto y la próxima me dedicaré a esto otro, para así mover el tablero". Así que le rogamos a Jim que convocara una reunión con su equipo para preguntar lo siguiente a cada integrante: "¿Qué cosa puedes hacer esta semana para generar el mayor impacto sobre el tablero de resultados?"

Al día siguiente Jim llevó a cabo su primera sesión de MCI. Prometió que sólo demoraría unos minutos con el tablero. Cuando las cabezas de departamento llegaron, Jim dirigió su atención a la gerente de panadería.

"Yolanda, ¿qué cosa puedes hacer esta semana para generar el mayor impacto sobre la

meta de mejorar las condiciones de la tienda? Nombra sólo *una* cosa."

Yolanda se sorprendió ante la mirada seria de Jim. "¿Quieres que *yo* elija?", preguntó.

Jim asintió... y esperó.

"Supongo que podría limpiar la habitación de atrás."

"Muy bien, ¿cómo contribuiría eso a mover el marcador de condiciones de la tienda?"

"Está un poco saturado. Hay muchos estantes adicionales en el piso. Si limpio el cuarto trasero podría quitarlos del piso y se vería mejor."

"Excelente. Haz esa única cosa, Yolanda. Es todo." Luego, Jim dirigió su atención al gerente de pescados y mariscos. "¿Qué harías esta semana tú, Ted, para generar el mayor impacto sobre la meta de mejorar las condiciones de la tienda?"

"Esta semana hay una gran promoción", respondió Ted. "Me concentraré en el especial de langostas que estamos preparando. Eso es lo que haré."

"Eso está muy bien, Ted. Sé que es importante y debes hacerlo, pero ¿qué efecto tendría eso en el tablero?"

"Ah, ya veo hacia dónde vas." Algo adquirió sentido en su cabeza. El especial, aunque importante, no contribuiría en sí mismo a mejorar las condiciones de la tienda. Ésta era la meta *crucialmente* importante. "Bueno, pues Bobby ha trabajado aquí tres semanas y todavía no sabe cómo acomodar los exhibidores cada mañana. Lo voy a capacitar para que pueda ayudar con eso."

"Perfecto", respondió Jim.

Es importante notar que todas estas ideas no estaban surgiendo de Jim, sino de las cabezas de departamento. ¿Marca esto alguna diferencia?

¿Actuó Jim de acuerdo con los principios de la microgerencia? ¡No! Los miembros del personal fueron capaces de escoger las actividades que desempeñarían para impulsar los resultados. Antes de esto *sí* había estado actuando según la microgerencia, no porque quisiera ser un jefe controlador, sino porque creía que no había otra manera.

El equipo de Jim comenzó a reunirse cada semana alrededor del tablero para comprometerse ante todos a hacer *una sola cosa* para mover el marcador. Cuando el equipo comenzó a trabajar según un ritmo, en una cadencia para rendirse cuentas unos a otros, sus actitudes cambiaron y la tienda también.

Después de diez semanas, la calificación promedio de condiciones de la tienda subió de 13 a 38 en una escala de 50. Además de esto, su apuesta estratégica rindió frutos, pues los ingresos aumentaron al mismo tiempo que las condiciones de la tienda.

---

link: http://las4disciplinas.com/334_vid

Escanee la imagen superior para ver un video de Jim Dixon y la sucursal 334.

Pocos meses después nos invitaron a una reunión con el presidente de la división de Jim para escucharlo dar un informe sobre el progreso de la tienda.

"Todo va tan bien que ni siquiera tuve que presentarme esta mañana", dijo Jim.

El presidente le preguntó: "¿Qué ha significado este cambio para ti en lo personal?"

"Estaba dispuesto a llevar la sucursal a cuestas hasta que lograra que me transfirieran", respondió Jim. "Ahora me puedo quedar ahí tanto como lo deseen."

Jim Dixon y su equipo ahora sabían lo que significaba ganar y alcanzar una meta crucialmente importante. No necesitaban motivación externa.

En el fondo, todos quieren ganar. Todos quieren contribuir a lograr objetivos que realmente importen. Es muy desalentador intentarlo todos los días y preguntarse si estamos marcando una diferencia. Por esta razón las 4DX son vitales. Las personas de la tienda 334 se dieron cuenta de ello. Las disciplinas hacen toda la diferencia entre empujar la roca por la colina para siempre y llevarla hasta la cima.

PRODUCTO FINAL

El producto final de la Disciplina 4 es establecer una sesión de MCI frecuente y regular que haga avanzar las medidas de predicción.

No obstante, el resultado más importante de la Disciplina 4 es una cadencia de rendición de cuentas que no sólo produce resultados confiables una y otra vez, sino que también genera un equipo de alto rendimiento.

La Disciplina 4 mantiene a su equipo concentrado en el juego semana con semana, pues los miembros conectan sus contribuciones personales con las prioridades más importantes de la organización. Esto no sólo genera la conciencia de que están ganando respecto a una meta clave, sino que también se transforman en un *equipo ganador*.

Esto último es la verdadera recompensa obtenida tras invertir en las 4DX.

INTÉNTELO

Utilice la siguiente herramienta de orden del día para sesiones de MCI a fin de preparar la suya.

Herramienta de orden del día para sesiones de MCI

Reparta la siguiente orden del día impresa o envíela por medios electrónicos antes de cada sesión de MCI. Cuando haya concluido, revise que cumpla los criterios de este formato.

Orden del día de sesión de MCI			
Lugar		Fecha y hora	
MCI			
Reportes individuales	Miembro del equipo	Compromiso	Estado
Actualización del tablero			

¿Lo ha conseguido?

Marque las casillas para asegurarse de que la sesión de MCI impulsará el más alto desempeño,

□ Las sesiones de MCI se realizan de acuerdo con un programa,
□ Son breves, frescas y dinámicas (de 20 a 30 minutos).
□ El líder es un ejemplo a seguir para hacer y reportar compromisos.
□ El equipo hace una revisión del tablero de resultados actualizado.
□ El equipo analiza por qué está ganando o perdiendo en cada medida.
□ El equipo celebra los triunfos.
□ Todos se rinden cuentas unos a otros sobre sus compromisos de manera incondicional,
□ Todos los miembros del equipo se comprometen a cumplir acciones específicas para la próxima

semana.

- □ El equipo colabora para abrirse paso, ayudando a sus miembros a enfrentar los problemas que obstaculizan el cumplimiento de sus compromisos.
- □ La sesión de MCI se mantiene aislada del torbellino.

Automatizar las 4DX

Ahora que hemos revisado el proceso para instalar las 4DX en su equipo, exploraremos los grandes beneficios de automatizarlas. De acuerdo con nuestra experiencia, las probabilidades de implementar las 4DX de manera exitosa aumentan sustancialmente si se apoyan en herramientas automatizadas. Para más información sobre cómo aplicar los principios de las 4DX y las herramientas para comenzar, visite team.my4dx.com.

Este sitio también le ayudará a saber qué porcentaje de su equipo y de la organización actualiza su tablero, hace compromisos semanales sobre las medidas de predicción y lleva a cabo sesiones de MCI. En este capítulo le enseñaremos a utilizar dicho *software* para demostrar que la tecnología puede elevar las capacidades de su equipo para producir resultados. Estas capacidades son vitales, no importa qué tecnología utilice.

Escanee la imagen superior para ver una explicación de cómo usar my4dx.com.

REGISTRAR EL JUEGO

Todo sistema automatizado deberá registrar por completo el juego que planteó a partir de las 4DX. En este capítulo describiremos los cinco componentes fundamentales que todo sistema debe incluir para cubrir las necesidades de un partido 4DX.

1. *La estructura organizacional del equipo y los nombres de sus integrantes.*
2. *La MCI y la medida histórica según la fórmula "de X a Y en tal plazo", así como las metas de desempeño de cada semana.*
3. *Medidas de predicción y su estándar de rendimiento diario o semanal.*
4. *Los compromisos de su equipo de la semana anterior y su estado, así como los compromisos de la semana siguiente.*
5. *Resumen visual en el que se registre el progreso de la MCI, las medidas de predicción, las sesiones de MCI y los compromisos.*

Aunque la mayoría de las organizaciones producen muchos datos, los puntos mencionados arriba no suelen ser monitoreados. Cuando sí lo son, están repartidos en múltiples sistemas que sólo pueden alimentarse manualmente.

De acuerdo con la Disciplina 3, su equipo desarrollará un tablero físico diseñado para crear una rendición de cuentas pública y generar compromiso en el equipo. My4dx.com ofrece un tablero electrónico para monitorear el desempeño general del equipo desde el momento en que comienza a trabajar una MCI y hasta que es alcanzada. Además de esto, my4dx.com también permite darle seguimiento a los compromisos individuales, cosa que el tablero no hace.

En resumen, el programa proporciona un panel de control en el que puede monitorear el proyecto completo de MCI a detalle. En my4dx.com, el panel de ejecución se parece a esto:

Revisemos las características principales del panel de ejecución con el ejemplo del equipo de administración de reuniones de Susan mencionado en capítulos anteriores.

COMPONENTE NÚM. 1 DE LAS 4DX:

El líder y cada miembro del equipo; información específica del papel de cada uno, y elementos de identificación personal (como fotos).

Antes que nada, note que el panel está diseñado específicamente para Susan y su equipo. Aunque muchos equipos pueden utilizar el programa, cada uno tendrá un panel de control único. En la parte superior izquierda puede ver el nombre de Susan, además de los nombres de algunos integrantes de su equipo.

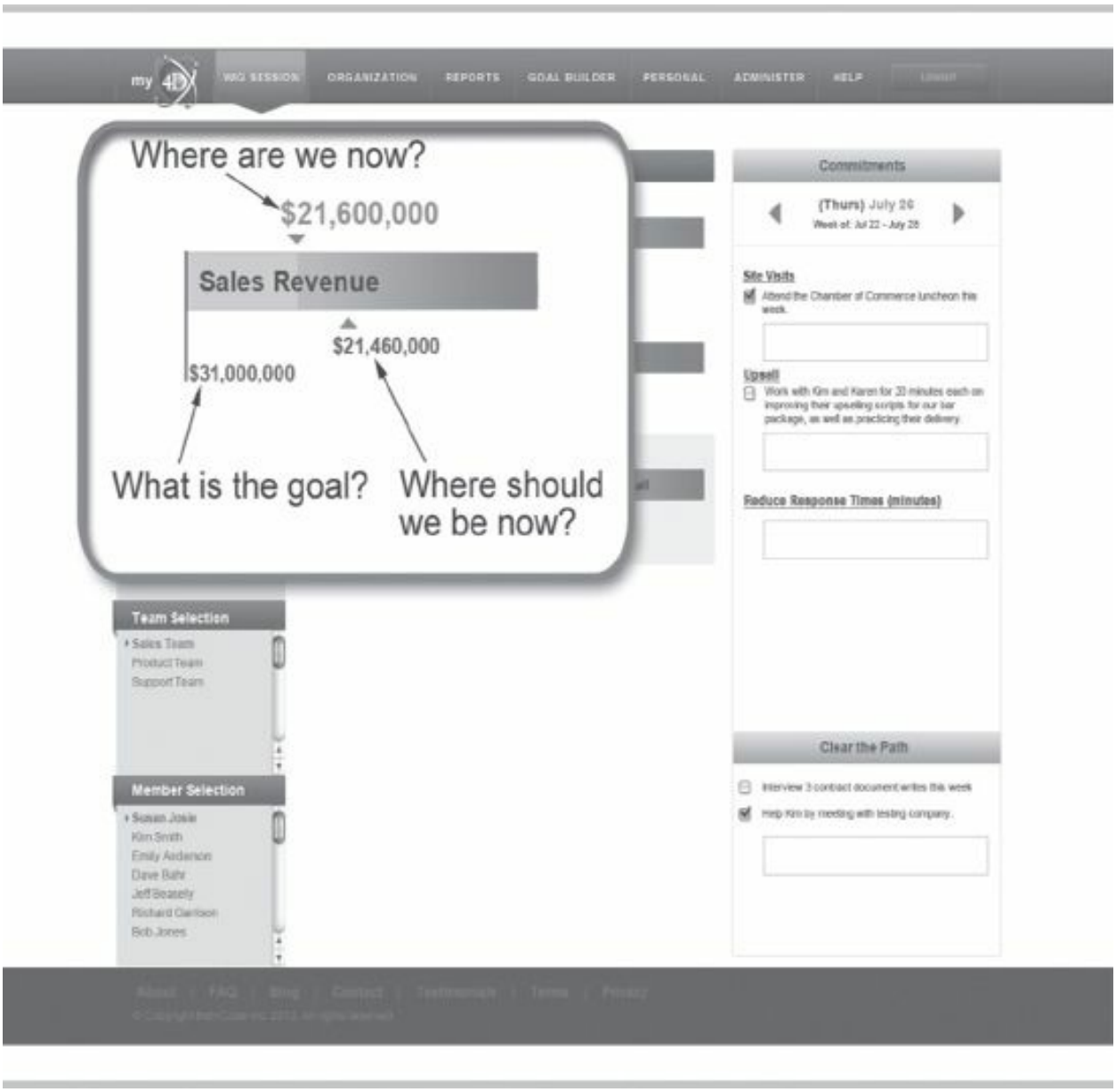
COMPONENTE NÚM. 2 DE LAS 4DX:

La MCI, la medida histórica (de X a Y en tal plazo) y las metas de rendimiento semana con semana.

A la derecha del panel encontrará la MCI del equipo de Susan: "Aumentar ingresos por reuniones corporativas de $22 millones a $31 millones para el 31 de diciembre". La única manera de saber si están ganando o perdiendo respecto a la MCI de equipo es conocer el marcador; my4dx.com despliega la medida histórica en parámetros claros, como dólares, porcentajes y otras cifras. Esto genera una rendición de cuentas específica.

Cada semana el equipo registrará su desempeño real, pero también lo comparará con la meta semanal previamente establecida. Esto le permite al equipo responder de inmediato las siguientes preguntas: ¿dónde estamos ahora?, ¿dónde queremos estar? Gracias al panel de ejecución puede observar que Susan y su equipo están ganando respecto a su MCI de equipo, no sólo en términos numéricos, sino también por el color verde en el indicador de estado.

COMPONENTE NÚM. 3 DE LAS 4DX:
Las medidas de predicción y el rendimiento respecto a los compromisos de cada semana.



El programa le permite ver sólo lo que tiene que saber sobre las medidas de predicción y las medidas históricas. Usted conoce su posición actual, la deseada y la que debe alcanzar al final. Con base en la relación entre la posición actual y la deseada, el indicador será verde, amarillo o rojo. Un poco más a la derecha encontrará las dos medidas de predicción sobre las cuales el equipo de Susan actúa para impulsar y alcanzar la MCI de equipo.

- Llevar a cabo dos visitas de calidad en sitio por empleado cada semana.
- Convencer a los clientes de comprar el paquete de barra *premium* en 90% de las reuniones.

Los resultados reales de las medidas de predicción se deben captar cada semana. De

este modo el equipo conoce el estatus de dichas medidas y, todavía más importante, sabrá si las medidas de predicción realmente *predicen* cambios en la medida histórica.

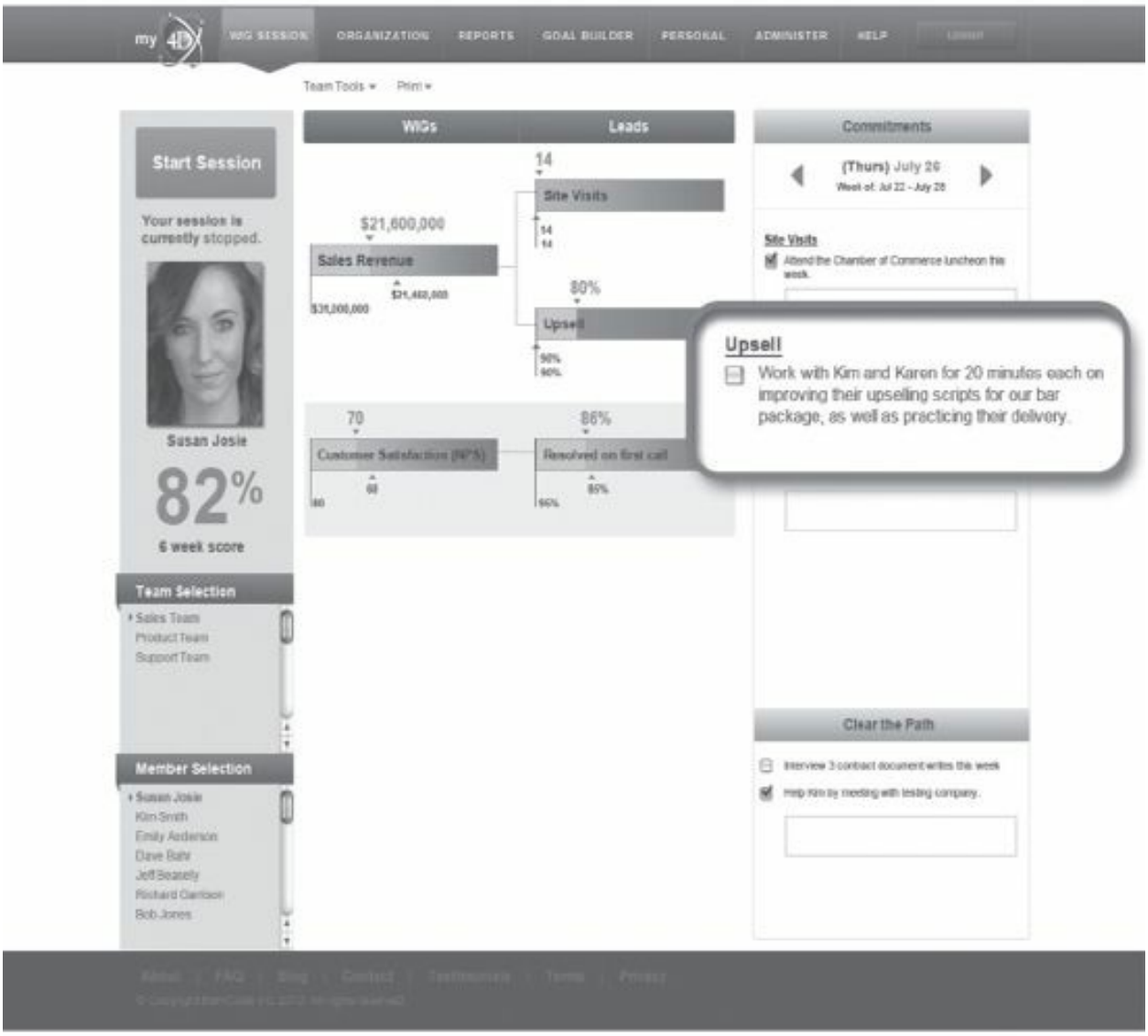
Gracias al panel de ejecución, Susan y su equipo pueden observar que han tenido éxito con la medida de visitas al sitio, pero que se encuentran debajo de la meta relacionada con los paquetes de barra.

Ahora que tienen este conocimiento, Susan y su equipo podrán formular compromisos que mejoren los resultados, tanto en sus medidas de predicción como en su MCI de equipo.

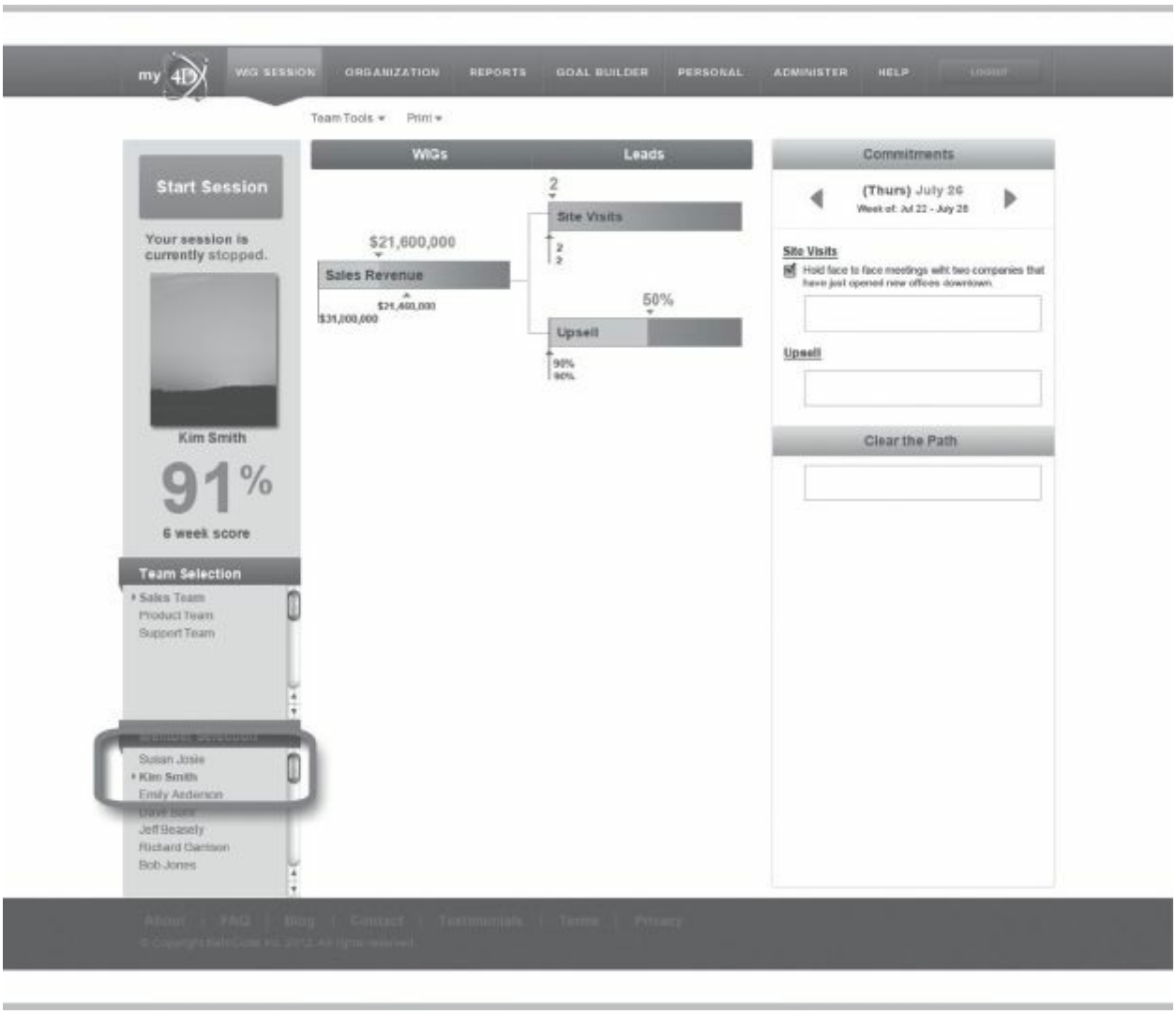
> COMPONENTE NÚM. 4 DE LAS 4DX: *Captar compromisos e indicar si fueron cumplidos.*

Los integrantes del equipo pueden mirar hacia atrás y contemplar los compromisos que hicieron la semana anterior. De este modo, podrán rendir cuentas sobre su cumplimiento. En el siguiente ejemplo, el cumplimiento de compromisos se indica con

una marca en la casilla que se encuentra a la izquierda de cada uno.



Los miembros del equipo también podrán formular compromisos para la siguiente semana que hagan avanzar los resultados todavía más. En la imagen anterior, puede observar un acercamiento a uno de los compromisos semanales de Susan.



Ahora todos los componentes del juego de Susan pueden ser captados en un mismo sitio, lo cual permite entender el desempeño general del equipo de manera fácil y rápida.

LA SESIÓN DE MCI

Cada semana, el equipo de Susan se reúne 30 minutos para llevar a cabo una sesión de MCI según la cadencia establecida arriba.

Antes de la sesión, cada miembro del equipo tiene tres responsabilidades importantes:

1. Captar desempeño individual respecto a las medidas de predicción.
2. Revisar que los compromisos de la semana anterior se hayan cumplido.
3. Captar los compromisos de la semana siguiente.

Estas tres responsabilidades deberán ser atendidas *antes del inicio de la reunión*. Así, la sesión de MCI fluirá a un ritmo rápido y al mismo tiempo permitirá que todos rindan cuentas de manera personal, pues los resultados de cada miembro del equipo serán desplegados uno a uno durante la junta.

Por ejemplo, en el capítulo anterior leímos que Kim había reportado los siguientes resultados.

Kim: *La semana pasada hice el compromiso de reunirme con los gerentes de dos empresas que acaban de abrir oficinas en el centro de la ciudad, y cumplí. Buenas noticias: uno de ellos programó una visita para la próxima semana.*

De acuerdo con el tablero, realicé dos visitas guiadas, pero sólo en una intenté vender el paquete. Por lo tanto, cumplí las medidas de predicción en 50%, pero intentaré mejorar la próxima semana.

La próxima semana hablaré, por teléfono o en persona, con dos de mis clientes que hicieron su reunión anual con nosotros el año pasado, pero que no se han comprometido a ello este año. Quiero programar visitas para que vean el nuevo salón de banquetes y, con suerte, convencerlos de contratar nuestros servicios una vez más.

Mientras Kim presenta su reporte, Susan cuenta con el sitio my4dx.com para desplegar sus resultados.

De esta misma forma, todos los integrantes del equipo verán sus resultados

individuales en la pantalla, mientras hacen su reporte verbal. Al final de la junta, Susan mostrará los resultados conjuntos del equipo. La sesión de MCI puede terminar con un consejo, una guía o con un último reconocimiento al esfuerzo.

Si el equipo de Susan trabajara en diferentes lugares, o en caso de que algún miembro no estuviera presente, todos podrían entrar al sitio de my4dx.com para observar los mismos datos que fueron desplegados en la sala de juntas ante el equipo. Esto es particularmente efectivo para mantener la rendición de cuentas en equipos que están separados físicamente. En estas circunstancias, el *software* también sirve para remplazar el tablero de resultados.

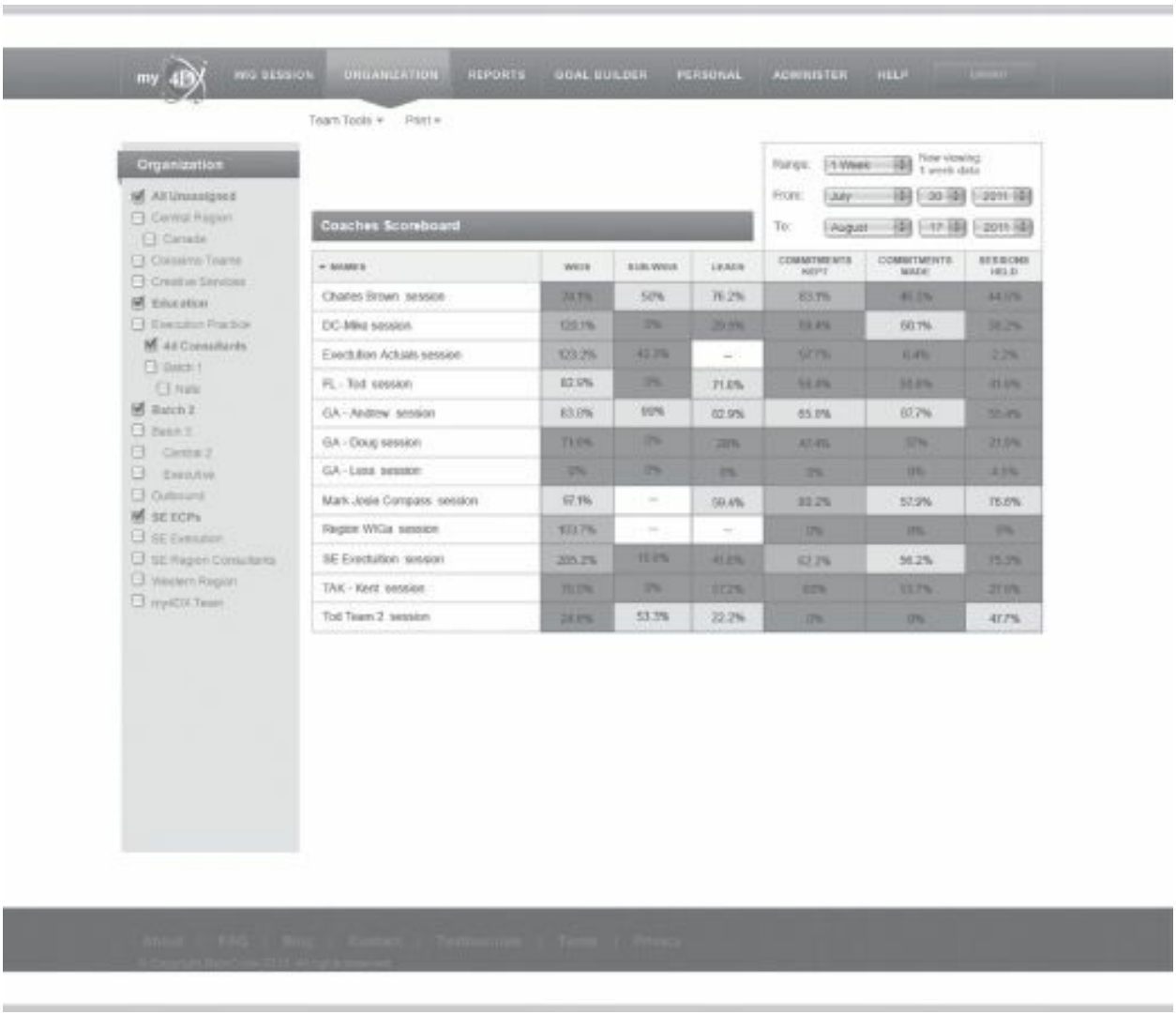
AUTOMATIZAR LAS 4DX EN LA ORGANIZACIÓN

Intencionalmente hemos limitado la discusión sobre el soporte tecnológico de las 4DX a los aspectos más esenciales para usted y su equipo. Para más información puede consultar team.my4dx.com.

> COMPONENTE NÚM. 5 DE LAS 4XD:
> *Resumen del desarrollo de las MCI, medidas de predicción, sesiones de MCI y compromisos en un vistazo.*

No obstante, debemos subrayar que la necesidad de automatizar es mucho más vital cuando existen varios equipos dentro de una misma organización que desean lanzar las 4DX. Si no cuentan con las herramientas para evaluar la implementación y los resultados del proceso, será difícil, por no decir imposible, impulsar los resultados de manera efectiva.

Esto requerirá un sistema resumido de reportes basado en gráficas que muestre al instante el panel de ejecución de toda la empresa. Un ejemplo de este tipo de reportes es el "reporte de estado de equipo" que puede encontrar en my4dx.com:



Este reporte, el cual muestra el panel de ejecución en una línea por cada equipo, contiene la siguiente información:

Sesiones: porcentaje de los miembros del equipo que asisten a las sesiones de MCI.
Compromisos: número de integrantes que hacen compromisos semanales.
Cumplimiento: número de compromisos ejecutados.
Medidas de predicción: estado real de las medidas de predicción comparado con el estado deseado.
MCI: estado real de las medidas históricas comparado con el estado deseado.

Las barras de estado verdes, amarillas y rojas permiten saber en unos segundos si la organización entera está ganando o perdiendo.

Desde la perspectiva organizacional, el trabajo del líder consiste en "eliminar el rojo" desde la última columna, que contiene datos sobre las sesiones, hasta la primera, que indica el estado de las MCI. Cuando el tablero es verde en su totalidad, significa que todos los equipos de su organización han logrado seguir el proceso de las 4DX al pie de la letra y están alcanzando los resultados que se propusieron. Si el índice de participación es alto y

los porcentajes de ejecución son bajos, eso significa que las personas se han esforzado en identificar las actividades que impulsan sus tableros pero no les han dado seguimiento. Los líderes pueden enfocarse en las áreas de ejecución deficiente y ofrecer su apoyo.

Creemos que la simplicidad y la transparencia son las dos características que más influyen en el éxito de las 4DX y, por medio de la tecnología adecuada, podrá lograr ambas. Esto implica tener claro el horizonte de toda la organización y contar siempre con los resultados actualizados de cada equipo. También significa que el estado de las MCI, así como las medidas históricas y de predicción de todos los participantes, deben estar a la vista de todos los niveles de la empresa, desde los altos ejecutivos hasta los trabajadores en la línea de frente. Lo más importante es identificar, tan sólo en unos segundos, dónde están ganando y dónde están perdiendo.

SECCIÓN 3

Instalar las 4DX en su organización

En la sección 1 de este libro, usted aprendió que las 4 Disciplinas de la Ejecución son un sistema operativo para alcanzar las metas que necesita lograr. La sección 2 está dedicada a la instalación de la 4DX en un equipo de trabajo.

Ahora queremos extendernos a la dimensión organizacional y explicar cómo deben instalarse las 4DX en una organización constituida por más de un equipo, ya sea una pequeña empresa, una corporación multinacional o el punto medio entre ambas.

En la sección 3 descubrirá lo que muchos líderes excepcionales han conseguido a través de las 4DX. Éstos le enseñarán que las 4DX no sólo han transformado equipos de trabajo aisladamente, sino que es posible convertir corporaciones enteras y agencias de gobierno en organizaciones de alto rendimiento. Su experiencia demuestra que las 4DX no son un programa más, sino un sistema operativo capaz de transformar cualquier organización.

También aprenderá los pasos específicos para hacer que las personas se concentren en las MCI y para dar a conocer las 4DX en toda la organización. El capítulo de preguntas frecuentes ofrece respuestas a las dudas más comunes.

Al igual que la segunda, esta sección fue diseñada con el fin de ser una guía de campo para los líderes. Consulte la sección 3 siempre que necesite dirección y experiencias relativas a los retos que implica conseguir que una organización completa opere con excelencia.

Las mejores prácticas de los mejores

Hasta ahora hemos presentado conceptos y métodos para implementar las 4 Disciplinas, los cuales representan lo mejor de lo que hemos aprendido de nuestra experiencia de trabajo con miles de líderes. Sin embargo, si no existiera la oportunidad de leer las historias de todos ellos en sus propias palabras, no estaríamos ofreciendo un libro completo.

Elegimos a cuatro líderes para este capítulo, no sólo porque cada uno es un ejemplo excepcional de habilidades y experiencia, sino porque han utilizado las 4 Disciplinas para alcanzar resultados extraordinarios, muchas veces a gran escala. Estos relatos muestran una visión real de los desafíos a enfrentar y los beneficios que se pueden conseguir cuando un equipo aplica estos útiles principios, pues ofrecen una perspectiva que sólo puede ser transmitida por aquellas personas que los han implementado.

ALEC COVINGTON Y NASH FINCH

Alec Covington es presidente y director ejecutivo de Nash Finch, la segunda cadena más grande de distribución de alimentos al mayoreo en Estados Unidos dentro de la bolsa de valores en términos de ingresos. Esta empresa está al servicio de la industria minorista de abarrotes, y se encarga de abastecer las tiendas del ejército y sus sistemas de intercambio. Las ventas anuales generan cerca de cinco mil millones de dólares.

El equipo de Nash Finch implementó las 4 Disciplinas de la Ejecución, que le generaron resultados extraordinarios en apenas seis meses. A continuación encontrará una descripción de la experiencia de Alec con las 4DX, así como el conocimiento que obtuvo del proceso.

> Han pasado poco más de seis meses desde que implementamos las 4 Disciplinas, y al ver los resultados sólo puedo decir que ha sido fantástico. De hecho, es casi imposible creer lo bien que nuestro equipo se ha desempeñado respecto de las MCI: el proceso se ha seguido de cerca, las reuniones se han llevado a cabo de acuerdo con el plan, las actualizaciones han sido regulares y, por último, los tableros resultan emocionantes y son fáciles de leer y entender. Hoy tenemos una gran historia que contar sobre los líderes que han utilizado las 4 Disciplinas para marcar una diferencia y cómo han dejado una huella en nuestra empresa.
>
> A lo largo de mi carrera en este negocio he dicho muchas veces que, ante la ausencia de crisis, es casi imposible lograr una verdadera transformación. Al entrar en un negocio que se encuentra a unos pasos de la bancarrota, uno atrae la atención general de manera automática. Los clientes se preocupan, los empleados se sienten ansiosos porque su trabajo peligra, los proveedores se preguntan cómo podrán pagarles, o peor, si acaso se les pagará. Gracias a esta incertidumbre, los clientes están dispuestos a cambiar y los empleados tienen mayor voluntad para hacer las cosas de otra forma. Además, están dispuestos a hacerlo hoy y no mañana. Así, la crisis permite una compaginación total con el sentido de la urgencia y permite enfocarse en lo más esencial. Incluso si existen cien problemas, hay conciencia de que no es posible resolverlos en el tiempo que toma solucionar una crisis. Por eso una crisis, en realidad, es un catalizador del cambio.
>
> No obstante, cuando la crisis se acaba, el siguiente reto es bosquejar el camino a largo plazo.

Nunca me ha gustado ese periodo, pues en él se genera frustración, estrés y decepción. En ese momento la importancia del torbellino siempre supera la del plan estratégico. No se trata de un fenómeno específico de Nash Finch; lo he visto en todas las compañías en que he trabajado.

A pesar de estos retos hemos sido capaces de avanzar en la agenda estratégica, pero, debido a la ausencia de crisis, ha requerido un abordaje diferente. Cuando comenzamos a implementar las 4 Disciplinas descubrimos que existe una forma organizada de remplazar la sensación de urgencia generada durante una crisis: enfocarse sólo en lo más importante y moverlo hacia delante. Funcionó maravillosamente.

Mientras más nos comprometemos con este proceso, más aprendemos de él; se vuelve parte de nuestro ADN, parte de nuestra cultura. Hoy puedo llegar a una junta que no está relacionada con las 4 Disciplinas y escuchar a alguien preguntar: "¿Qué significa de X a Y en tal plazo?" Se trata de un programa fascinante que ha sido bien implementado en Nash Finch y que marcará el camino del cambio en nuestra empresa por muchos años.

Ahora entendemos nuestro progreso, así como la trayectoria que nos falta recorrer. Sabemos que necesitamos alcanzar nuestras MCI y aterrizar cada una de manera segura. Ahora nos preguntamos cuál será la nueva MCI para el próximo año. Las 4 Disciplinas se han convertido en parte de cómo manejamos nuestro negocio.

También procuramos celebrar el éxito que hemos tenido. Sabemos que nunca hay que olvidar los festejos y la diversión, tanto para los éxitos que alcanzamos en conjunto, como para los individuos y equipos que muestran un rendimiento extraordinario durante el proceso.

Cuando viajo a nuestras distintas instalaciones y no veo pancartas que celebran los logros siempre pregunto: "¿Por qué?" La respuesta casi siempre es que el torbellino ha mantenido a la gente demasiado ocupada. Pero ahora tenemos un nuevo programa, las 4 Disciplinas, con MCI y sus respectivas sesiones. A pesar de toda la presión que existe por terminar las cosas, ahora nos aseguramos de que no falte tiempo para celebrar y divertirnos. Eso se nota en las pancartas.

Quiero añadir que como líder estoy consciente de que no puedo hacer todo solo; así que siempre busco uno o dos indicadores clave que me digan con certeza qué sucede en la empresa. El indicador principal de las 4 Disciplinas es la regularidad de las sesiones de MCI y la asistencia a ellas. Se trata de la única pregunta que siempre hago, pues estoy convencido de que si las personas están comprometidas, participan consistentemente en las reuniones y presentan sus reportes, en poco tiempo la presión social será muy fuerte y el resto del proceso sucederá por sí solo. Todo gira alrededor de la participación y el compromiso.

El segundo indicador que no pierdo de vista es qué tan preparado llega el personal a las sesiones de MCI. ¿Quieren saber qué hago para medir esto? Cuento su duración. Las sesiones de MCI están pensadas para ser reuniones breves y concisas que sirven para impulsar a los equipos. Si éstas se prolongan demasiado es porque algo no funciona.

La mayoría de las empresas hace juntas para que los líderes puedan reportar sus avances sobre una meta o un objetivo asignado por sus superiores. Es como si las personas todopoderosas de los altos niveles escribieran mandamientos en piedra y los dejaran caer sobre toda la organización, esperando que los líderes les informen sobre su progreso una o dos veces al año. Muy inspirador, ¿no?

En realidad, lo que deberíamos preguntarnos es qué resultados hemos obtenido con este método. Nada significativo. Las 4 Disciplinas permiten un verdadero cambio de paradigma; uno en que los altos mandos simplemente plantean cuánto desean crecer y avanzar a través de una MCI en términos de *X a Y en tal plazo*. Después, los líderes y equipos que conforman la organización deciden su MCI de grupo y las medidas de predicción para lograrlas. *Ellos* son los que deciden cuáles son elementos clave para monitorear el progreso. La verdadera diferencia es que los líderes informan a sus superiores sobre sus propios objetivos, y no sobre los que les fueron asignados desde arriba.

Hoy en día, con las 4 Disciplinas, nuestros empleados hablan de las tareas que *ellos mismos*

decidieron emprender, el plazo que *ellos* establecieron para cumplirlas y el progreso que *ellos* han tenido respecto a sus propias metas. Un país corporativo como Estados Unidos funciona haciendo que el trabajo de unos sirva para cumplir los objetivos de otros; pero cuando se trata de triunfar o fallar en una meta *propia*, la creatividad real comienza a fluir. Alcanzar las metas corporativas nunca será tan importante como lograr los objetivos que cada quien establece para uno mismo y cumplir compromisos personales. La diferencia en la actitud es sorprendente; es algo muy poderoso.

Creo que no hay malas personas en esta empresa; todos son maravillosos. Sin embargo, es gente maravillosa que ha estado en la compañía veinte o treinta años, incluso más, y no puede ver el hecho de que es necesario cambiar. Ciertas formas de trabajar deben salir para poder introducir nuevos métodos y procesos. De acuerdo con varias personas, no hemos descubierto la forma de persuadir, convencer o de alguna manera dar a entender que las cosas tienen que cambiar. Las 4 Disciplinas ofrecen un proceso que ayuda a esclarecer qué cosas se deben modificar. También incentiva la rendición de cuentas, la aceptación y la adaptación a dichos cambios. Este proceso permite tomar el conocimiento adquirido de diferentes formas de trabajar y aplicarlo a otros aspectos del negocio.

Recuerdo la primera bodega que dirigí. Estaba en mis veinte, y no sabía mucho sobre la operación de las bodegas porque hasta entonces había sido gerente de tienda, y no aprendí nada de almacenamiento hasta que me involucré en el negocio de la distribución. Recuerdo que un día, mientras caminaba a lo largo de la bodega, algo me llamó la atención. Dos empleados estaban tomando un descanso y jugando damas chinas, lo cual me molestó. Me senté con ellos y les dije: "Me encanta este juego, pero ¿por qué lo juegan en este momento? Respondieron: "Es nuestro descanso y esto es lo que estuvimos esperando hacer todo el día". ¿Saben qué me molestó más de ese enunciado? Que el trabajo era tan aburrido que lo único que emocionaba a estos hombres era jugar damas chinas.

Años después, mientras caminaba en otras instalaciones, vislumbré un gran piano vertical. Cuando pregunté qué hacía eso en medio de una planta manufacturera, me dijeron que si esperaba unos minutos lo sabría. Poco después sonó la campana y todos los empleados se reunieron alrededor del piano para cantar canciones tradicionales rusas, su patria. Al instante pensé: "¿No sería magnífico concentrar esa energía y conectarla al trabajo? ¿Qué pasaría si, en lugar de cantar quince minutos, enfocaran ese entusiasmo sobre el negocio?"

Desde que implementamos las 4 Disciplinas, cada vez que visito algunas de nuestras instalaciones encuentro el equivalente de las damas chinas y del piano vertical. Nuestros empleados se están divirtiendo; están comprometidos. Es como un juego: en lugar de ir a acomodar cajas todos los días, se trata de un trabajo significativo y, aún más importante, consiste en cosas que pueden entender. No es un indicador financiero como el EBITDA, no son los ingresos, no son las ganancias por cada acción en la bolsa. Son cosas como el número de cajas que pueden seleccionar en una hora. Se trata de concentrarse en aquello que se conecta a su realidad y que les permite —además de cumplir con su trabajo— divertirse y sentir que están logrando algo. Esto es lo que hace a las 4 Disciplinas una herramienta tan eficaz en todos los niveles de la empresa. Combinar estos elementos puede ser algo muy poderoso.

Otra cosa que recomiendo hacer durante la adopción de las 4 Disciplinas es encontrar a los futuros líderes en las sesiones de MCI. En ellas usted observará a las personas crecer dentro de su organización y convertirse en líderes. Quizá hoy están al volante de una grúa, o se encargan de recibir el transporte de carga, tal vez son parte del personal de control de inventario, pero este proceso posibilita verlos de cerca.

Sin embargo, no puedo afirmar lo anterior sin decir lo contrario, pues las sesiones de MCI no sólo sirven para identificar a las personas cuyo desempeño es excepcional; también es una forma de encontrar a aquellos integrantes que no llegan a las reuniones, y por lo tanto no hacen compromisos. Estas personas pueden llegar a ser un lastre; son las que dificultan alcanzar un

objetivo.

A final de cuentas, las 4 Disciplinas de la Ejecución permiten identificar, promover, proteger y mantener a las personas que logran alcanzar sus metas, pero también sirven para encontrar a las que no lo hacen.

Los resultados más importantes que hemos visto provienen de los equipos que tienen los tableros más llamativos y reconocibles; son fáciles de leer, y hasta un grupo muy amplio es capaz de entenderlos. Cuando vamos a algunas de estas bodegas nos sorprendemos ante la creatividad de nuestros empleados. Uno de cada cien resulta ser un artista. Lo hemos comprobado muchas veces. Si se enfrenta a un problema, observe su tablero y pregúntese: "¿Es visible? ¿Las personas que deben ver el marcador se relacionan con él? ¿Es simple y fácil de entender? ¿Lo crearon las personas que lo utilizarán, o fue creado por alguien más?"

Los tableros son herramientas muy útiles. Algunos de ellos le parecerán los objetos más ridículos del mundo, pero también podrían ser los más efectivos, pues tienen significado para las personas que deben verlos todos los días. No importa que no le guste a usted; en verdad, eso es irrelevante.

El último consejo que puedo dar es que, a la hora de celebrar los triunfos, no felicite a los líderes de más alto rango. Se lo pido por favor. Los altos ejecutivos no hicieron nada. Nunca en mi vida he visto a uno de ellos alcanzar una sola MCI. Le diré cómo funciona esto en realidad: los líderes encontraron la herramienta, aceptaron el hecho de que las cosas no estaban funcionando y encontraron un proceso que podría ayudar. No obstante, los equipos de todos los líderes son los que adoptaron, aprendieron y usaron esa herramienta para generar resultados extraordinarios. Los altos ejecutivos no necesitan agradecimiento, son ellos los que deberían agradecer a los líderes y a todos los equipos que se encuentran en los diferentes niveles de la organización.

Al fin y al cabo, las cabezas de la organización son como los *caddies* en el golf. Si los líderes en el campo piden un nueve de hierro, el trabajo del *caddy* será darles un excelente nueve de hierro. Si necesitan un nuevo *driver*, deberán ofrecerles aquel que enviará la pelota a una mayor distancia. Esto es exactamente lo que sucede con las 4 Disciplinas.

Este programa proporciona los medios para lanzar la bola y, gracias a las disciplinas y a la organización que la rodea, podemos estar seguros de que alguien se hará responsable de ella cuando llegue al otro lado del campo. Es algo hermoso. Para los líderes y equipos esto representa una forma de tomar la bola, correr con ella y asumir la responsabilidad; pero también es necesario obtener reconocimiento cuando se ha hecho un buen trabajo. Es algo muy poderoso.

DAVE GRISSEN Y MARRIOTT INTERNATIONAL, INC.

Dave Grissen, presidente de Marriott International en el continente americano, comenzó por implementar las 4 Disciplinas en ocho hoteles piloto. Éstos produjeron resultados tan significativos que Dave y su equipo decidieron conducir dos pilotos cada vez más grandes y, finalmente, implementaron las 4 Disciplinas en más de 700 hoteles Marriott durante los dos años siguientes. Fue una de las implementaciones de las 4 Disciplinas más grandes e importantes que se ha llevado a cabo en todo el mundo.

Escanee la imagen superior para ver un video del caso de Marriott.

A continuación encontrará una descripción de la experiencia de Dave, así como el conocimiento que extrajo del proceso.

Permítanme empezar con una explicación. Marriott, una de las mayores empresas de hospedaje, cuenta con casi 3 700 propiedades alrededor del mundo y cerca de 129 000 empleados en los hoteles operados por la compañía. La familia Marriott estableció hace 85 años el núcleo de los valores y principios de la organización, los cuales todavía se inculcan en todos los empleados. J. Willard Marriott creía que si la empresa cuida de su personal, éste cuidará a los huéspedes, y así estos últimos regresarán. El espíritu de servicio reflejado en esta filosofía es la piedra angular del ambiente de trabajo, la satisfacción de los clientes y el crecimiento continuo de la empresa. Nosotros seguimos buscando formas de innovar y mejorar la operación, así como de ampliar nuestros principios como organización.

Por ello, apenas me enteré de la existencia de las 4 Disciplinas de la Ejecución, pensé que serían perfectas para nuestro negocio. Fue como si alguien hubiera diseñado un proceso específico para nuestras necesidades tras observar cómo operábamos. La mejor prueba de esto es que se trata de un proceso al que las personas se acercan, en lugar de uno del cual quieren huir. De hecho, nunca hemos pedido a uno solo de nuestros hoteles implementar las 4 Disciplinas, todos se han acercado a nosotros porque desean participar.

Comenzamos en ocho hoteles piloto. Cuando el periodo de prueba finalizó, todos habían conseguido resultados extraordinarios. Quizás el mejor ejemplo es el hotel más grande operado por la compañía, el Marriott Marquis de la ciudad de Nueva York. Tan sólo en el primer año de implementación de las 4 Disciplinas, el equipo alcanzó los índices más altos de satisfacción de clientes en 30 años, es decir, en toda la historia de este gran hotel. Además de este triunfo, obtuvieron los resultados más altos en ingresos y ganancias. La mayoría de los líderes sabe que romper el récord de resultados en ventas, ingresos y satisfacción de clientes en el mismo año no es cualquier cosa.

A partir del éxito del programa piloto, decidimos implementar las 4 Disciplinas en más de 700 hoteles en el norte y el sur de América para alcanzar la *meta crucialmente importante* de convertirnos en la empresa hotelera con mayor presencia en el continente. Lo primero que hicimos fue formar un equipo de líderes con muchos años de experiencia laboral en Marriott que conformaría el núcleo de la infraestructura. Este grupo se encargaría de guiar, rendir cuentas y trabajar en conjunto con FranklinCovey. Este equipo interno representó una inversión vital para nosotros, y después de que lo establecimos, nos sentimos listos para implementar las 4 Disciplinas de manera sistemática en todos los hoteles de nuestros mercados principales. Podrá usted imaginarse la escala de este esfuerzo, pues requeriría una inversión significativa por parte de los líderes de cada nivel. Sin embargo, ciudad tras ciudad nos encontramos con líderes que no sólo se comprometieron, sino que también mostraron una verdadera pasión por la fuerza de estas

disciplinas y una capacidad extraordinaria de utilizarlas para alcanzar sus metas crucialmente importantes.

En un periodo de dos años certificamos a casi 4 000 líderes y completamos la implementación de las 4 Disciplinas en más de 700 hoteles, así como en el equipo de ventas nacional y en muchos de los equipos corporativos centralizados, como el de recursos humanos y el de informática. Durante este tiempo, cerca de 10 000 empleados utilizaron este proceso y registraron más de un millón de compromisos dirigidos a alcanzar las metas crucialmente importantes. Esto último ilustra un alto nivel de entrega y dedicación, así como el alcance de la implementación.

Mientras tanto, tenemos planes para continuar la implementación, pues ya hemos comprobado que las 4 Disciplinas son un sistema operativo que enfoca a un gran número de personas en un objetivo muy preciso y mantiene esa concentración hasta que es alcanzado. Esta plataforma de la ejecución permite a los distintos hoteles crear sus propias metas dirigidas y congruentes con la visión de la organización. Gracias a esta claridad, los empleados entienden cómo sus actividades diarias se relacionan con los resultados generales de la empresa. De esta manera todos comparten la sensación de estar trabajando para un objetivo común. El resultado es un alto nivel de adaptabilidad, enfoque, compromiso y rendición de cuentas único en nuestra industria.

Ahora que puedo mirar atrás y pensar en los consejos que les daría a los líderes que lean este libro, quisiera contribuir con una serie de lecciones clave que creo importantes.

Antes que nada, diseñe la implementación de acuerdo con su propio ambiente. Aunque las 4 Disciplinas funcionan en todas partes, el método de implementación puede variar según lo que mejor se acomode a las características particulares de su organización y su personal. Si en nuestra cultura yo me hubiera limitado a ordenar la implementación de las 4 Disciplinas en todos los hoteles, no habría funcionado. A pesar de que éste puede ser el método más efectivo, lo que realmente necesitábamos era hacer que cada uno de ellos lo solicitara. Para lograrlo pedimos a los líderes de los ocho hoteles piloto, muchos de los cuales tenían décadas de experiencia con nosotros, que se reunieran con los de otros hoteles en una junta regional. Cuando los gerentes de los hoteles piloto tomaron la palabra y reconocieron que las 4 Disciplinas habían generado una manera más efectiva de enfocarse y alcanzar resultados, eso no tuvo precio. Cuando añadieron que nunca regresarían a la forma en la que ejecutaban antes, se volvió contagioso.

Como líder, siempre existe la tentación de implementar las ideas en las que uno cree apasionadamente. Sin embargo, usted debe estar consciente de que si presenta las 4 Disciplinas como otra de muchas buenas ideas, no generará el nivel de compromiso necesario para triunfar. Todos hemos puesto en marcha ideas que en un principio creíamos que el resto compartiría, pero en poco tiempo nos damos cuenta de que la organización las dejó morir en silencio. La causa no es que las personas se opongan a la idea, simplemente sucede porque están demasiado ocupadas con su torbellino. Convencerlas de adoptar algo toma más tiempo, pero en verdad funciona. Usted podría dar la orden de sacar al mercado algún programa nuevo con mayor rapidez, pero el verdadero reto es saber si realmente lo harán. Tomarse el tiempo suficiente para implementar bien las 4 Disciplinas significará mayor éxito durante el lanzamiento y mejores resultados.

En segundo lugar, debe estar consciente de que es más difícil implementar las 4 Disciplinas en una organización que ya es muy exitosa. Cuando las cosas van mal, es muy fácil dirigir la atención de su equipo hacia el incendio y, en consecuencia, hacia la necesidad de apagarlo. No obstante, cuando se trata de una empresa que ha tenido mucho éxito durante un periodo considerable, es muy complicado convencerlo de intentar algo nuevo. Esto también aumenta la probabilidad de que se cuestione la validez de las ideas frescas. Los líderes que tienen problemas están listos para aceptar cualquier cosa que pueda ayudarlos. Por el contrario, aquellos que están ganando necesitan tiempo para pensar y darse la oportunidad de evaluar una idea por sí mismos antes de probar su valor. Los resultados piloto, en conjunto con nuestro espíritu de servicio y la creencia de que el éxito nunca es definitivo, ayudó a convencer al resto de los líderes. El lanzamiento debe ser cuidadoso; es un aspecto esencial que debe considerar las

peculiaridades del ambiente y de los líderes, y saber cómo introducir nuevas ideas.

El tercer paso es contar con un líder general que se dedique a la rendición de cuentas por parte de todas las cabezas de equipo. En otras palabras, cuando alguien entra en la apuesta, debe apostarlo todo. Hacerlo bien requiere herramientas, como sistemas constantes de reporte y rendición de cuentas. Las 4 Disciplinas y el *software* [my4dx.com] ofrecen métodos para hacerlo. Cuando los líderes encargados de presentar sus avances ante usted entienden que es una actividad lo suficientemente importante como para que usted dedique cierta cantidad de tiempo a escucharlos cada semana, verán que va en serio y que no desaparecerá. El sistema debe alcanzarme para que pueda evaluar el desempeño cada semana. La forma más clara de demostrar que existe una nueva manera de ejecutar es hacer que todos rindan cuentas sobre los resultados. En el momento en el que le permita a uno de los líderes faltar a esta responsabilidad, los demás recibirán el mensaje y su enfoque comenzará a debilitarse. Un sistema transparente es esencial, pues todos los altos ejecutivos, incluyéndome, pueden observar los detalles de cada sucursal. Incluso los líderes que están apasionados y comprometidos necesitan la presión adicional de la rendición de cuentas para mantener su concentración en medio del torbellino.

El cuarto paso es asegurarse de que tiene la infraestructura necesaria para sustentar la implementación. Si ésta se lleva a cabo a pequeña escala, bastará contar con uno o dos capacitadores de las 4 Disciplinas. Me di cuenta de que, para lograr un lanzamiento de la magnitud y rapidez que estábamos planeando, era indispensable contar con la infraestructura adecuada. Hacer una inversión de este tamaño nunca es fácil; requiere personas verdaderamente talentosas. Seleccionamos individuos con mucha experiencia, líderes que habían operado nuestros hoteles y que gozaban de cierta credibilidad e influencia para hacer que el resto cumpliera con su trabajo. En retrospectiva, ésta fue una de las decisiones más importantes que tomamos.

Además de líderes talentosos al frente de la implementación, aprendí que necesitábamos herramientas, sistemas y capacitación para sostener dicho esfuerzo. Como empresa, decidimos respaldar el programa para demostrar el compromiso que teníamos de volverlo parte de nuestra política. También diseñamos y pusimos en marcha herramientas para captar reportes y así monitorear la participación y los resultados. Por último, nos apoyamos en medios virtuales para capacitar a nuestro personal. En vista de que el lanzamiento se llevaría a cabo en 15 países y en varios idiomas, necesitábamos contar con distintas metodologías de capacitación con el fin de implementar el programa dentro del periodo deseado y asegurar la salida al mercado.

El quinto y último consejo es recordar que implementar las 4 Disciplinas aumentará el nivel de compromiso de su equipo. Ya que comencé subrayando cuán importante es entender la cultura propia, cerraré el círculo haciendo hincapié en que las 4 Disciplinas pueden hacer que un fuerte espíritu de trabajo, como el que nosotros gozamos, llegue a un nivel aún más alto. El hecho de que cada integrante del equipo pueda ver el impacto de su rendimiento en el tablero semana con semana no sólo los hace rendir cuentas, sino comprometerse. Cada persona podrá ver con claridad que su trabajo diario importa, y mucho. Aunque esto siempre ha sido así en nuestra empresa, introducir las 4 Disciplinas nos ha ayudado a fortalecer dicho nivel de compromiso. Como ya dije, cada empleado tiene a la vista metas claras, las cuales se conectan de manera directa con nuestros valores nucleares. Existe un entendimiento general —desde el personal de la línea de frente y los equipos de gestión hasta los directores— de que cada acción tiene un efecto sobre el todo. Esto hace que nuestros empleados tengan una voz muy fuerte; cualquiera puede marcar una diferencia. Estamos innovando desde la base.

Aunque las 4 Disciplinas se concentran en la ejecución para alcanzar resultados de negocios, cuenta con una ventaja adicional para nuestros empleados: habilidades que podrán utilizar en otros aspectos de su vida y a lo largo de toda su carrera. Hemos escuchado incontables historias de cómo han utilizado estos conceptos para mejorar su vida personal. Ofrecer esta educación y

capacitación, así como invertir en los líderes, es otra forma de comprometer a nuestros empleados todavía más.

Actualmente, la implementación de las 4 Disciplinas continúa. Se trata de una inversión única que hicimos para el beneficio de la empresa y nuestra gente. Está cambiando la forma en que operamos día con día. No importa si nos concentramos en metas crucialmente importantes sobre la cuota de mercado, ingresos o satisfacción de los huéspedes, sabemos que las 4 Disciplinas nos permitirán alcanzarlas.

Ya sea para obtener habilidades extraordinarias para los negocios o en la vida personal, las 4 Disciplinas es un proceso que abarca todo sobre cómo rendirse cuentas uno mismo y hacer que otros nos las rindan. En última instancia, se trata de aprender a ejecutar mejor.

LEANN TALBOT Y COMCAST

LeAnn Talbot es vicepresidenta *senior* de la Freedom Region de Comcast, que incluye la oficina central en Filadelfia y áreas circundantes. Antes de eso desempeñaba el mismo puesto en la región que comprende la ciudad de Chicago y su área metropolitana, conocida como Greater Chicago Region (GCR). LeAnn era responsable de *marketing*, ventas y operaciones en el centro y el norte de Illinois, el noroeste de Indiana y el suroeste de Michigan. La GCR era una de las regiones más grandes de Comcast, pero también la que representaba mayores retos en cuanto a desempeño.

En palabras de LeAnn: "Aunque el potencial existía, la región no había sido capaz de cambiar la trayectoria de su rendimiento". Dos años después, ella y su equipo habían logrado cambiar la posición de la GCR, del último lugar entre más de 12 regiones, al segundo de acuerdo con los índices internos de la empresa.

A continuación encontrará una descripción de la experiencia de LeAnn, así como el conocimiento que extrajo del proceso.

"Haz en Chicago lo que hiciste en tu última región; llévala al primer lugar." Ésa fue la misión que me asignó el presidente de Comcast Cable cuando me entrevistó para el puesto de liderazgo de la región de Chicago, área conocida por dos características principales: era una de las más grandes (10% de la compañía) y su desempeño dejaba mucho que desear.

En los últimos nueve años la región había ocupado la última posición en prácticamente todos los indicadores que Comcast usaba para medir el rendimiento, incluso a pesar de todos los líderes que pasaron por ahí. En pocas palabras, no era un lugar feliz, y los empleados talentosos no querían correr el riesgo de que los transfirieran a esta región porque creían que eso tendría un impacto negativo en sus carreras.

Así era el escenario. Era evidente que teníamos que mejorar los resultados rápido y demostrar que esta región vital iba por buen camino. La importancia de la región atraía una cantidad significativa de atención —la cual llamamos "el amor"—, cosa que aumentaba la presión. Era muy simple: necesitábamos un plan disciplinado para ejecutar con excelencia, y lo necesitábamos ya.

Lo primero que hicimos fue asegurarnos de establecer un equipo de liderazgo; uno que generaría un ambiente de mentalidades diversas, respeto y rendición de cuentas. Esto significaba que, en última instancia, 70% de las personas en puestos de liderazgo tendría que cambiar durante la creación de un equipo de líderes visiblemente comprometido.

Después de esto, necesitábamos hacer que nuestro equipo se creyera capaz de ganar, así que aprovechamos todas las oportunidades que tuvimos para celebrar un triunfo sin importar cuán pequeño fuera. Al principio fue muy difícil encontrarlos. Sin embargo, en los meses siguientes, el

éxito generó más éxitos y nuestro equipo comenzó a creer en sí mismo poco a poco. Además de esto, procuramos que elementos clave de la organización se comprometieran con nosotros, y ellos nos ayudaron a difundir nuestro éxito a través de Comcast, lo cual reforzó la nueva mentalidad del equipo.

Ahora que los ingredientes básicos habían sido establecidos, teníamos que encontrar el enfoque que sería el catalizador primario para lograr mejoras drásticas, tarea aún más complicada cuando existen demasiadas áreas operativas que requieren atención.

Todos hemos escuchado que "el maestro aparece cuando el estudiante está listo". Eso fue precisamente lo que sucedió en nuestro caso. Uno de los líderes de nuestro equipo asistió por casualidad a una reunión de las 4 Disciplinas de la Ejecución. Cuando regresó fue directo a mi oficina y dijo: "Esto es lo que necesitamos". Esa misma noche escuché el CD de las 4 Disciplinas de camino a casa. Estuve de acuerdo. De hecho, no podía esperar, quería arrancar de inmediato. Mi equipo estaba atrapado en el torbellino y yo estaba convencida de que las 4 Disciplinas nos liberarían.

Sólo había un problema: como región, todavía no habíamos alcanzado nuestras metas. Dentro de mis funciones como la nueva líder, me enfrenté a la difícil decisión de justificar invertir en un "programa" desconocido cuando al mismo tiempo teníamos que eliminar todos los gastos salvo los más críticos. En lo personal, me preocupaba la posibilidad de que hacer esta inversión pudiera mandar el mensaje equivocado de que no creía a mi equipo capaz de cambiar la región por sí solo.

Finalmente, corrí ese riesgo. Estaba segura de que las 4 Disciplinas nos darían la estructura y concentración que necesitábamos. A lo largo de su implementación, nunca las consideré un simple programa de capacitación, ni siquiera uno de gestión. En lugar de eso, las 4 Disciplinas serían el "sistema operativo" que nos permitiría sostener el inevitable torbellino y mover el marcador de nuestros objetivos más importantes de manera simultánea. En esencia, las 4 Disciplinas se convertirían en una forma de trabajar sistemáticamente el plan que habíamos formulado con el fin de asegurar mejores resultados. Todo esto a pesar de las exigencias más urgentes de las operaciones diarias.

Comenzamos con un proyecto piloto en Chicago, la tercera ciudad más grande de Estados Unidos, un lugar cuyo ambiente no se puede comparar con ningún otro. Dirigir un sistema de comunicación por cable en dicha ciudad es un verdadero reto, el que había resultado en muchas de las cifras más bajas de rendimiento en la región.

Lo que sucedió después —en relación con nuestros resultados, pero aún más con la entrega del equipo— catalizó la decisión de implementar las 4 Disciplinas en toda la región. Uno de los indicadores clave en este negocio es el índice de "repetición", el cual pudimos reducir casi a la mitad. Las repeticiones consisten en regresar al hogar de un cliente para solucionar un problema que ya se había intentado resolver al menos una vez. Además de esto, duplicamos el número de clientes "salvados", es decir, clientes que deseaban cancelar su contrato y que convencimos de no hacerlo. No sólo eso: una larga serie de indicadores operativos comenzó a avanzar en la dirección correcta. La pequeña inversión que hicimos en las 4 Disciplinas nos ayudó a reducir más de dos millones de dólares en costos en tan sólo cinco meses.

Más allá de dichos resultados operacionales, el efecto que esto tuvo en el equipo fue sustancial. Los supervisores técnicos —que suelen ser hombres corpulentos— caminaban por los pasillos con pelucas rosas para llegar a su sesión MCI sobre su meta crucialmente importante. Los veía con osos de peluche entre las manos durante la juntas, riendo y trabajando juntos. Cada semana los técnicos de base esperaban la actualización de los resultados reunidos alrededor de los tableros. Durante todo el proceso el marcador siguió influyendo sustancialmente nuestra MCI.

Reconocer la existencia del torbellino ante nuestros equipos hizo que ganáramos credibilidad. Fuimos honestos al decir que el trabajo diario no se iría a otra parte: el torbellino nunca desaparece. Pero también prometimos, y comprobamos, que las 4 Disciplinas nos permitirían progresar en las áreas clave cuya consecuencia será reducir el torbellino.

También aprendimos la importancia de contar con un capacitador de las 4 Disciplinas dentro de los equipos. Introducir este recurso en la organización es fundamental para el éxito de las 4 Disciplinas. Al mismo tiempo, nos ayudó a cultivar nuestros propios expertos en el interior de la empresa. Los capacitadores eran empleados de recursos humanos que ya habían sido introducidos en los grupos, cuyas responsabilidades crecieron para cumplir con el papel de entrenadores. Debían asegurarse de que las sesiones de MCI se llevaran a cabo cada semana, que los equipos encontraran su propia cadencia, crearan y actualizaran sus tableros, celebraran sus triunfos y de que los integrantes del equipo rindieran cuentas sobre sus compromisos.

Además de esto, detectamos que un beneficio adicional comenzó a surgir, pues los equipos empezaron una "cadena de favores" para ayudar a los grupos nuevos. Aquellos que apenas habían puesto el lanzamiento en marcha fueron invitados a las sesiones de MCI y a las reuniones de equipos con más experiencia. Los veteranos se convirtieron en consultores para otros equipos. En un principio, decidimos implementar las 4 Disciplinas para alcanzar metas financieras y de servicio al cliente, y los resultados fueron extraordinarios. Sin embargo, el impacto de este sistema operativo sobre nuestra cultura laboral fue la cereza del pastel.

El éxito en el liderazgo de la región de Chicago no se debió únicamente al lanzamiento de las 4 Disciplinas. Establecimos un equipo de líderes sólido, evaluamos nuestras carencias rápidamente y desarrollamos un plan de acción que impulsaría los resultados. No obstante, todo comenzó a engranar cuando encontramos un sistema operativo [las 4 Disciplinas] que nos permitió navegar hacia la victoria.

Hoy estamos muy cerca de los primeros lugares y seguimos mejorando nuestro desempeño en los aspectos financieros y de servicio al cliente. Incluso hemos comenzado a recibir reconocimientos como empleadores ejemplares, como aparecer en la lista de los "100 mejores lugares de trabajo del 2011" del diario *Chicago Tribune*. Cuando emprendimos este viaje, nunca me imaginé que veríamos este progreso en tan poco tiempo.

Las 4 Disciplinas son como los cimientos de una casa; pero nunca olvido que es una casa imposible de construir sin personas talentosas, entrega, datos sólidos, apoyo de los niveles superiores, líderes fuertes, y sin aquel campeón encargado de dirigir la operación entera.

B. J. WALKER Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE GEORGIA

B. J. Walker ha trabajado en la administración de dos gobernadores (Illinois y Georgia), así como en la del alcalde de Chicago. En 2004 el gobernador Sonny Perdue la asignó como candidata a dirigir el Departamento de Recursos Humanos de Georgia, agencia monumental con un presupuesto combinado de más de 3 200 millones de dólares y casi 20 000 empleados. La agencia debía supervisar prácticamente todos los recursos humanos del estado.

Escanee la imagen superior para ver el video de caso de estudio de B. J. Walker.

En 2007, comenzó a utilizar las 4 Disciplinas para impulsar reformas dentro de la agencia, en particular relacionadas con las áreas en las que sus errores podrían resultar en lesiones o, incluso la muerte, de sus usuarios. Bajo su gestión había una serie de indicadores clave que progresaban de manera constante y significativa, como programas de bienestar infantil, prestaciones laborales, pensión alimentaria para niños, programas de búsqueda de empleo y capacitación, y vales de despensa.

A continuación encontrará una descripción de la experiencia de B. J. Walker, así como el conocimiento que obtuvo del proceso.

En 2007 el gobernador Sonny Perdue me pidió que probara las 4 Disciplinas de la Ejecución de FranklinCovey, pues deseaba mejorar una agencia con demasiados problemas que resolver y que, a pesar de mostrar un progreso lento y constante, estaba en crisis. Era evidente que teníamos problemas para lograr consistencia en el desempeño, y resultaba difícil convencer a esa inmensa burocracia de que nuestras prioridades eran las correctas, de utilizar indicadores como una herramienta común en el desempeño de los empleados en la línea de base, y al mismo tiempo sortear la tormenta del constante escrutinio mediático y político. Había muchos días en que me sentía agobiada por la cantidad de cambios que había que hacer, la falta de tiempo y los escasos recursos y personal.

Implementar las 4 Disciplinas de la Ejecución me ayudó a cambiar el juego.

Primero, me convenció de que los resultados son mejores cuando el partido se juega en equipo, en lugar del talento individual de un par de superestrellas.

Después, me hizo dejar de esperar los reportes de medidas históricas para determinar si estaba ganando o perdiendo; los resultados siempre llegaban demasiado tarde como para ser útiles. Una de las cosas que aprendí cuando jugaba *softball* es que duele menos perder un juego completo que soportar derrotas en cada una de las entradas. Operar sólo con las medidas históricas es como ver el marcador al término de cada entrada; el equipo puede ver que está perdiendo, pero es muy tarde para cambiar la estrategia, y las derrotas comienzan a acumularse.

En una organización de asistencia social, es particularmente fácil racionalizar las cosas y decir: "Mi trabajo es bueno, estoy ayudando a la gente y estoy ocupada todo el tiempo". Si hacemos esto, entonces nos limitamos a jugar el partido que conocemos y esperar el marcador final. Si el equipo pierde experimentará un dolor momentáneo, en lugar de la presión diaria y semanal que representan las medidas de predicción.

La buena noticia es que si uno se concentra en las medidas de predicción verá cómo éstas avanzan; y si eso sucede, las medidas históricas comenzarán a cambiar también. Es trágico que la mayoría de las organizaciones del sector público nunca hayan usado un tablero que cada semana muestre progreso y, en consecuencia, pocas de ellas se consideran equipos ganadores. Asumí la responsabilidad de no perder de vista el tablero y publicarlo *cada semana*. Al final, mantuvimos

este enfoque y creamos un equipo que pronto se acostumbraría a ganar.

Por último, y quizá lo más importante: me convencí de que necesitaba estar dispuesta a aprender nuevas conductas. Un ejemplo es que tuve que aprender a liderar desde una posición de campo, así como desde un puesto ejecutivo. Desde la cima del pedestal hasta el cuadrilátero de la práctica; tenía que aprender a pasar ágil y voluntariamente del punto de vista de un líder a la perspectiva del equipo en la base de la pirámide. Implementar las 4 Disciplinas obliga a los líderes a cambiar la forma en que dirigen, pues querrán jugar para ganar.

Las 4 Disciplinas de la Ejecución ayudan a cambiar la manera en que el equipo mueve el marcador respecto a los objetivos prioritarios. Sin embargo, en sus manos está determinar qué necesita hacer para integrarlas en su organización.

Todos sabemos que puede ser muy difícil involucrar a otros en *nuestra* misión y *nuestras* metas. Esto sucede porque son *nuestras* y no *suyas*. Al implementar las 4 Disciplinas aprenderá a actuar diferente y utilizar la participación del equipo para generar compromiso. Esto comienza cuando se cultiva una relación muy específica y, en algunos casos, muy distinta, con los equipos de base, pues son los encargados de hacer las operaciones que producen resultados. No importa si se trata del equipo de ventas, de los representantes de servicio al cliente, operadores de producción o gerentes de caso, su primer trabajo cuando implementa las 4 Disciplinas es estimular el apetito de éxito en la organización para alcanzar una MCI general.

Esto representó un reto particular para nuestro equipo, pues no es fácil generar apetito para hablar de muerte, incluso a pesar de que los accidentes y los fallecimientos eran los factores más decisivos que nos impedían llegar a nuestra meta. Era una guerra de la que no podíamos escapar. El fracaso nos preocupaba día con día, pero también nos preocupaba ser culpados. Así que, cuando implementamos las 4 Disciplinas, decidimos extraer nuestra MCI del corazón de nuestro miedo más profundo: reducir 50% el número de incidentes que pueden producir lesiones graves o muerte. Esta MCI abarcaba a todas las personas bajo nuestro cuidado, custodia y supervisión.

Una vez que lo dijimos en voz alta, todos en el equipo admitieron abiertamente que se trataba de nuestra verdadera misión. Resulta interesante que los integrantes del equipo siempre hubieran querido hacer esto y, para muchos, era la razón por la que regresaban a trabajar día con día. Crear nuestra meta crucialmente importante nos permitió *apropiarnos* de nuestra misión nuclear verdadera: evitar que cosas malas le sucedieran a niños y a adultos vulnerables. Esta sensación de propiedad cambió por completo nuestro enfoque del problema. En lugar de esperar y responder cuando las cosas malas ya hubieran sucedido, comenzamos a planear, de manera espontánea, métodos para prevenirlas. Al final utilizamos las 4 Disciplinas para asumir públicamente la responsabilidad de reducir muertes y lesiones serias y, en consecuencia, empezamos a trabajar como equipo para asegurar el éxito.

Mucha gente me pregunta qué aspecto específico de las 4 Disciplinas impulsó más a mi equipo. Mi respuesta siempre es la misma: las sesiones de MCI semanales. Gracias a la cadencia y el ritmo de estas utilísimas reuniones es posible pedir que los integrantes del equipo formulen compromisos que están dispuestos a cumplir para mover el marcador. Se trata del proceso que mejor borra la distancia entre los jefes y los empleados en el gobierno.

La cadencia lleva a la superficie tanto asuntos de política como de práctica; si no fuera por estas sesiones, muchos de ellos permanecerían invisibles (u ocultos) ante los líderes ejecutivos. Además de esto, las sesiones de MCI permiten compartir el conocimiento y la experiencia de todos los niveles de la institución. Esto elimina la brecha entre las responsabilidades por las que los líderes de una organización deben rendir cuentas, y las acciones que los empleados desempeñan para impulsarlas.

Para el gobierno, los resultados importante suelen ser medidas históricas, ya sean entidades federales o estatales, gobernadores o alcaldes. Por lo general, también es un resultado que no se ha alcanzado recientemente, si es que alguna vez se alcanzó. Por ello, es poco probable que los líderes sepan qué comportamientos promueven el éxito, ni cómo identificar aquellos que

provocan el fracaso. Quizá se sientan responsables, pero no saben qué pueden hacer para mover ese marcador.

Las sesiones de MCI cierran la brecha entre la visión de un líder y el trabajo de los empleados en la base de la organización. Esto se logra al poner a todos en la misma habitación. El flujo de datos sobre medidas de predicción y compromisos semanales obliga a los líderes a ver y escuchar a todo el personal con regularidad y, simultáneamente, permite que los empleados de distintos niveles tengan un acceso sin precedentes a los ojos y oídos de los ejecutivos, pues en las sesiones de MCI están en posiciones similares.

Puedo asegurar que mientras más grande y burocrática sea la organización, mayor será el impacto del programa. Muchos líderes del sector privado se sorprenderían ante lo normal que resulta dirigir una organización del sector público sin realmente entender, ni siquiera involucrarse, en el trabajo diario. Las 4 Disciplinas convencen hasta al ejecutivo más importante de estar en la misma sala de juntas con los empleados de la línea de frente para conocer su trabajo.

El segundo aspecto de mayor impacto de las 4 Disciplinas es aquello que llamo mi segundo trabajo: crear un ambiente que posibilite trabajar bien y por las razones correctas. Esto se puede ver con más claridad en la Disciplina 2, actuar sobre las medidas de predicción. Esta disciplina se convirtió en el cemento que unía el trabajo de base con la MCI general que buscábamos alcanzar, así como a los líderes con su equipo. No fue difícil hacer que los empleados en la línea de frente entendieran la importancia de su trabajo diario; todos ellos sabían cuán vital era. Lo difícil fue convencerlos de que los líderes tenían la misma perspectiva y mentalidad.

Los empleados de la línea de base no podían confiar por completo en los líderes de una agencia de recursos humanos donde la amenaza de muerte y de lesiones serias eran cosa de todos los días. Sobre todo porque estos líderes se mantienen distantes. La pregunta que nadie enuncia siempre es: "¿Quién terminará debajo del autobús si algo sale mal?" Crear confianza es una parte fundamental para implementar las 4 Disciplinas con éxito.

La mejor manera de crear esa confianza es que los líderes se involucren realmente en el trabajo. Cada semana deberán rendir cuentas y serán responsables de cumplir con sus compromisos para ayudar al equipo; deberán presentar los resultados del equipo a sus propios jefes, y deberán eliminar obstáculos y abrir el paso para que el equipo pueda avanzar. Esto sí es involucrarse en el trabajo.

Para los líderes de mi equipo, los siguientes tres puntos se convirtieron en obligaciones indiscutibles.

- **Como líderes de las 4 Disciplinas, siempre debemos mantener el curso de nuestras MCI.** Los equipos de la línea de base prefieren a un líder firme, en particular cuando la apuesta es alta. Nada sacude más la confianza del equipo como cambiar las reglas a la mitad del partido.
- **Como líderes de las 4 Disciplinas, debemos dar a los empleados todo lo que necesitan.** Esto significa que se debe jugar el partido que ya está en la cancha. Pronto aprendimos que un equipo altamente funcional se hará cargo de sus propios lastres. Aunque los empleados de bajo rendimiento y los que se resisten al cambio pueden retrasar los esfuerzos del equipo en un principio, no será por mucho tiempo. Con las 4DX no hay dónde esconderse, pues todos deben rendir cuentas de los resultados de manera visible. Esto también implica sortear la burocracia que obstaculiza el camino hacia el cumplimiento de algunas tareas. Muchas veces esto significa librar batallas políticas para cambiar normas, eliminar restricciones, resolver ciertos problemas o incluso conseguir más fondos. Un líder que no puede abrirles camino es poco útil para los equipos, y es más difícil que lo respeten.
- **Como líderes de las 4 Disciplinas, debemos ser congruentes con nuestro propio**

mensaje. En nuestro equipo, esto implicaba que yo tenía que ser la primera persona en abordar el tema de las lesiones graves y la muerte. Si yo quería que los equipos cambiaran su conducta, entonces necesitaba empezar por establecer que sería mejor modificar nuestras prácticas, incluso operar fuera de las barreras de las políticas existentes, si eso nos ayudaba a reducir el número de incidentes graves o mortales.

Como habrá visto en la introducción a esta historia, al final tuvimos éxito y superamos nuestra meta crucialmente importante: reducir los casos de reincidencia de maltrato infantil en un sorprendente 60%. Gracias a esa experiencia aprendí cosas muy importantes que ayudarán a todo líder a implementar las 4 Disciplinas. Para concluir, las compartiré con usted:

- **Integre el lenguaje de las 4 Disciplinas en su ambiente de trabajo.** Una de las formas más comunes de que las personas olviden la rendición de cuentas es decir que ya están siguiendo un programa idéntico a las 4 Disciplinas. Sin embargo, éstas son específicas y precisas. Nunca verá beneficios reales a menos que las implemente todas. Lo más importante es que, si el líder deja de hablar y promover las 4 Disciplinas, la organización entera dejará de creer que hay que tomarlas en serio.
- **Asegúrese de que los líderes abran camino para sus equipos.** Si nota que ningún compromiso con este fin ha llegado hasta sus oídos desde la línea de base, solicite de inmediato un desglose de la ejecución. No olvide que si las medidas de predicción de la línea de base permanecen estáticas, las MCI de la organización se estancarán.
- **Comuníquese abierta y frecuentemente con la línea de base.** Cada integrante de su equipo necesita ver y escuchar su compromiso con las 4 Disciplinas y para alcanzar la MCI general. En mi caso, logré esto mandando correos electrónicos a los empleados de la línea de base todos los días directamente desde mi cuenta, sin pasar por líderes intermedios que pudieran filtrar mi mensaje.
- **Asegúrese de que todos estén conscientes de que el trabajo de la línea de base es el más importante.** Su equipo necesita entender que es *obligatorio* alcanzar la MCI. El liderazgo sin duda es necesario; pero todos los empleados deben saber que el trabajo en la base es lo que produce resultados a final de cuentas. No permita que las 4 Disciplinas se centren sólo en usted. Deje muy en claro que las 4 Disciplinas se refieren a la capacidad de ganar del equipo entero, y que seguirán en pie incluso si usted tiene que partir.
- **Concéntrese en hacer que el desempeño de los líderes de nivel B alcancen el de sus empleados de alto rendimiento.** El mejor y más eficaz método para lograrlo es llevar a cabo las sesiones de MCI con regularidad: son sagradas. Aproveche esta práctica para demostrar que las 4 Disciplinas acentúan el liderazgo y que el éxito depende de ellas. Los líderes de nivel medio no están acostumbrados a dirigir equipos ganadores, sobre todo los que trabajan en organizaciones grandes y burocráticas. Con frecuencia, su labor se reduce a asignar y vigilar políticas impuestas por otros, sin importar su efectividad. También son los que administran estas organizaciones en los periodos de transición de la cadena de mando, tanto de niveles superiores como inferiores. Por eso necesitan las 4 Disciplinas.
- **Siempre debe estar dispuesto a mantener la posición moral de liderazgo.** Al principio algunos criticarán las 4 Disciplinas. Dirán que se trata sólo de números y no de las personas involucradas. Cuando esto sucede, tendrá que mantenerse firme y demostrar por qué los números importan. Esto sucede con particular frecuencia en organizaciones de asistencia social, donde los números siempre se refieren a personas vulnerables y formas

efectivas de ayudarlas a vivir seguras y mejor. Este principio es cierto en todo tipo de instituciones. Como líder ejecutivo, debe estar dispuesto a ocupar una posición firme detrás del enfoque sobre el desempeño que las 4 Disciplinas permiten, no importa si su trabajo consiste en ayudar a los niños o fabricar algún producto.

Cuando me presentaron las 4 Disciplinas de la Ejecución, me enfrentaba al mayor reto de mi carrera. Mis 20 000 empleados estaban desmoralizados; nos encontrábamos bajo el escrutinio constante de los medios por las muertes y accidentes que involucraban a niños. Yo era la sexta líder en cinco años.

Gracias a estas eficaces disciplinas y al nivel de entrega y arduo trabajo de las personas que dedican su vida a esta misión, sabíamos que los niños bajo nuestro cuidado estaban más seguros y mejor protegidos. No pudimos haber pedido un resultado más significativo.

Casos de éxito

Las 4 Disciplinas de la Ejecución en Latinoamérica

Durante más de diez diez años hemos tenido el privilegio de trabajar con todo tipo de organizaciones; desde aquellas con decenas de miles de colaboradores, hasta organizaciones con menos de cien personas. Hemos trabajado con corporaciones, empresas familiares y entidades públicas. Independientemente del tamaño o el tipo de organización, cuando se aplican los principios y las prácticas de Las 4 Disciplinas de la Ejecución los resultados son consistentemente excepcionales.

A continuación presentaremos ocho historias que generosamente nuestros clientes nos han autorizado reproducir en este capítulo. El contexto general incluye la crisis financiera internacional, elecciones, inflación, variaciones cambiarias importantes y desastres naturales... las situaciones que afectan a cualquier organización. Estas organizaciones, a pesar de todo aquello que las afectaba y que no podían controlar, eligieron orientar y concentrar su energía en algo que sí estaba en sus manos: enfocarse en sus prioridades y ejecutar con excelencia.

CABLE ONDA. RESULTADOS SUPERIORES CON UNA CULTURA GANADORA

El que conoce a Nicolás González-Revilla sabe que no le faltan energía, visión de negocios, pasión y persistencia. González-Revilla es accionista y gerente general de Cable Onda, la organización que evolucionó de una pequeña empresa panameña de televisión por cable, 33 años atrás, a una compañía de telecomunicaciones, tecnología y entretenimiento de 1 200 empleados (sin tomar en cuenta a aquellos de las empresas subcontratadas). Cable Onda lidera el mercado de televisión por cable y goza del mayor crecimiento en el mercado de telecomunicaciones e internet en Panamá, un mercado altamente competitivo.

En noviembre de 2009, Cable Onda se fusionó con otra empresa panameña de telecomunicaciones, Telecarrier. La prestigiosa trayectoria de Telecarrier en el mercado corporativo, por un lado, y la vasta experiencia de Cable Onda en el segmento residencial masivo, de clientes corporativos y de pequeñas y medianas empresas (Pymes), por otro, permitieron a Cable Onda convertirse en el más grande proveedor de servicios de telecomunicaciones en Panamá y el único de capital 100% panameño.

En 2010, González-Revilla y su equipo negociaron la adquisición del total de las operaciones de Advanced, otra empresa de telecomunicaciones de capital panameño. Con esta adquisición, Cable Onda incrementó aún más su participación en el mercado de los negocios de telefonía, internet y televisión por cable residencial, corporativo y de Pymes.

Tanto González-Revilla como su equipo sabían por experiencia que las fusiones y adquisiciones, para ser exitosas, necesitan ir mucho más allá de los intercambios

económicos, la gestión laboral, la adecuación de procesos y sistemas, la definición de la estructura y la revisión de políticas.

En 2010, González-Revilla, el equipo ejecutivo y un equipo selecto de la organización trabajaron durante meses en redefinir el futuro de la empresa guiados por el equipo de FranklinCovey. Como resultado de las sesiones de trabajo, el equipo generó un consenso entusiasta en relación con la misión: *Entregar a nuestros clientes soluciones integrales, confiables e innovadoras en telecomunicaciones, tecnología y entretenimiento, comprometidos con brindarles un servicio superior en "cada experiencia"*. El equipo también definió un conjunto de valores fundacionales guía con el que la nueva empresa se comprometería de lleno: *integridad, compromiso, pasión, respeto, trabajo en equipo y excelencia*.

Junto con dicha misión y esos valores, el equipo trabajó en delinear una clara visión de futuro para orientar las energías de Cable Onda en *Ser la empresa reconocida como la número uno por sus clientes en accesibilidad y respuesta efectiva a los clientes, disponibilidad de sus servicios, tiempo de respuesta, producto, soluciones y atención, todo esto destacándose con una "cultura ganadora" y un crecimiento sostenible por encima del promedio*.

El equipo ejecutivo, los gerentes *senior* y los gerentes de Cable Onda trabajaron con ahínco durante 2010 para comprometer a toda la organización con la nueva misión, la nueva visión y los nuevos valores, todo esto a la vez que desempeñaban las múltiples responsabilidades derivadas de la integración de tres compañías.

La fusión entre Cable Onda y Telecarrier trajo, además del crecimiento y la integración de gran talento, una nueva Junta Directiva. Los años 2010 y 2011 fueron intensos. La nueva junta impuso un nivel de rigurosidad financiera que González-Revilla y su equipo no habían experimentado antes. "No quedó piedra sin levantar", comenta González-Revilla, "la Junta Directiva profundizó en todo".

El trabajo de orientar a la compañía hacia el nuevo norte estratégico ayudó grandemente a la integración cultural, pero hacía falta consolidar aún más, y más rápidamente, a la organización. La identidad de Cable Onda debía ser una, con una valiosa historia por las compañías que la configuraron, pero Cable Onda debía sentirse y percibirse como una sola empresa que generase sinergia entre las diferentes partes del negocio, sirviese mejor a sus clientes y lograse el crecimiento esperado por los accionistas.

Ganar la completa confianza de la Junta Directiva requería más que proyecciones visionarias y agresivas; necesitaba probar que el equipo de Cable Onda sabría convertir en realidad dichas proyecciones de manera sostenible.

A finales de 2011, González-Revilla y el equipo ejecutivo decidieron que era el momento de incorporar las 4 Disciplinas de la Ejecución a Cable Onda y desarrollar una cultura de excelencia en la ejecución.

Durante los últimos meses de 2011, González-Revilla y el equipo ejecutivo de Cable Onda trabajaron intensamente en definir la *guerra*, una única gran meta crucialmente importante que integraría a toda la organización. En 2012 era vital lograr el crecimiento en utilidades acordado con la Junta Directiva, que respaldaría la fuerte apuesta que los accionistas habían hecho con la fusión. El equipo ejecutivo coincidió en que para dicho año ése era el indicador, entre todos, que marcaría toda la diferencia.

Durante las sesiones de trabajo las discusiones dieron lugar al diálogo, y el equipo ejecutivo, cada vez más convencido y entusiasmado, definió cuatro *batallas* que impulsarían este crecimiento en utilidades: *1)* el incremento en la lealtad de los clientes; *2)* la disminución en el *churn* (pérdida de clientes); *3)* el crecimiento de nuevos negocios y nuevas unidades de negocios, y *4)* la optimización de las inversiones de capital y de los gastos operativos.

El equipo ejecutivo asumió el rol de campeones del proceso (*champions*), y un equipo de gerentes altamente comprometidos asumieron el de *coach* y se capacitaron para impulsar la *guerra*, las *batallas* y las MCI en toda la organización a través de las 4 Disciplinas de la Ejecución.

Luego del lanzamiento inicial, en los primeros meses de 2012, los gerentes *senior*, los gerentes, los supervisores, los jefes y los coordinadores de toda la organización trabajaron en coordinar y sincronizar a sus equipos en cascada hasta los niveles de línea de la organización: los técnicos, el centro de atención a clientes, las sucursales, los vendedores y todo el equipo operativo de Cable Onda. En menos de dos meses todo colaborador de Cable Onda conocía con precisión la *guerra*, las *batallas*, las MCI y las mediciones que necesitaba impulsar.

Los convincentes tableros de resultados aparecieron en todo Cable Onda, permitiendo a los equipos ver periódicamente las mediciones que marcaban toda la diferencia y el avance de las mismas. Las sesiones de MCI formaron parte del día a día de la empresa, incorporando una cadencia de enfoque y rendición de cuentas en lo que cada equipo se había propuesto.

Las sesiones de MCI se integraron a la rutina de trabajo de Cable Onda, desde el equipo ejecutivo hasta los equipos de apoyo que estaban en contacto directo con el cliente. Rápidamente, un nuevo nivel de energía se fue incorporando a la organización. Cada equipo podía ver con precisión en qué necesitaba enfocarse y tenía claridad de cómo ganar.

Trimestralmente, el equipo ejecutivo y gerencial de Cable Onda llevó a cabo una sesión de rendición de cuentas dirigida por un consultor *senior* de FranklinCovey. Estas sesiones sirvieron para reconocer públicamente y para detectar oportunidades de mejora. El director o gerente que lograba resultados excepcionales era reconocido inmediatamente por todos sus pares. El director o gerente que se quedaba rezagado pasaba el momento incómodo de presentar resultados pobres en contraste con los de sus compañeros.

En septiembre de 2012, luego de seis meses de haber completado el lanzamiento de las 4 Disciplinas de la Ejecución en toda la organización y de haber iniciado las sesiones de MCI, todo el equipo de Cable Onda estaba completamente comprometido con la *guerra*, las *batallas*, las MCI y con el proceso. Ochenta por ciento de los equipos había logrado ya su certificación Bronce para 2012 (adherencia al proceso de las 4 Disciplinas de la Ejecución). Luego, en noviembre de 2012, 80% de los equipos de Cable Onda logró su certificación Plata para 2012 (evidencia de que las mediciones de predicción estaban moviendo las mediciones históricas).

En enero de 2013 Cable Onda celebró los resultados de 2012 y presentó el nuevo enfoque para 2013. González-Revilla dijo entonces:

Cable Onda está formada por un gran equipo lleno de energía que se realimenta con jóvenes profesionales de toda la República de Panamá, hambrientos de oportunidades, y que encuentran en Cable Onda la organización diseñada para canalizar su talento y sus expectativas de crecimiento personal, de servicio a los clientes, a la empresa y al país. Sabemos que podemos lograr cualquier cosa con la que nos comprometamos.

En enero de 2013, 75% de los equipos de Cable Onda consiguió la certificación Oro por su gestión en 2012 (implementación de las 4 Disciplinas de la Ejecución y logro de sus MCI).

Durante 2012, Cable Onda logró incrementar su utilidad en 18%, reducir el *churn* en 23%, disminuir la cantidad de clientes desfasados en productos y servicios en 95%, y generar ahorros de varios millones de dólares de su presupuesto, todo esto alcanzando niveles históricos en su medición de clima (uno de los más altos en Panamá y a nivel de referencia internacional).

"Me siento orgulloso del gran equipo que conformamos. Somos un equipo ganador y estamos listos para nuevos desafíos. Hoy tenemos un equipo ejecutivo integrado, un equipo gerencial sólido y mucho talento listo a todos los niveles para impulsar el crecimiento de nuestra compañía", mencionó González-Revilla, a la vez que anunció la nueva *guerra* que orientará toda la organización hacia el cliente y las tres *batallas* críticas que elevarán a Cable Onda a un nuevo nivel de desempeño y excelencia.

TIGO GUATEMALA. SERVICIO DIFERENCIADO CON DIVERSIDAD E INNOVACIÓN

Debido al crecimiento exponencial del mercado de telecomunicaciones durante el periodo comprendido entre los años 2004 y 2008, el entorno competitivo en la industria se volvió sumamente complejo y la calidad del servicio al usuario se convirtió en el diferenciador más importante. En tal virtud, el conocimiento profundo de un consumidor cada vez más exigente y de sus nuevas necesidades se hizo indispensable para aprovechar la coyuntura en la que se encontró Tigo Guatemala, de transformar su oferta en productos y servicios que incluyeran diversidad e innovación como una ventaja competitiva.

Ante estos nuevos retos, en 2010 se llevó a cabo una reestructuración organizacional enfocada a crear y desarrollar las unidades especializadas que permitieran ofrecer a nuestros usuarios diferentes soluciones para cubrir sus variadas necesidades de acceso al mundo de la tecnología y sus beneficios. Con esta nueva estructura venían retos importantes, tales como la definición de una forma inteligente y eficaz de comunicación y ubicación de sinergias entre unidades de negocio y unidades de servicio. Así, a lo largo de 2011, se cambió la forma de hacer las cosas a través de una metodología sólida y reconocida mundialmente, en donde la estrategia cobró vida y se ejecutó con éxito, impulsando el cambio, buscando la simplicidad y fomentando el empoderamiento y la rendición de cuentas.

Dicha metodología, las 4 Disciplinas de la Ejecución, ha hecho evolucionar la forma de conducir nuestro negocio. Se ha creado una cultura organizacional enfocada en lo crucialmente importante de forma congruente, con indicadores objetivos y medibles.

Asimismo, se ha logrado un mayor compromiso de los equipos permitiendo una mejora en la comunicación, sobre todo en las reuniones semanales. Durante el primer año de implementación logramos que 98% de los equipos tuviera la certificación Bronce, y en el segundo año que 95% lograra la certificación Plata, siempre en un ambiente de celebración constante.

Uno de los logros sustanciales durante 2012 fue cambiar los comportamientos, enfocándolos en generar una conciencia de utilizar los recursos más eficientemente, lo que ha permitido alcanzar significativos ahorros que se ven reflejados en el estado de resultados y colocan a la organización en una mejor posición financiera.

Cabe destacar, entre los resultados alcanzados gracias al apoyo en la metodología de las 4DX, que las nuevas unidades de negocio han sobrepasado las metas fijadas en relación con aspectos como la participación de mercado, los ingresos y la expansión, fortaleciendo de esta forma nuestro liderazgo en Guatemala. Por su lado, la gestión del talento tuvo avances significativos, lo que repercutió en un aumento de promociones internas.

En 2013 se aplicará por tercer año la metodología de las 4 Disciplinas. El grupo directivo se encuentra elaborando y documentando una historia animada con un toque emocional, utilizando recursos de muy alta calidad para introducir las MCI correspondientes a este periodo al resto de la organización en una reunión única y memorable. Realmente existe un entusiasmo y un compromiso muy fuertes para inspirar a la organización a que se comprometa con lo crucialmente importante y lograr, todos juntos, la certificación Oro.

Los resultados obtenidos en nuestra organización, fruto de la visión, el trabajo, el compromiso y dedicación del equipo directivo, grupo gerencial, grupo de facilitadores y todos los colaboradores, nos llevan a la conclusión de que la metodología de las 4 Disciplinas de la Ejecución es eficiente y efectiva para orientar y asegurar el cierre de la brecha entre la estrategia y la ejecución.

CEMENTOS PROGRESO. CRECIMIENTO SÓLIDO

La empresa más importante de la División Cemento del Grupo Progreso es Cementos Progreso, S. A. Ésta participa activamente en la industria de la construcción en diferentes categorías de productos, como:

- Cemento: diversos tipos según sus usos.
- Cal: tanto para las industrias de la construcción y la acerera como para la alimentaria de Guatemala y toda América Latina.
- Concreto: para edificios y obras de infraestructura.
- Agregados: piedrín y arena.
- Predosificados: listos para agregar agua y usar (concreto, cernido, repello, levantado y otros).

En diferentes proporciones, todos los productos son líderes, en todos los casos con una participación de mercado superior a 50 por ciento.

En 2007 se observó en Guatemala un crecimiento importante de la industria. Con participación de grandes desarrolladores y constructores, inversión particular e inversión del gobierno en infraestructura se generó, de una tasa promedio de crecimiento en los años previos de entre 5% y 7%, un crecimiento superior a 15 por ciento.

La demanda de los productos arriba señalados prácticamente llevó al límite la capacidad de producción de las plantas. En general, en el último quinquenio los resultados, si no perfectos, eran aceptables, y los de 2007 se perfilaban como muy buenos.

En 2007 el grupo decidió asumir nuevos retos, desarrollar la División de Distribución de Materiales de Construcción (Retail de Materiales de Construcción en Centroamérica), como también la División Corporativa para aprovechar las sinergias y garantizar que las dos divisiones operativas crecieran agregando valor al grupo.

El ambiente de trabajo era bueno, en general las áreas funcionales se planteaban sus metas independientemente y competían con otras por alcanzarlas. Se lograban muchos resultados pero no de una manera sincronizada y organizada. En el mejor de los casos, se revisaban independientemente los resultados mensualmente por cada función. Las metas eran conocidas solamente en el nivel superior, lo que impedía enfocar la energía y los esfuerzos de todos los miembros de la organización.

La compra de la División de Distribución de Materiales de Construcción demandó de la División Cemento una serie de apoyos, entre ellos la transferencia de talento y la cultura de trabajo, así como maximizar la rentabilidad a fin de facilitarles a los accionistas los recursos necesarios para invertir en ese nuevo negocio.

Esto implicó mejorar los niveles de ejecución, que tenían importantes oportunidades de mejora de acuerdo con los resultados del XQ™ de FranklinCovey, en el que se obtuvo un índice de 52 por ciento.

En la División Cemento se decidió implementar las 4 Disciplinas de la Ejecución con el fin de cerrar la brecha de ejecución de la estrategia y fortalecer la cultura de ejecución que contribuyera a la sostenibilidad de la empresa.

En 2008 se inició la implementación de la metodología en cuatro fases: talleres para los gerentes impartidos por FranklinCovey; academia para 25 especialistas de la ejecución; talleres internos para los equipos, y certificaciones. Todo el proceso fue acompañado por una campaña de sensibilización y refuerzo a los colaboradores, que contribuyó a la adopción de la metodología como al logro de las metas de los equipos.

Posteriormente, como parte de la sostenibilidad, se ha incorporado en la inducción de ejecutivos un taller metodológico, se desarrollan anualmente talleres de alineación de MCI así como rendiciones de cuentas semanales optimizadas, y se fortalecen los procesos de certificaciones anuales a 160 equipos con asesoría de especialistas de la ejecución. Se ha incluido en la agenda de liderazgo el compromiso con los resultado, con el objetivo de "asegurar que los compromisos adquiridos se cumplan y se logren las metas establecidas", y, como parte de los indicadores, el porcentaje de equipos certificados.

En 2012, dentro del proyecto de efectividad organizacional, se rediseñó el proceso de gestión del talento ejecutivo, uno de cuyos componentes fue el de metas, que se hizo corresponder con las necesidades de la empresa, la compensación, la evaluación de desempeño y la metodología de las 4DX. El resultado es un modelo integrado y

consistente que impactará en el enfoque y los resultados de la empresa.

Culturalmente se han tenido resultados importantes; 160 equipos anualmente definen sus metas, tienen rendiciones de cuentas semanales y se certifican en los diversos niveles.

"Hemos logrado tener rendiciones de cuentas ante el equipo más que una rendición de cuentas al jefe, y esto es logro de las MCI" comenta Adolfo Gramajo, gerente de Operaciones de Cemento y Cal.

En el índice de ejecución se ha tenido una mejora de 16 puntos respecto a la primera medición de 2007 aplicado a una población de 670 colaboradores. Esto coloca a la empresa arriba del promedio de las mediciones de FranklinCovey. No nos tiene satisfechos, pero hemos avanzado consistentemente para mejorar nuestros niveles de ejecución y alcanzar las metas que nos trazamos como organización.

"Nuestros colaboradores también perciben que la claridad de objetivos ha mejorado. Tomando como base la encuesta de Great Place To Work hemos avanzado de una tasa de 62% en 2007 a 84% de calificación en 2011 en cuanto a tener una visión clara y saber cómo lograrlo (metas crucialmente importantes y predictores)", comenta José Milán, gerente de Organización y Desarrollo Humano.

En el negocio se han logrado resultados importantes, a pesar de la crisis financiera global. "El de 2012 fue el cuarto año consecutivo con resultados récord. Quedó demostrado que a pesar de estar en un entorno difícil, que incluye un mercado que no ha crecido desde 2007 y una economía complicada, hemos logrado buenos resultados", afirma a su vez Carlos Castillo, gerente general de la División Cemento.

También vale la pena destacar la importancia que hemos dado a trabajar con seguridad. Nuestros índices de accidentes están muy por debajo de los siguientes mejores de la industria cementera. Somos un referente en salud ocupacional y seguridad industrial en Guatemala.

CORPORACIÓN BI CRECE CON GUATEMALA

A partir de 2006, Corporación BI (Banco Industrial) comenzó una estrategia de crecimiento muy intensa mediante adquisiciones. El primer banco absorbido fue Banco de Occidente, en marzo de ese año. Luego, en enero de 2007, Banco Industrial se encargó de la liquidación de activos del Banco de Comercio, y en julio siguiente absorbió al Banco del Quetzal. Esto significó una mezcla de culturas, ya que absorbió a más de mil empleados y más de cien sucursales bancarias adicionales en menos de 18 meses.

Este crecimiento acelerado afectó la percepción de servicio que tenía el cliente, principalmente el de las instituciones más pequeñas. Al comenzar a investigar ese sentimiento del cliente se descubrió que no había una alineación en la corporación. El equipo gerencial tenía muy claro hacia dónde iba, pero conforme se iba bajando en el nivel jerárquico se diluía esa claridad y, por ejemplo, el cajero de una sucursal no sabía cómo su trabajo contribuía a las metas corporativas.

A finales de 2007 se decidió hacer una planeación estratégica centrada en el cliente. Se descubrieron valores, propósitos de la corporación y se planteó una meta retadora a diez años: "Ser la primera opción para los centroamericanos y la institución financiera más

grande de Centroamérica". Para alcanzar la meta se definió un mapa estratégico con cuatro perspectivas: *1)* de desarrollo de colaboradores; *2)* de procesos; *3)* del cliente, y *4)* financiera. Cada una de estas perspectivas tenía cuatro metas, para dar en total 16 metas corporativas.

Al finalizar la planeación, la corporación se enfrentó con un desafío. Tenía una proyección bastante retadora, pero cómo saber el avance de cumplimiento. Fue entonces cuando decidimos aplicar las 4 Disciplinas de la Ejecución de FranklinCovey.

El proceso se inició a finales de 2007 con capacitación gerencial a cerca de 50 ejecutivos. En 2008, aún con pocas áreas que empezaban a utilizar la metodología, FranklinCovey apoyaba a la corporación con la capacitación de más de 4 500 colaboradores. El principal obstáculo fue la formación del personal de las sucursales bancarias, ya que eran más de 40% de los empleados y estaban distribuidos por todo el país.

En 2008 se decidió seguir al pie de la letra toda la metodología, incluyendo las certificaciones de Bronce, Plata y Oro. Ese año sólo 39 áreas administrativas y 41 sucursales lograron la certificación Bronce; fue un año de aprendizaje. En 2009 se certificaron áreas administrativa, que llegaron a 255 en 2012; las más de 220 sucursales bancarias quedaron certificadas en 2012.

La experiencia ha sido increíble. Lo primero en que ayudaron las 4 Disciplinas fue en enfocarnos, y de entre las 16 metas corporativas se escogieron las tres MCI. Cada área hizo una línea de visibilidad para alinearse con las MCI corporativas. Para 2009, las MCI de todas las áreas sumaban 259, y las medidas predictivas 467; en 2012 se tenían 324 MCI alineadas y 765 medidas predictivas.

La ejecución ha sido extraordinaria. En 2009 y 2010 el cumplimiento de metas en el plano corporativo fue de 108% sobre lo proyectado, y en 2011 se alcanzó 115%. Lo que hace a estos resultados aún más impresionantes es que año con año la meta anual se ha aumentado en 12.2% en promedio. Si vemos lo que se tenía en 2008 y lo comparamos con este crecimiento, la Corporación BI está ejecutando 50% más. Éste es el logro más importante desde que se aplicó la metodología.

Igualmente significativo es el hecho de que la implementación de las 4DX ayudó a que toda la corporación esté armónicamente enfocada y que cada colaborador sepa cómo su trabajo contribuye a alcanzar las MCI corporativas.

> *Todas las empresas tienen metas. Pero hay una diferencia entre meramente tener una meta y comprometerse con un desafío grande y sobrecogedor, como el de una gran montaña que escalar. Una meta así —una meta grandiosa, retadora y audaz— es clara y convincente, y sirve como un unificador punto de enfoque para el esfuerzo.*
>
> JIM COLLINS

COOPENAE. LA FUERZA DE LOS PRINCIPIOS

Coopenae es una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en San José, Costa Rica; es la más grande de Centroamérica y una de las cinco mayores de América Latina. Fundada

en 1966, es una cooperativa de capital privado con aproximadamente 350 empleados. A finales de 2006 inició un proceso de planeamiento estratégico en el que incorporó la metodología de las 4 Disciplinas como elemento fundamental para mejorar su capacidad de ejecución. En ese momento contaba con alrededor de 120 empleados.

El reto de la ejecución

Dice el gerente de Recursos Humanos:

> Antes de trabajar con las 4 Disciplinas el diseño de nuestra estrategia era un poco desorganizado. Cada área tenía demasiadas metas, y había algo de desconexión. Aunque siempre intentamos trabajar como un equipo, honestamente, a veces Mercadeo hacía cosas que desconocía Crédito; Finanzas hacía cosas que Recursos Humanos ignoraba. Nos faltaba un grado de integración. Con las 4 Disciplinas de la Ejecución nos movimos de tener muchas metas a cinco metas organizacionales que después redujimos a tres. Ahora todas las metas de cada área están enfocadas sólo en estas tres metas.

Los resultados

Coopenae vivió la implementación del proceso de las 4DX desde finales de 2006 y durante 2007 con el fin de llevar adelante el plan estratégico para el periodo 2007-2010. En medio de este periodo le tocó afrontar la crisis financiera mundial, durante la cual muchas empresas del sector financiero se vieron fuertemente afectadas; sin embargo, eso no fue así para Coopenae. En el periodo de 2007 a 2009, sobre la base de los resultados de 2006 la organización aumentó 130% su cartera de crédito neta, logró un incremento en su capital social de 222%, bajó sus indicadores de morosidad para ubicarse mejor que el nivel promedio de la industria, y logró un crecimiento real de casi 23 por ciento.

José Eduardo Alvarado Campos, CEO, dice:

> Es cierto que nuestros resultados en los últimos años han estado por encima del promedio para el sector financiero en nuestro país, y podemos decir que hay varias razones para eso, pero la razón fundamental ha sido la implementación de la metodología de las 4 Disciplinas.
>
> Hoy, la liquidez financiera de la compañía se encuentra muy por encima de la liquidez del resto del sector financiero costarricense. La cantidad de capital es mucho mayor y la salud de nuestro portafolio de préstamos es mucho mejor.

El proceso de las 4 Disciplinas se incorporó de tal modo en la cultura organizacional que ha impactado otros procesos de soporte, al punto que la organización "está modificando su sistema de evaluación de desempeño para basarlo en las 4 Disciplinas: rendición de cuentas, cumpliendo con las mediciones de predicción y las mediciones históricas de cada área, y todos enfocados en las tres metas organizacionales", según palabras del gerente de Recursos Humanos.

COOPEALIANZA. CRECIMIENTO CON PASO FIRME

Coopealianza es una cooperativa de ahorro y crédito con más de 40 años de existencia. Basada en Pérez Zeledón, Costa Rica, tiene cobertura en todo el país. En los últimos años,

y particularmente durante la crisis mundial del sector financiero de 2008 y 2009, optó por una estrategia conservadora para evitar los riesgos del momento. En septiembre de 2011, la organización concluyó que debía dar un salto significativo para retomar el rumbo del crecimiento. Después de conocer la experiencia de Coopenae con la metodología de las 4 Disciplinas de la Ejecución, decidió hacer la misma apuesta y se enfocó en el desarrollo de su plan estratégico sobre las bases de los principios de efectividad y ejecución soportados en la implementación del modelo de las 4DX para tales efectos.

En enero de 2012, después de un proceso de definición de la *guerra* y las *batallas* estratégicas, se definieron las MCI organizacionales y se inició un proceso de formación entre el equipo gerencial y un grupo de integrantes de la organización llamados los *coach* de las 4 Disciplinas de la Ejecución. Ellos tuvieron la responsabilidad de asegurar el conocimiento y la puesta en práctica de la metodología en la empresa. En un lapso de dos meses se capacitó a casi 600 personas y la organización comenzó a virar su cultura hacia las prácticas propuestas por la metodología de las 4DX. Pronto, los equipos de ejecución definieron y construyeron sus tableros de medición e iniciaron sus sesiones semanales de rendición de cuentas.

Al pasar el tiempo los equipos comenzaron a ver cómo las mediciones predictivas movían las mediciones históricas, y además comenzaron a ver los frutos de las sesiones de MCI, en las cuales, además de verificarse el avance en las MCI, se propició un ambiente para la mejora de las relaciones entre los miembros del equipo, así como el nivel de compromiso mutuo y con la organización. La claridad sobre lo que había que hacer creció, y lo mismo la motivación al verse cambios sustanciales en los resultados respecto a los años anteriores.

Para octubre de 2012, con sólo nueve meses de implementación, los resultados eran sorprendentes. Mientras que en 2009, 2010 y 2011 los crecimientos fueron de 9% a 10.5%, en los primeros nueve meses de 2012 el aumento en la cartera de créditos alcanzó 20% respecto a 2011, el del capital social de 20.5%, y el crecimiento de la captación (ahorros del público) de 18.5%, lo que significó duplicar las tasas de crecimiento en un periodo relativamente corto.

Coopealianza continúa en el proceso de consolidar la cultura de ejecución y asegurar el cumplimiento de sus MCI definiendo metas sumamente retadoras, que sin duda se pueden lograr gracias al compromiso adquirido con los principios de ejecución y al impacto positivo que la metodología de las 4DX ha generado en las personas, al ver éstas con mayor claridad cómo su aporte individual y colectivo contribuye efectivamente a la grandeza organizacional.

DANFOSS. MONTERREY, MÉXICO

Danfoss es una compañía industrial, de las más grandes e influyentes en Dinamarca. Es un grupo líder en investigación, desarrollo, producción, ventas y servicio de componentes mecánicos y electrónicos para diversos sectores industriales.

Se trata de una empresa global, cuyos productos y servicios se comercializan a través de una red internacional de compañías de venta y cuenta con agentes y distribuidores en todo el planeta. Posee 58 fábricas en 18 países, 47 oficinas de ventas y 23 000 empleados

alrededor del mundo.

Las actividades de Danfoss se dividen en tres negocios principales enfocados en clima y energía (refrigeración y aire acondicionado); clima y agua, y accionamientos eléctricos.

En septiembre de 2012 la planta de Danfoss en Nuevo León, México, comenzó el proceso de las 4 Disciplinas de la Ejecución con el propósito de incrementar su competitividad ahora que los mercados se han vuelto más exigentes. En años anteriores ya se habían implementado metodologías de mejora continua. Sin embargo, los resultados no fueron tan impactantes como se esperaba.

Los ejecutivos de Danfoss en México estaban convencidos de que trabajando con la gente, y no en el proceso, podrían lograr mover los indicadores. Así, junto con FranklinCovey realizaron análisis y propuestas para cambiar comportamientos y conductas con el fin de lograr sus objetivos.

De esta manera se definieron la *guerra* y las *batallas* de la organización. La *guerra* definida por Danfoss fue enfocada a reducir de 1.56% a 1.33% el desperdicio (*scrap*) generado por las áreas de distribuidores, válvulas y filtros, y se trabajó con ellas para determinar sus *batallas*.

Como parte del proceso fueron capacitados 34 líderes, que llevaron el conocimiento de las 4 Disciplinas a poco más de 450 empleados, aumentando así el compromiso para el logro de resultados de la organización. Enseguida se dio paso al proceso de formación de hábitos y disciplina, que hizo visible una caída considerable en la disminución del *scrap*, superando los niveles previstos y llegando a los porcentajes más bajos en su historia.

Éstos son algunos comentarios del *coach* de Danfoss sobre el proceso de implementación:

> Fue un trabajo arduo definir la MCI y las medidas de predicción que cada equipo implementaría. Para esto se realizaron sesiones del equipo gerencial con los líderes a fin de poder identificar cuáles serían las óptimas.
>
> Posteriormente trabajamos en el diseño y la construcción de los tableros, así como en la unidad del equipo, para finalmente cumplir con los elementos pactados en el manual de las 4 Disciplinas.
>
> Otro reto fue llevar a cabo la ejecución de la rendición de cuentas, en donde tuvimos que trabajar con la gente para crear una cultura donde todos los miembros del equipo se rindieran cuentas entre sí y romper con el paradigma de rendir cuentas al líder del equipo; involucrar a las personas y hacerlas partícipes fueron dos factores complicados que cuidamos mucho para lograr el éxito.
>
> Incrementar el nivel de compromiso con el equipo, el uso de los tableros y a su vez con la organización fue algo que conseguimos paso a paso con la ayuda de las 4 Disciplinas.

Impulsados por el entusiasmo y observando mejoras en el proceso de las 4 Disciplinas se obtuvieron mejoras en áreas alternas o efectos secundarios; aunado a la mejora en la disminución en el desperdicio, se logró reducir el gasto del área de mantenimiento en 15%, así como en el área de filtros, que lograron obtener bonos de productividad con indicadores excelentes de forma constante y sostenida.

La de distribuidores fue un caso más de éxito, un área donde en el arranque de la operación y al cierre de 2011 se obtuvieron niveles de *scrap* de 2.36%; en 2012 cerró en 1.25% y hoy en día ya lleva más de diez semanas por debajo de 0.40% de *scrap*.

Gracias a toda una cultura de trabajo y compromiso, desde la gerencia y a todas las escalas de la organización, actualmente la división cuenta con un nivel de 0.94% de

desperdicio, y al cierre de la semana cinco de 2013 hemos completado ocho semanas en valores no mayores a 1%, algo realmente histórico y que nos acerca a obtener las certificaciones Plata y Oro. La comunicación fue algo importante; semana a semana, las diferentes áreas reportaban los casos de éxito individuales, lo que fue fomentando poco a poco una cultura ganadora y logrando que cada persona, en cada área, fuera consciente de que puede lograr el cambio y contribuir a alcanzar los objetivos como equipo.

Al cabo de tres meses de implementación del programa, Danfoss logró la certificación Bronce de su línea de producción, y lo celebró con una reunión a la que asistieron 450 personas. Durante la celebración, cada equipo explicó los beneficios y logros obtenidos gracias al proceso de las 4 Disciplinas de la Ejecución. El ambiente fue maravilloso; el entusiasmo por lograr un objetivo en común era palpable, así como la unión de todos para festejar los mejores indicadores de *scrap* obtenidos en muchos años.

Recientemente, directivos de Dinamarca visitaron la planta de México para observar lo que se está haciendo de diferente en la ejecución. Estamos orgullosos de nuestros logros, y el hecho de que vengan a conocer la forma de trabajo de nuestra planta es un reconocimiento de los mismos. Esta experiencia nos lleva a ver la metodología de las 4DX como una herramienta muy eficaz que nos ha permitido logros palpables nunca antes alcanzados.

WALMART MÉXICO

Para la VP de Operaciones Supercenter de Walmart México, representaba un reto significativo crear una cultura de excelencia en la ejecución.

Se comenzó analizando cuáles eran los obstáculos principales en la operación diaria de las tiendas para alcanzar los objetivos deseados. Nos dimos cuenta de que una de las principales razones era que no había una ejecución homogénea en todas ellas.

Existía un gran cúmulo de conocimiento y experiencia entre los empleados de todos los niveles, pero ese conocimiento no siempre era transmitido. Las mejores prácticas no siempre eran compartidas de manera efectiva en toda la organización. Los empleados estaban esperando órdenes de los mandos superiores, sin tener claras sus funciones ni la cronología que debían seguir en sus actividades. Todos eran responsables de todo y a la vez de nada. Se encontraban absorbidos por la operación, improvisando, apagando fuegos y atacando lo urgente mas no siempre lo importante. Algunos salían de la empresa frustrados porque no tenían claridad en sus actividades diarias. Estos problemas afectaban tanto al piso de ventas como a las áreas de soporte y de bodega. Otro reto que detectamos para lograr la excelencia en la ejecución fue el de cómo medir y hacer coincidir los objetivos.

Para resolver lo primero se desarrollaron las rutinas de trabajo. Las rutinas tienen como propósito homologar la ejecución en todas las tiendas en todos los puestos, permitiendo una estructura clara de trabajo y haciendo responsable a un solo empleado de cierto número de pasillos o muebles. Lo anterior se logró dando un orden jerárquico y cronológico a las actividades que a lo largo de la historia se han realizado en un autoservicio: llenar los anaqueles con productos, colocar los precios correctos, asegurarse de que cada producto vaya en su lugar y brindar un excelente servicio a la clientela.

Fue necesario reunir la experiencia de todos los niveles de la organización para desarrollar las rutinas. Su éxito radica en el lenguaje simple que se maneja, en el compromiso de cada individuo, en la supervisión correcta y el constante entrenamiento. Pero gracias a ellas se han logrado eliminar o minimizar muchos de los obstáculos. Hoy en día, los empleados se han apropiado de sus rutinas, están orgullosos de los resultados de su trabajo y enfocados en pocas cosas, que cada día dominan más, creando una cultura de trabajo que les da certidumbre. Saben que si todos los días cada quien hace correctamente su rutina, la excelencia en la ejecución en la tienda está garantizada.

Para medir y armonizar los objetivos se desarrollaron los tableros de rendición de cuentas. Iniciamos el proceso y logramos hacer congruentres entre sí las metas de directivos, *market managers* y gerentes. En conjunto, se decidió enfocarse en tres metas crucialmente importantes.

En conclusión, lo que hemos logrado con las rutinas de trabajo y los tableros de rendición de cuentas es inculcar en todos los empleados nuevos hábitos que se traducen en más ventas y un mejor servicio al cliente.

Enfocar la organización en lo crucialmente importante

(CONTRIBUCIÓN DEL AUTOR SCOTT THELE)

Después de leer los cuatro relatos siguientes, usted sabrá que los líderes de que se habla en ellos se enfrentaron al reto de enfocar la mente y el corazón de miles de personas en una serie de metas crucialmente importantes.

No fue hasta que generaron este enfoque cuando sus organizaciones alcanzaron objetivos en verdad extraordinarios.

En la sección 1 mencionamos cuatro reglas que lo ayudarán a reducir el enfoque de la organización entera:

REGLAS DE LA DISCIPLINA 1	
1	No más de **tres MCI** simultáneas por persona.
2	Las **batallas** tienen que ganar la **guerra**.
3	Puede **vetar**, pero no **dictar**.
4	Una MCI debe tener una **línea de meta (de X a Y en tal plazo)**.

Aunque estas reglas parezcan muy directas, incluso simples, seguirlas requiere un enorme compromiso y disciplina. Crear enfoque nunca es sencillo, en ninguna organización; simplemente parece fácil una vez que se ha logrado. Sin embargo, los resultados hacen que el esfuerzo valga la pena. De hecho, todas las implementaciones exitosas de las 4DX comienzan cuando los líderes se enfrentan al reto de reducir el enfoque de la organización.

En este capítulo abordaremos las cuatro reglas a profundidad y le enseñaremos, paso por paso, cómo traducir la compleja agenda estratégica de su organización en una serie d e MCI concentradas y con líneas de meta claras. También utilizaremos ejemplos concretos para mostrar cómo traducir las MCI en cada uno de los niveles. De esta forma todas las capas de la organización obtendrán claridad y resultados extraordinarios al final del proceso.

TRADUCIR ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN A MCI: EL CASO DE OPRYLAND

Cuando conocimos a los líderes del Opryland Hotel, de Nashville, Tennessee —el centro de convenciones más grande de Estados Unidos fuera de Las Vegas—, tenían docenas de prioridades urgentes, por ejemplo:

- Introducir nuevos programas de *marketing* y publicidad.
- Planear una ampliación de más de 37 000 metros cuadrados a la propiedad de 2 000 habitaciones.
- Lanzar diversas iniciativas diseñadas para mejorar el índice de ocupación.
- Controlar gastos para mejorar el balance final.
- Emprender múltiples programas nuevos para mejorar el nivel de satisfacción de los huéspedes.
- Identificar maneras de ayudar a los huéspedes a desplazarse fácilmente por el terreno de casi 23 hectáreas.

Como la mayoría de los líderes, éstos se hallaban muy ocupados. Es probable que usted tenga una lista propia y que, a pesar de sus intentos de simplificarla, se sienta agobiado por todas las prioridades. Puede estar seguro de que no está solo.

El primer paso del equipo de Opryland al iniciar el proceso de las 4DX fue vital: hacer que todo el personal del hotel se concentrara en lo crucialmente importante. Esto nunca es automático, sobre todo en organizaciones muy grandes; implica mucho trabajo y éste siempre comienza al responderse lo siguiente: "Si todas las áreas de nuestra operación mantuvieran el nivel actual de rendimiento, ¿cuál preferiríamos mejorar?" Recuerde que debe evitar preguntarse cuál es su mayor prioridad. Esta pregunta sólo abrirá un debate interminable.

Después de que cada miembro del equipo ejecutivo expresara sus ideas sobre las áreas que querían mejorar, la satisfacción de los clientes escaló al primer lugar por el impacto que tendría. La razón primordial es que la experiencia de un huésped impacta literalmente todos los demás aspectos del negocio, desde las reservaciones hasta la cotización en la bolsa. También era un enfoque sobre el cual todos los empleados del hotel podrían contribuir.

Poco a poco su enfoque comenzó a ser más nítido, y Arthur Keith, el gerente general, recomendó que la satisfacción de los huéspedes se convirtiera en la MCI de todo el hotel. Su papel fue vital y oportuno en este punto del proceso. Los líderes siempre deben estar dispuestos a recibir, escuchar y explorar las alternativas, pero también tienen que intervenir en el momento preciso para ayudar al equipo a tomar una decisión. El líder debe estar preparado para cumplir con ambos papeles: necesita participar activamente durante la discusión, pero también deberá abogar por una posición.

Seleccionar una MCI de alto nivel para una organización entera suele generar una sensación similar a la de ponerse zapatos nuevos. Hay que caminar un poco con ellos antes de decidir si nos quedan bien. Nunca es bueno apresurar al equipo para decidir una MCI. En lugar de eso, seleccione la MCI que parezca adecuada y deje que los líderes caminen con ella mientras desarrollan las MCI de apoyo que asegurarán su cumplimiento. Si muchos no se sienten cómodos con la meta seleccionada, siempre pueden formular otra que puedan aplicar en toda la organización.

Las MCI de alto nivel son compromisos institucionales serios. Por esta razón muchos equipos de liderazgo suelen tener reservas a la hora de elegir, lo que lleva a que muchas organizaciones tengan dificultades para alcanzar un enfoque real. Si su equipo es libre de escoger y reconsiderar su elección, dudará menos a la hora de dar este paso.

Antes de continuar con el proceso de Opryland, veamos de dónde surgen las MCI de la mayoría de las organizaciones.

TRES FUENTES DE MCI EN LAS ORGANIZACIONES

Hemos notado que casi todos los equipos de liderazgo, sin importar a qué industria pertenezcan, su tamaño o su ubicación, seleccionan la MCI general de entre una de estas tres área: financiera, operacional o de satisfacción del cliente.

Las MCI financieras se miden en billetes —ya sean los ingresos totales, el balance de ganancias después de gastos o alguna otra medida clave—. Es sorprendente que, a pesar de que los resultados económicos suelen estar en la cima de la lista de prioridades, menos de un tercio de nuestros clientes eligen una MCI financiera.

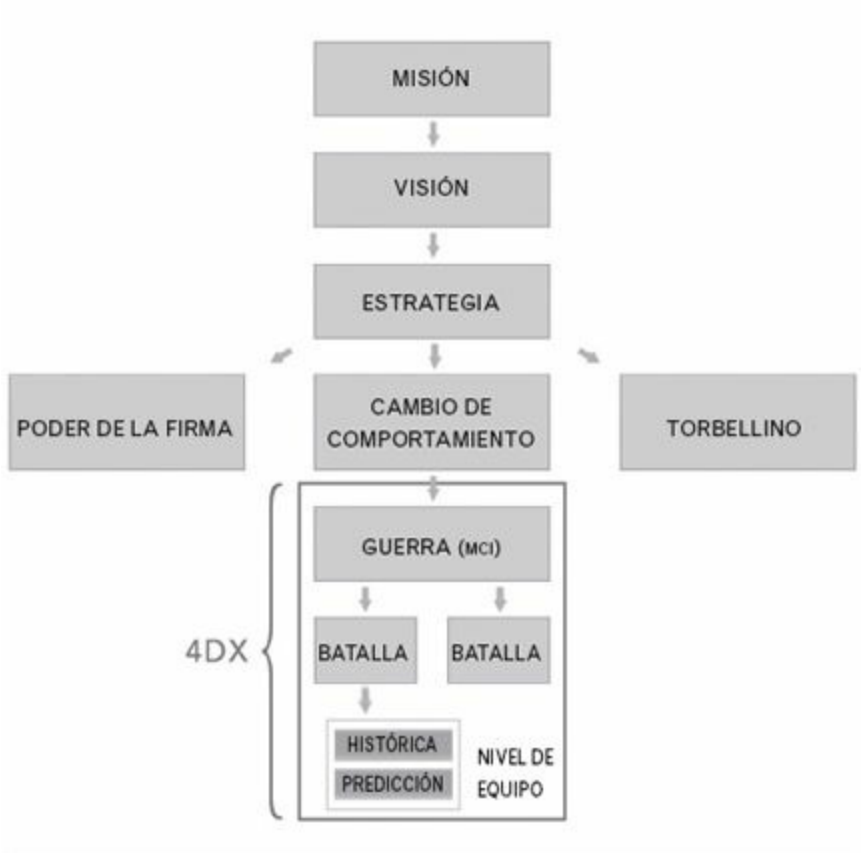
Las MCI operacionales se concentran en producción, calidad, efectividad o economías de escala. La mayoría de los equipos de liderazgo decide empezar aquí. Estas MCI suelen concentrarse en medidas operacionales clave, como volumen de producción, mejoras de calidad, aumento de la participación en el mercado o el incursionar en nuevas áreas.

Las MCI de satisfacción de clientes se enfocan en cerrar la brecha entre el nivel actual de desempeño y el rendimiento que representa la excelencia, ya sea respecto a clientes de una tienda, pacientes de un hospital o huéspedes de un hotel. A diferencia de las MCI financieras y operacionales, éstas dependen de la percepción de un tercero, el cliente.

DE LA MISIÓN A LA MCI

La MCI de más alto nivel para su organización no es su misión institucional. Tampoco se trata de su visión ni representa a la estrategia organizacional entera. La mejor MCI general se encuentra en un punto muy concentrado, uno al que tendrá que otorgar una cantidad desproporcionada de energía, pues requerirá cambiar la conducta humana.

Este diagrama le ayudará a ver su MCI en el contexto de una organización completa.



Si su organización es como la mayoría, entonces cuenta con una misión o propósito *que explica* su existencia. Una vez que los líderes establecen una misión, muchos articulan *cómo* será el éxito futuro, por lo general en un margen de cinco años o más. A esto último se le llama visión. Tanto la misión como la visión son *aspiracionales*, es decir, declaraciones o ideas que expresan lo que queremos que sea la organización. Entonces se crea un mapa estratégico que señala *cómo* convertiremos esa misión en una realidad. Creemos que por lo general existen tres componentes en toda estrategia efectiva.

El primer componente es aquello que hemos llamado *poder de la firma*. Se trata de iniciativas que usted puede poner en marcha en el momento que lo decida, siempre y cuando cuente con la autoridad y el dinero que esto requiere. Por lo general, son iniciativas críticas, como muchas de las que ya estaban en puerta en el hotel Opryland cuando comenzaron a implementar las 4DX.

El segundo componente es el torbellino. Esto incluye todo lo que los líderes deben gestionar para poder confiar en que el trabajo diario de sus equipos se lleva a cabo de

manera efectiva. Aunque los líderes utilizan las 4DX para ejecutar prioridades estratégicas clave, nunca deben perder el enfoque de dirigir la operación nuclear. Estos elementos pueden ser monitoreados a través de herramientas como el "Cuadro de mando integral" de Norton y Kaplan.

Esto nos lleva al tercer componente de la estrategia: iniciativas que sólo tienen éxito cuando hay un cambio de conducta. Éste es, por mucho, el componente más exigente de cualquier estrategia y el objetivo principal de las 4DX.

Escanee la imagen superior para ver un video con una explicación más completa del mapa estratégico.

Las 4DX se centran en la MCI, las batallas clave y las medidas históricas y de predicción. Esta visión holística del mapa estratégico es útil porque acomoda todos los imperativos estratégicos en el lugar adecuado. También refuerza la importancia crítica del torbellino. Pero lo más importante es que esta guía le advierte de los peligros que implica borrar la frontera que limita las 4DX. Cuando las 4 Disciplinas comienzan a generar resultados, muchos sienten la tentación de introducir cada vez más iniciativas dentro del territorio marcado, pero si lo hace perderá el enfoque reducido, uno de los puntos clave del sistema.

TRADUCIR UNA ESTRATEGIA AMPLIA A LÍNEAS DE META ESPECÍFICAS

Ahora que los líderes de Opryland habían elegido la satisfacción de los clientes como su MCI general, necesitaban establecer la línea de meta que definiría su éxito.

Su sistema para medir la satisfacción de los clientes sólo aceptaba calificaciones perfectas. Se referían a esto como calificaciones de *primera casilla* en una escala del uno al cinco. Éste es un estándar muy exigente, superior a las medidas normales de satisfacción de clientes. Se preguntaron cuál sería la casilla más alta que podrían alcanzar. El índice de primera casilla del año previo había sido de 42% (es decir, 42% de los huéspedes les dieron una calificación perfecta). El porcentaje más alto hasta ese momento había sido de 45%. Después de un largo debate, decidieron que la medida histórica sería alcanzar 55% de calificaciones perfectas.

Después de definir la MCI general —a veces nos referimos a ella como *la guerra*—, los líderes de Opryland estaban listos para formular las MCI de los demás niveles —las que

llamamos *batallas*— que asegurarán la victoria.

Una vez declarada la guerra, la responsabilidad principal del líder será definir las batallas. Esta metáfora es útil por varias razones. La primera es que idealmente nadie debería pelear más de una guerra al mismo tiempo. La segunda es que el propósito de todas las batallas (las MCI de equipo) es ganar la guerra y no nada más cumplir un objetivo independiente; después de todo, sólo queremos emprender las batallas que pueden ayudar a ganar la guerra. Por último, implica que todos los equipos deben identificar las MCI esenciales para tener éxito. Los líderes se preguntarán: "¿Cuál es el número mínimo de batallas necesario para ganar la guerra?" El nivel de energía de un equipo siempre aumenta cuando los miembros trabajan de acuerdo con esta pregunta; comprobamos esto durante la implementación en Opryland.

El equipo de líderes de Opryland nunca antes se había enfrentado a esta pregunta. ¿Por qué? Porque nunca habían estado obligados a reducir su enfoque a una sola guerra. Como muchos equipos de liderazgo, estaban involucrados en tantas guerras que nunca habían intentado definir las batallas. Cuando intentaron identificar qué batallas necesitaban librar para ganar la guerra de la satisfacción de los clientes, encontraron tantas candidatas que la tarea se volvió abrumadora. Cada líder enlistó docenas de posibles batallas, hasta que notaron que no les habíamos preguntado cuántas podían nombrar, sino cuál era el mínimo necesario para alcanzar el éxito. Esta pregunta requería verdadero pensamiento estratégico por parte del equipo de líderes.

Al final se decidieron por tres batallas críticas que tenían que ganar para obtener 55% de calificaciones perfectas (de primera casilla) en las encuestas de satisfacción de clientes: experiencia de arribo, solución de problemas y calidad de alimentos y bebidas.

Experiencia de arribo. Esta batalla era esencial. Sus estudios habían demostrado que si un huésped se forma una opinión negativa del hotel en los primeros 15 o 20 minutos era casi imposible cambiarla. Mientras más alta fuera la calidad de la primera experiencia, mejor sería la impresión general del hotel.

Solución de problemas. Los líderes sabían que, a pesar de sus esfuerzos, todo seguiría saliendo mal. Mejorar la satisfacción de los clientes no es una cuestión *hipotética;* no se trata de preguntarse qué pasaría si un problema se presentara, sino qué sucederá cuando *inevitablemente* se presente. La forma en que los equipos responden a estos problemas puede salvar o arruinar la experiencia entera de un huésped. Por ello, los empleados deben estar preparados para resolver problemas con maestría.

Calidad de alimentos y bebidas. Opryland ocupa un terreno muy extenso. Por esta razón muchos clientes prefieren no salir a restaurantes ajenos al hotel. Además, muchos de los restaurantes que están dentro de las instalaciones se consideran de clase mundial, y sus precios lo respaldan. Por consecuencia, las expectativas respecto a la calidad de la comida son excepcionalmente altas. Cumplir con esas expectativas de manera consistente podría aumentar la calificación de los clientes de manera sustancial.

El equipo de líderes de Opryland creía que si todo el hotel invertía su energía en estas tres batallas críticas podría ganar el juego. Triunfar en estos tres aspectos sería la manera de ganar la guerra y, tan pronto se dieron cuenta de ello, alcanzar 55% de primeras casillas les pareció una meta posible. Ésta es la verdadera fuerza que determinar el menor número de batallas le otorga a un equipo de liderazgo: le permite

saber si puede *ganar la guerra*.

Sin embargo, seleccionar las batallas sólo era la mitad del trabajo. Ahora tenían que establecer una línea de meta— *de X a Y en tal plazo*— para cada una de ellas. No sólo debían calcular el marcador más alto posible para todas las batallas, sino también asegurarse de que el conjunto de estos resultados los llevaría a ganar la guerra.

Si las batallas no le sirven para ganar la guerra es porque usted no ha creado una estrategia efectiva, y vencer así será imposible.

Recuerde el principio clave de una palanca: es necesario aplicar mucha fuerza sobre ella para mover la roca un poco.

Éstas son las batallas bien definidas que ayudaron a Opryland a ganar la guerra de la satisfacción de huéspedes.

El equipo de líderes de Opryland pasó un día entero definiendo la guerra, las batallas y las líneas de meta. Al finalizar, Danny Jones, jefe de calidad y satisfacción de huéspedes, dijo: "Ahora que terminamos, parece tan simple. Cualquiera diría que lo escribimos en una servilleta a la hora del almuerzo". Tenía razón, pero también sabía que la simplicidad y la claridad del plan serían factores fundamentales para su efectividad.

Arthur Keith, gerente general, continuó las palabras de Danny: "Éste fue el día más valioso que hemos vivido como equipo de liderazgo. Por primera vez podemos articular, en pocas oraciones, la dirección y la apuesta estratégica del hotel".

El equipo de líderes de Opryland estaba emocionado y, aunque esto suele ser un respaldo fuerte para el arranque, el verdadero impacto de su trabajo sólo se reflejaría en el resto de los equipos. Después de esto, los 75 equipos que operaban en el hotel serían capaces de utilizar la claridad y dirección planteada por los líderes como una palanca para elegir MCI propias, las cuales apoyarían la victoria en una de las tres batallas (este proceso se describe en la página 165).

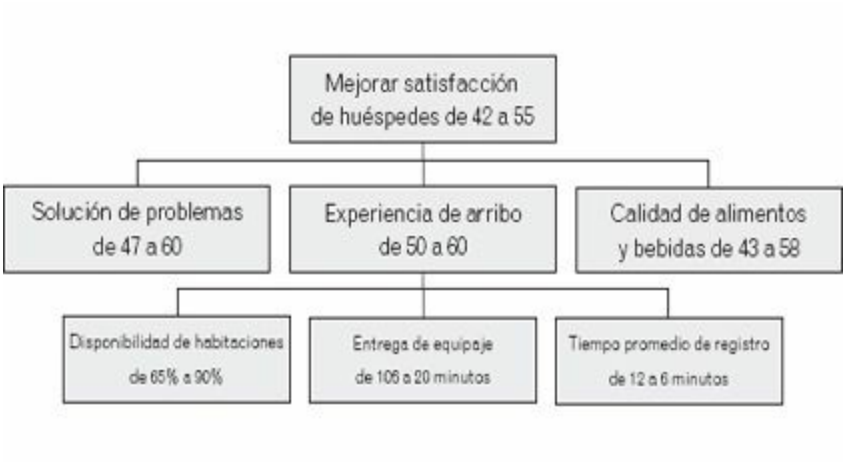
Por ejemplo, la batalla para mejorar la experiencia de arribo estaba, en gran medida, en las manos del equipo de recepción, cuya MCI era agilizar el registro. Sin embargo, necesitaban de otros para ganar. La MCI del equipo responsable de las habitaciones estaba orientada a la misma batalla: incrementar la disponibilidad de habitaciones para los huéspedes que solicitaran adelantar su registro. Éste es un factor esencial para apresurar el proceso de *check-in*.

El equipo que más llamó nuestra atención fue el de los botones. Durante años, sus integrantes habían luchado por entregar el equipaje más rápido. Sin embargo, por culpa de sistemas anticuados y el inmenso terreno de más de 22 hectáreas, el tiempo promedio de entrega era de 106 minutos. Así es: los huéspedes tenían que esperar su equipaje una

hora con 46 minutos. El equipo de botones sabía que, incluso si la habitación estaba disponible y el proceso de registro era rápido, la imposibilidad de repartir las valijas en un tiempo menor tendría un efecto negativo en la calificación final de la experiencia de arribo. Los botones eligieron la meta crucialmente importante de reducir el tiempo de entrega de 106 a 20 minutos. Tan sólo un par de meses de enfoque intenso sobre su MCI bastaron para que los botones superaran su meta y redujeran el tiempo de entrega a 12 minutos.

El siguiente esquema ilustra la arquitectura de las 4DX para ganar la batalla de "experiencia de arribo" dentro del contexto de la guerra del hotel por la satisfacción de huéspedes.

Es importante recordar que ninguno de estos equipos dejó de invertir tiempo en su torbellino: administrar el hotel, dar servicio a los huéspedes y reaccionar ante docenas de retos inesperados cada día. La diferencia era que, ahora, el juego había cambiado. Cada equipo contaba con una meta crucialmente importante que los mantendría enfocados en medio de las responsabilidades diarias y, en vista de que todas las MCI de equipo implicaban una línea de meta, no sólo tenían que rendir cuentas al respecto, sino que deseaban ganar.

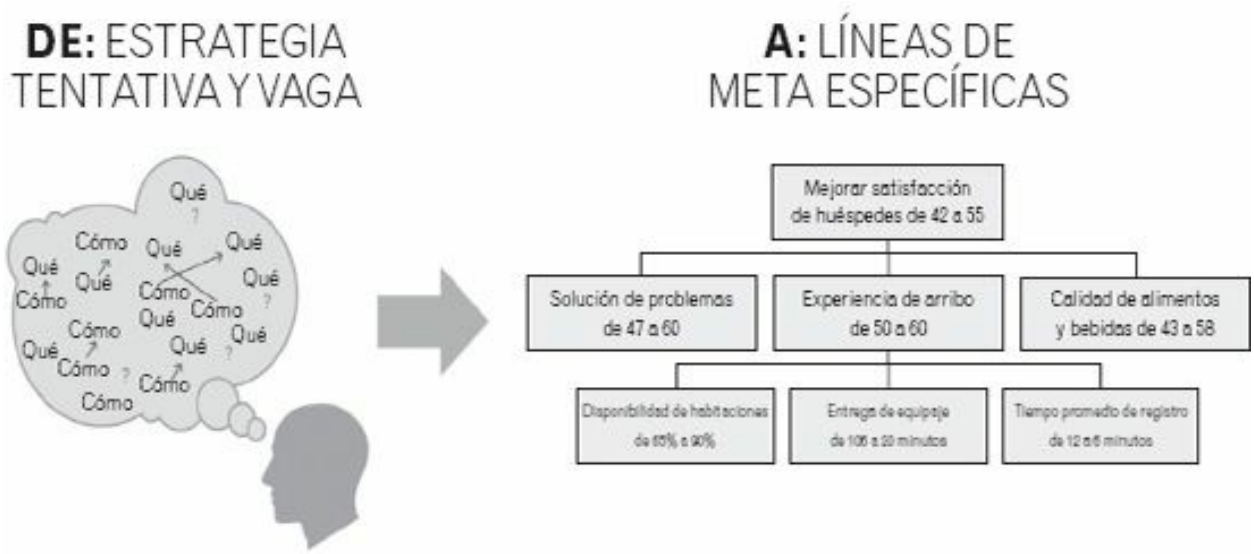


Además de esto, los equipos habían definido medidas de predicción para sus MCI, habían creado un tablero de resultados y se reunían cada semana para hacer los compromisos que impulsarían el marcador, tal y como lo describimos en la sección 2. Ahora que contaban con 75 grupos de trabajo enfocados en la misma meta general, podrían lograr resultados increíbles.

¡Y sí que lo hicieron! Nueve meses después, los empleados de Opryland no sólo habían alcanzado 55% de calificaciones perfectas, sino que superaron dicha meta y llegaron a 61%. Recuerde: nunca antes habían obtenido más de 45%. Lograron una mejora neta de 50% en menos de un año. A pesar de que Opryland era el más antiguo de todos los hoteles Gaylord, se convirtió en el modelo a seguir para aumentar la satisfacción de clientes en el resto de la cadena. Emprendimos este reto con optimismo, pero ni siquiera nosotros habíamos anticipado el nivel de éxito que alcanzarían en un periodo tan corto.

Escanee la imagen superior para ver un video de estudio de caso de Opryland.

Para nosotros, Opryland es un recordatorio muy poderoso del talento y potencial ilimitados que existe hasta en las organizaciones mejor administradas. Esto se demuestra cuando el personal pasa de una estrategia tentativa y vaga a una serie de líneas de meta específicas.



La mayoría de las metas organizacionales son ambiguas e imprecisas. Esto genera que el personal se pregunte qué hacer y cómo hacerlo. Las líneas de meta claras e inconfundibles sirven para que la gente sepa exactamente cuál es el éxito al que se dirige.

TRADUCIR MCI EN ORGANIZACIONES DE FUNCIONES SIMILARES

Los 75 equipos de Opryland cumplían diversas funciones, desde ingeniería, aseo, registro, servicio de botones y de restaurante, hasta tareas administrativas en finanzas, contabilidad y recursos humanos.

Existen otras organizaciones que consisten en unidades similares que cumplen las *mismas* funciones, como tiendas, manufactureras y equipos de ventas. Los principios de las 4DX se aplican a ellas de la misma manera; sin embargo, en organizaciones de muchas unidades el método para traducir las MCI a la línea de frente es distinta, como veremos a continuación.

Consideremos nuestra experiencia al implementar las 4DX en una cadena de tiendas con cientos de sucursales. Al igual que en Opryland, su MCI general se enfocaba en mejorar la experiencia de los clientes. En su caso, se trataba de incrementar el "índice de probabilidad de recomendación", una forma de medir la lealtad de los clientes diseñada por el estratega de negocios Fred Reichheld. Muchos de sus estudios habían demostrado una relación directa entre la rentabilidad de las tiendas y la probabilidad de que los clientes las recomendaran entre sus amigos. Después de establecer esta MCI, el equipo de líderes dedicó un día para definir el menor número de batallas que necesitarían para ganar la guerra. Este proceso suele ser muy intenso. Finalmente, identificaron las tres de mayor impacto:

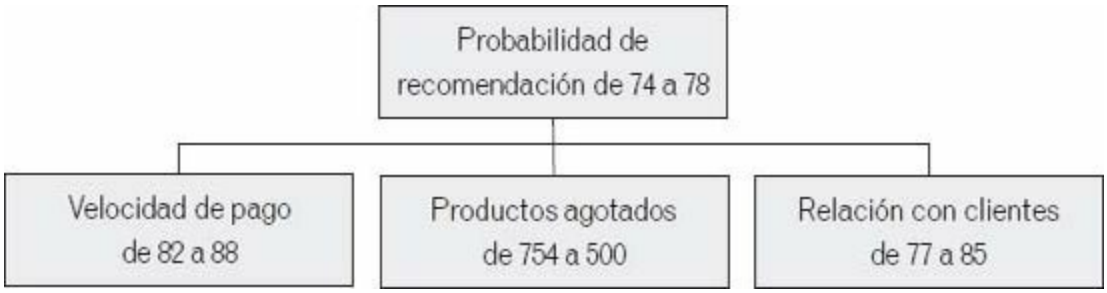
- **Mejorar la relación con los clientes**, aspecto esencial para incrementar la probabilidad de recomendación de la tienda. Esta batalla se enfocaba principalmente en el servicio y la disponibilidad de los empleados para ayudar a los clientes a encontrar lo que buscan desde que entran a la tienda.
- **Reducir la cantidad de productos agotados** también constituiría un paso crítico. Cuando un cliente busca un producto agotado, esto no sólo representa un venta perdida, sino que la probabilidad de recomendación disminuye.
- **Incrementar la velocidad de pago** marcaría una enorme diferencia. El mundo de las ventas se rige por la rapidez. Disminuir el tiempo que un cliente tarda en pagar influye de manera sustancial. Si lo último que el cliente recuerda de la tienda es el frustrante proceso de pago, éste influirá mucho en su percepción de la experiencia de compra completa.

Quizá piense que esta selección de batallas es muy obvia. Pero, como en el caso de Opryland, los miembros del equipo de líderes —muchos de los cuales habían trabajado en la industria por décadas— evaluaron docenas de batallas posibles antes de decidirse por estas tres. De hecho, consiguieron simplificar factores de enorme complejidad. Para aterrizar este plan simple y eficaz tuvieron que invertir una tremenda cantidad de tiempo y energía, además de participar en discusiones acaloradas. (Al comenzar este proceso recuerde que, mientras más cerca se encuentre de su operación, será más difícil reducir su enfoque.)

Al final debe preguntar: ¿la estructura de guerra y batallas parece simple? Sí, y es porque dicha simplicidad es una de las claves para el éxito de una implementación. No olvide que desarrollar el plan no es el mayor reto, sino cambiar la conducta de los equipos en la línea de base, pues ellos serán los encargados de ejecutarlo al mismo tiempo que responden a las interminables exigencias del torbellino.

Ahora veamos cómo traducir la MCI a la línea de frente en una organización de muchas unidades. En aras de la simplicidad, describiremos cómo una región de la compañía tradujo su MCI en los distritos y cómo cada uno de ellos la tradujo en las tiendas. A

diferencia de las unidades con funciones diversas de Opryland, estas unidades cumplían con las mismas funciones. Por lo tanto, todas adoptaron las mismas MCI y las mismas batallas. Sin embargo, eran libres de elegir sus propias líneas de meta.



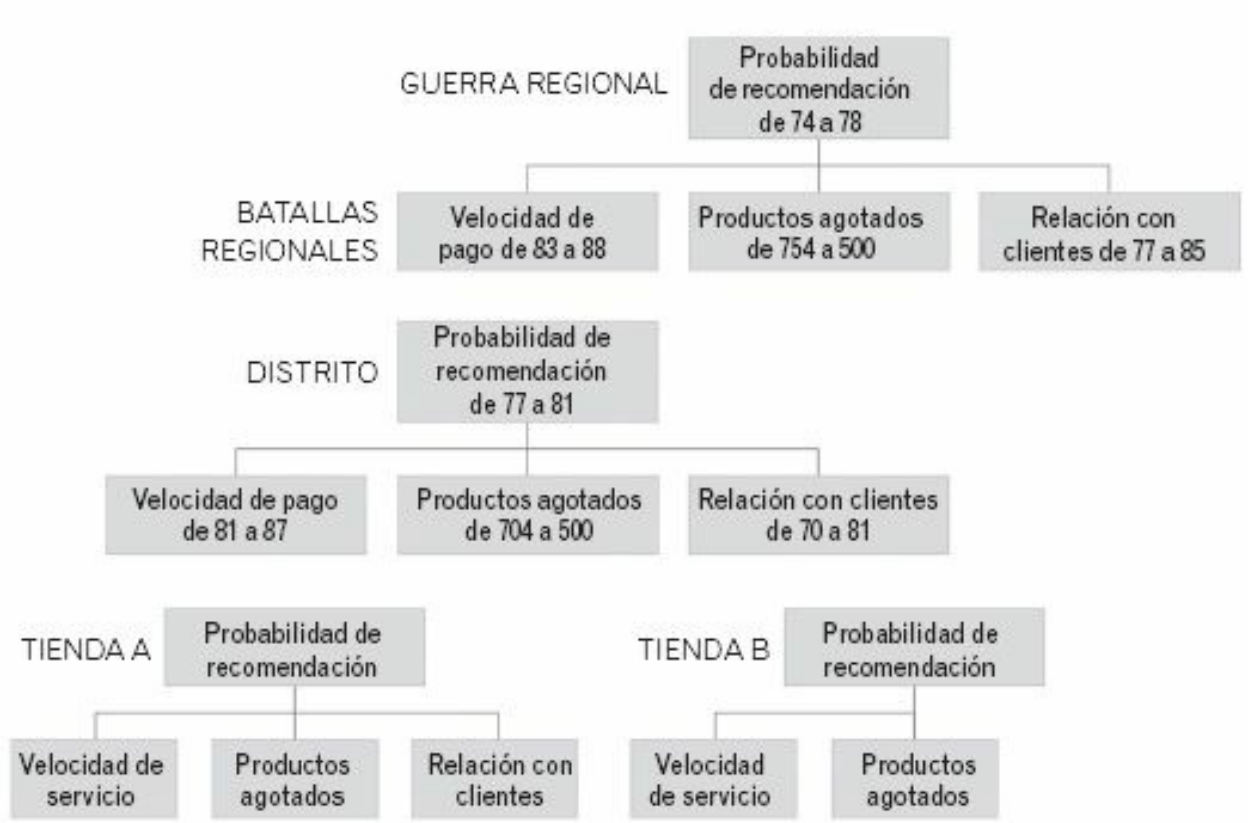
Batallas elegidas para incrementar la probabilidad de recomendación.

Así, cada región se encargó de definir las líneas de meta *de X a Y en tal plazo* de acuerdo con sus necesidades específicas. Después de esto, los líderes distritales, que habían ayudado a desarrollar la estructura general de la guerra y las batallas, asignaron líneas de meta únicas en términos *de X a Y en tal plazo* para representar los objetivos de cada distrito.

El líder de la región no impuso las líneas de meta a los distritos, sino que sus líderes se apropiaron de dicha responsabilidad. Ellos eran libres de solicitar ajustes si no estaban de acuerdo con los números. A final de cuentas, cada región se aseguraba de que todos los distrito hubieran establecido un juego ganador.

Las MCI de las tiendas eran las mismas que en los distritos, pero la medida *de X a Y en tal plazo* era única. No obstante, hay un giro en este nivel. Las tiendas tenían la opción, supervisados por el líder distrital, de elegir las batallas que presentaran mayores oportunidades de éxito en cada una. Si el desempeño de una sucursal ya era ejemplar en productos agotados o relación con los clientes, tenía la posibilidad de enfocarse en la otra batalla. De esta forma lograron dos cosas. Naturalmente, los líderes capaces de elegir su batalla muestran un compromiso mayor hacia ella. También les permitió concentrarse en el aspecto más relevante para su tienda.

GUERRA REGIONAL
Probabilidad de recomendación de 74 a 78
BATALLAS REGIONALES
Velocidad de pago de 83 a 88
Productos agotados de 754 a 500
Relación con clientes de 77 a 85
DISTRITO
Probabilidad de recomendación de 77 a 81
Velocidad de pago de 81 a 87
Productos agotados de 704 a 500
Relación con clientes de 70 a 81


GUERRA REGIONAL
Probabilidad de recomendación de 74 a 78
BATALLAS REGIONALES
Velocidad de pago de 83 a 88
Productos agotados de 754 a 500
Relación con clientes de 77 a 85
DISTRITO
Probabilidad de recomendación de 77 a 81
Velocidad de pago de 81 a 87
Productos agotados de 704 a 500
Relación con clientes de 70 a 81
TIENDA A
Probabilidad de recomendación
Velocidad de servicio
Productos agotados
Relación con clientes
TIENDA B
Probabilidad de recomendación
Velocidad de servicio
Productos agotados

ESTRATEGIA CLARA Y EJECUTABLE

A lo largo de este capítulo hemos descrito un proceso intenso pero rápido para lograr un resultado simple pero profundo. En ambos ejemplos, el de Opryland con su diversidad de equipos y el de la cadena de tiendas, las MCI generales fueron definidas en un día. El resultado fue una estrategia clara y simple, y, todavía más importante, *ejecutable*.

Recuerde que, para una organización, las 4DX no son iniciativas del poder de la firma. Tampoco se trata de definir todas las medidas para monitorear el bienestar de la operación diaria, o en otras palabras, el torbellino. Las 4DX sirven para impulsar los cambios de conducta necesarios. En vista de que muy pocas organizaciones y líderes cuentan con este tipo de disciplina, la habilidad para enfocar a toda una empresa sobre lo *crucialmente importante* podría convertirse en su mayor ventaja competitiva.

Lanzar las 4DX en su organización

El capítulo que está a punto de leer representó un gran reto durante el proceso de escritura. La intención es describir un método probado para instalar las 4DX, y no sólo para su equipo, sino para una serie de equipos dentro de una organización más grande. Hemos desarrollado este método durante años.

Durante los primeros tres años que dedicamos a implementar las 4DX con nuestros clientes, refinamos las disciplinas hasta que probamos su efectividad, tanto en la teoría como en la práctica, para generar resultados extraordinarios. Sin embargo, no habíamos descubierto el método para lanzar las 4DX dentro de una organización entera.

Desde el principio nuestros clientes adoptaron los conceptos de inmediato y, en casi todas las implementaciones, presenciamos la formación de círculos de éxito que denominamos *fogatas*. Entre estos cúmulos aislados de excelencia encontramos un grupo de ingenieros en aeronáutica, una sucursal de una tienda, un equipo de programadores de *software* y una planta manufacturera. Estos círculos casi siempre tenían líderes que habían entendido la visión de lo que las 4DX podría llegar a significar para el equipo y para ellos en lo personal. Esto provocó que produjeran resultados excepcionales. Sin embargo, reproducir este éxito dentro de toda una organización, es decir, convertir las fogatas en incendios, parecía una tarea imposible.

Sabíamos que la instalación requería el mismo proceso de refinamiento por el que cada una de las disciplinas había pasado. Pero primero necesitábamos entender por qué no estaba funcionando.

¿QUÉ NO FUNCIONA?

Durante más de 30 años, FranklinCovey ha sido una de las organizaciones de capacitación más exitosas en el mundo. En vista de este legado, nos fue inevitable presentar las 4 Disciplinas como un programa de instrucción; sin embargo, eso era un error.

En palabras de Bernard Baruch: **"Si lo único que tiene usted es un martillo, creerá que todo tiene forma de clavo".** Sabemos llevar a cabo capacitaciones dirigidas por instructores, y es algo que hacemos muy bien. En las primeras presentaciones, sacamos a docenas de líderes del torbellino durante algunos días para enseñarles los conceptos de las 4DX. Todos ellos consideraron que esta capacitación era valiosa e interesante. Al final de cada sesión, expresaban genuina pasión por lo que les acabábamos de enseñar. No obstante, tanto nosotros como ellos teníamos que enfrentarnos a la dura realidad de que no es lo mismo entender un concepto que aplicarlo.

El problema es que el torbellino siempre está ahí, esperando a que uno regrese de las sesiones de capacitación. Cuando por fin logra ponerse al corriente de los asuntos que surgieron mientras estaba en la sala de juntas, es fácil perder la emoción y el *momentum* que había sentido respecto a los nuevos conceptos.

También es complicado implementar nuevas ideas cuando el equipo con el que trabaja no las comprende de la misma forma que usted, en particular si dichos conceptos van en contra de la intuición. Se dará cuenta de que está intentando instalar una disciplina que a nadie le importa y que va contra la corriente natural de su equipo.

Por último, aunque las 4 Disciplinas son fáciles de entender, al fin y al cabo siguen siendo *disciplinas*. Es decir, integrarlas a la operación y la forma de trabajar de una organización requiere un verdadero esfuerzo.

El doctor Atul Gawande expresó este reto a la perfección: "Tener disciplina es difícil, mucho más que adquirir confianza y habilidades, incluso más que dejar de ser egoísta. Somos criaturas imperfectas e inconstantes por naturaleza. Ni siquiera podemos evitar comer entre comidas. Todos necesitamos fortalecer nuestra disciplina".[29]

Sin embargo, con frecuencia hemos encontrado líderes poderosos que adoptaron las 4DX y produjeron resultados extraordinarios a pesar de los retos descritos arriba. No obstante, estos casos son la excepción entre todos los líderes que capacitamos. Concluimos que capacitar a una organización entera para generar resultados a gran escala requeriría un sistema de implementación que asegurara un incendio exitoso.

¿QUÉ SÍ FUNCIONA?

Conforme estudiamos a los líderes y los equipos que sí habían tenido éxito, comenzamos a desarrollar un sistema muy diferente para implementar las 4 Disciplinas. A continuación encontrará los cuatro aspectos clave:

Las 4 Disciplinas deben implementarse como un proceso, no como un único acontecimiento. En este capítulo le enseñaremos los seis pasos básicos que debe dar para lanzar las 4 Disciplinas en una organización. Estos seis pasos se requieren siempre, tanto para implementar las 4DX en un equipo como en un segmento más grande de la organización.

Las 4 Disciplinas deben implementarse en equipos completos. En lugar de trabajar de manera aislada con ciertos líderes de distintas áreas en la organización, debemos trabajar con todos los líderes que intervendrán en el proceso que llevan a la MCI general. Esto es fundamental, pues lograr una meta general casi siempre requiere el esfuerzo conjunto de múltiples equipos. Sin embargo, esto no significa que usted deba introducir las 4 Disciplinas al mismo tiempo en toda la organización. Hemos comprobado que lo más efectivo para empresas grandes es trabajar con diez equipos (máximo 20) de manera simultánea. Por ejemplo, si la MCI es aumentar los ingresos, un buen punto de arranque sería diez gerentes de ventas y sus equipos, diez sucursales pequeñas o, incluso, diez departamentos dentro de una operación de producción a gran escala. Cuando los primeros equipos comienzan a tener éxito, el interés del resto de la organización aumenta. Esto facilita ampliar la implementación a otros sectores.

El líder debe encargarse de implementar las 4 Disciplinas. Finalmente descubrimos que el método más efectivo para implementar las 4 Disciplinas era a través de los líderes más cercanos a la línea de base. En lugar de confiar en alguno de nuestros

consultores para introducir y lanzar las disciplinas, cambiamos el proceso para enfocarnos en dar herramientas y certificar a los líderes que lanzarían el programa con sus propios equipos. A partir de este punto, nos referiremos a este proceso como *certificación de líderes*.

Existen varias explicaciones de por qué este cambio marcó una diferencia tan sustancial en los resultados.

- Cuando aprendemos cosas para después enseñarlas, en verdad nos esforzamos. De hecho, la mejor forma de aprender algo es enseñarlo a otros. Hemos comprobado este principio en cientos de implementaciones.
- Si tenemos que enseñar algo, de inmediato nos volvemos partidarios de ello. Cuando uno de nuestros consultores enseñaba el proceso podía permanecer al margen. Sin embargo, cuando los líderes presentaban las 4 Disciplinas a su equipo tenían que mostrar un compromiso serio. En otras palabras, si usted aboga por las 4 Disciplinas debe demostrar que está convencido, de lo contrario no funcionarán.
- Si usted aboga por implementar las 4 Disciplinas, asume la responsabilidad de cumplirlas. Ningún líder confiable presentaría las disciplinas para luego violarlas y, finalmente, fracasar en darles seguimiento.
- Cuando introduce las 4 Disciplinas, genera un nivel de respuesta diferente al del equipo por la credibilidad que el mismo le otorga. Si las disciplinas vienen de un consultor, capacitador interno o incluso de uno de los ejecutivos de la organización, la mayoría de los equipos tiende a esperar para asegurarse de que va en serio. Muchas veces, la persona a la que observan para determinar esto es usted, su líder. Por el contrario, si *usted* es el encargado de enseñar, defender y lanzar el proceso, sabrán de inmediato que *sí* hay que tomarlo con seriedad.

Siempre que describimos este método, los líderes entienden los beneficios al instante; sin embargo, algunos se sienten inseguros de su propia habilidad para comunicar e implementar de manera efectiva todos los cambios. Sin duda, un lanzamiento exitoso requiere preparación, pero podemos asegurarle que hemos visto a miles de líderes, de todos los niveles de experiencia y habilidades, dirigir lanzamientos con excelencia.

Escanee la imagen superior para ver un video en el que se describe el proceso de la certificación de líderes.

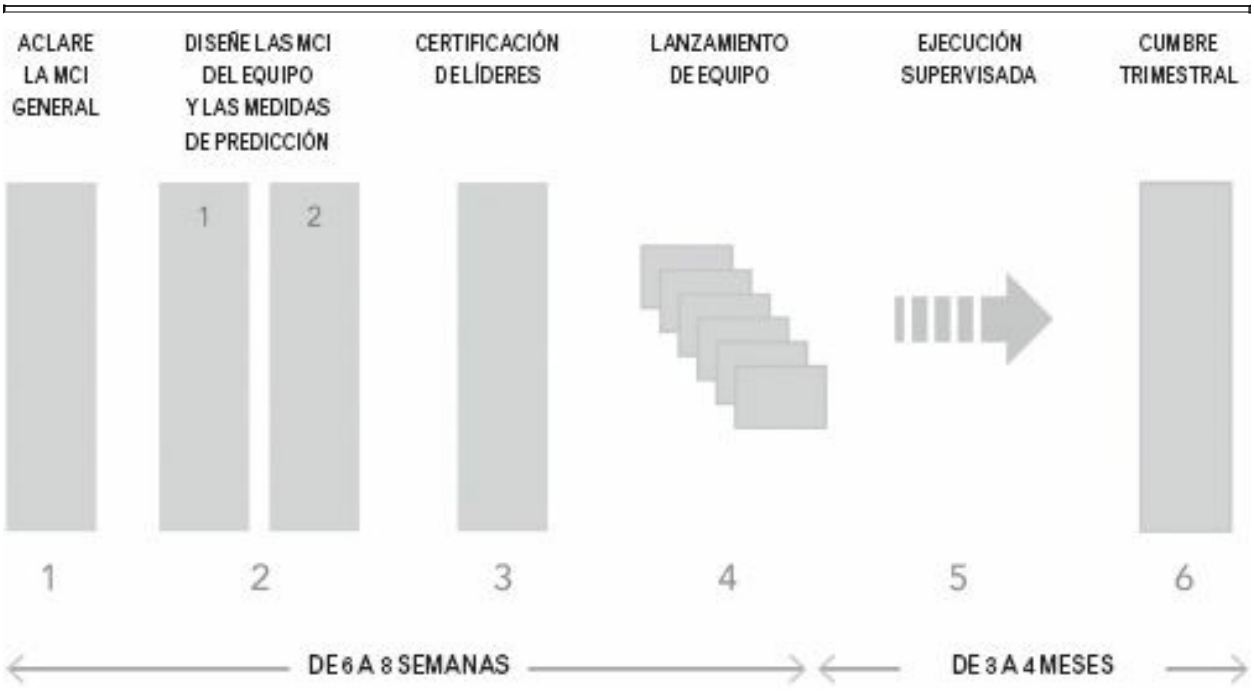
PROCESO DE INSTALACIÓN DE LAS 4DX

Los seis pasos del proceso de instalación no sólo conducen a grandes resultados, sino que, además, implican la adopción de un sistema operativo para alcanzar las metas más importantes para su organización de manera constante.

Ya que la mayoría de nuestros clientes prefiere la velocidad y efectividad de un lanzamiento simultáneo en múltiples equipos, le presentaremos una visión general de cómo hacerlo en diez equipos o más al mismo tiempo. En un proceso múltiple, el cual utilizamos para certificar líderes en las 4DX, las cabezas de equipo trabajan juntos un par de días para establecer MCI tentativas y medidas de predicción. Después comparten esos resultados con sus respectivos equipos para convencer a sus integrantes y recibir su aprobación.

Paso 1: aclare la MCI general. Si dirige múltiples equipos, este paso es para determinar la meta crucialmente importante general. Puede consultar el proceso específico en la página 281.

Paso 2: diseñe las MCI de equipos y las medidas de predicción. Este paso suele tomar dos días completos. Los líderes aprenden los conceptos de las 4DX a profundidad, revisan estudios de caso, observan videos y trabajan con ejemplos del mundo real. Todo esto está diseñado para que cada líder desarrolle una idea sólida sobre el funcionamiento de las 4 Disciplinas y su aplicación.



Este diagrama representa los seis pasos para instalar las 4DX y el tiempo recomendado para las distintas partes del proceso.

Ahora, de acuerdo con el proceso descrito en la página 147, cada líder debe elegir una MCI que represente la mayor contribución que el equipo puede hacer para alcanzar la MCI general. Los líderes ejecutivos desempeñan un papel crítico en este punto, pues son los que decidirán si dichas MCI de equipo realmente conducirán al éxito de la MCI general. Desde esta posición, los líderes ejecutivos pueden dar su opinión, o incluso vetar, una MCI de equipo. No obstante, nunca deben imponer la MCI; sólo el líder directo puede escogerla.

Una vez que las MCI de equipo han sido establecidas, los líderes se enfrentarán a la parte más desafiante del proceso de las 4DX: definir las medidas de predicción. Como mencionamos en la página 165, no hay muchos líderes que tengan experiencia desempeñando este tipo de labor. Definir medidas de predicción predictivas e influenciables es una tarea compleja que suele necesitar múltiples intentos.

Después de definir las MCI y las medidas de predicción, todos los líderes tendrán un panorama claro de la MCI general y de la contribución de su equipo. Se trata de un momento crucial, y muchas veces único, en el que verá todo con plena claridad. Por favor, recuerde que la MCI de equipo y las medidas de predicción no serán las definitivas hasta que el equipo las haya aprobado en una sesión de lanzamiento. Hablaremos de esto en el paso 4. Es probable que experimente dificultades para conseguir el compromiso total de los integrantes del equipo que no hayan tenido la oportunidad de opinar. Recuerde: "Sin participación, no hay compromiso".

Paso 3: certificación de líderes. En este paso crítico, que suele tomar un día completo, los líderes aprenden cómo lanzar las 4DX con sus equipos.

- **Diseño del tablero de resultados.** Los líderes no sólo aprenden cómo construir un tablero efectivo, sino cómo incentivar la participación del equipo.
- **Técnicas para dirigir sesiones de MCI.** Los líderes aprenden algunas técnicas antes de llevar a cabo su primera sesión de MCI. En particular, aprenden a dirigir el proceso de rendición de cuentas de todos los integrantes frente al resto de sus compañeros. Muchos líderes tienen problemas en sus primeros intentos de llevar una sesión de MCI eficiente. Por ello, la práctica incluye simulacros con otros líderes.
- **Preparación de la reunión de lanzamiento.** La última fase de la certificación de un líder es la preparación para la reunión de lanzamiento de cada equipo. El éxito en esta junta es esencial para el éxito de la MCI.

Los líderes deben adquirir un entendimiento profundo de las 4DX para luego enseñarlas a su equipo. Pueden practicar unos con otros, utilizar videos, manuales y diapositivas. Aprenderán a comunicar claramente la MCI general, el boceto de MCI de equipo y las posibles medidas de predicción. Además, sabrán cómo incentivar la realimentación por parte del equipo y realizar las modificaciones pertinentes.

Después de completar el paso 3, los líderes estarán certificados para lanzar las 4DX con sus equipos. Esta certificación también marca el final de la sesión de trabajo con los demás líderes.

Paso 4: lanzamiento de equipo. Los líderes deben programar y dirigir una reunión de lanzamiento. Por lo general, una reunión de éstas dura dos horas. En ella presentarán un resumen de las 4DX, de aproximadamente 45 minutos, y luego revisarán

la MCI general, así como la MCI de equipo tentativa y las medidas de predicción.

En esta sesión el equipo debe plantear el diseño del tablero y asignar responsabilidades para construirlo. La reunión concluye con un simulacro de sesión de MCI como práctica previa a las sesiones reales, que comenzarán la semana siguiente. Este simulacro es una oportunidad para discutir el formato y las reglas básicas que entrarán en vigor tan pronto como el equipo empiece a perseguir su MCI. Los equipos con poca experiencia o reticentes pueden beneficiarse de asistir a una sesión de un equipo más versado, como recomienda LeAnn Talbot, de Comcast. Los veteranos de las 4DX pueden responder muchas preguntas sobre el proceso.

Paso 5: ejecución supervisada. Los pasos 1 a 4 representan la fase de lanzamiento en el proceso de las 4 Disciplinas. Aunque éstos son fundamentales, todavía son parte de la planeación de un juego que no ha comenzado. El paso 5 es la patada de inicio.

En este punto, los líderes y sus equipos comenzarán el proceso semanal de hacer avanzar las medidas de predicción para alcanzar la MCI de equipo. Esto requiere disciplina y rendición de cuentas. Semana con semana, el equipo evoluciona y madura, los compromisos tienen cada vez mayor impacto, y el índice de cumplimiento aumenta en cada sesión. Las medidas de predicción comienzan a moverse y el equipo podrá ver que su esfuerzo concentrado marca una diferencia sobre las medidas históricas. Después de cada jugada, el equipo puede saber que está ganando.

De acuerdo con nuestra experiencia, los líderes necesitan asesoría de un experto, o *coach*, durante alrededor de tres meses, pues se enfrentan por primera vez a ciertas conductas y a retos inesperados. Un *coach* de las 4DX ayuda a los líderes a apegarse al proceso, a tener éxito en las medidas de predicción y a preparar las cumbres trimestrales. Nuestros asesores experimentados supervisan a los líderes y al mismo tiempo los capacitan para volverse *coaches* internos de la organización. Abordaremos este tema con más detalle en las secciones siguientes.

Paso 6: cumbre trimestral. La cumbre es una reunión en que los líderes presentan sus avances y resultados frente a los líderes ejecutivos y el resto de sus colegas. Por lo general, un trimestre es un periodo suficiente para ver el progreso de las medidas de predicción y el impacto que han tenido sobre las históricas. Mientras más líderes ejecutivos asistan a la cumbre, mayor será la presión por producir resultados, factor importante para definir la MCI de equipo y sus respectivas medidas de predicción como una apuesta importante.

Muchos conocerán por primera vez a los altos ejecutivos. También será la primera vez que tendrán la oportunidad de exponer cómo sus ideas han contribuido a las metas de la empresa y ser reconocidos por ello. Alec Covington, de Nash Finch, apuntó que es una experiencia muy distinta a la de recibir "mandamientos" y tener que rendir cuentas de metas que parecen ajenas.

Cuando Sonny Perdue, gobernador de Georgia, asistió a la primera cumbre de cinco agencias del estado, observó de cerca a los líderes mientras exponían sus MCI de equipo, las medidas de predicción y los resultados. Había una enorme energía en el aire, no sólo por la presencia del gobernador, sino porque los líderes podrían ver que habían marcado una diferencia.

Al final de la reunión, Perdue decidió dar un mensaje de clausura espontáneo: "Cuando

deje este puesto, no quiero estatuas ni edificios con mi nombre. Quiero que los empleados de este estado sean mi legado". Mientras se preparaba para salir, dio una instrucción muy clara a uno de los miembros de su personal: "Quiero que todos los líderes del estado aprendan este proceso".

Las cumbres trimestrales combinan la fuerza de la rendición de cuentas con la oportunidad de reconocimiento; por ello son un incentivo en la implementación de las 4DX de un líder. La cumbre siempre está a pocas semanas de distancia.

EL TRASCENDENTE PAPEL DE UN *COACH* INTERNO

Hemos observado que designar un asesor interno de las 4DX es un factor decisivo en una implementación exitosa. Con frecuencia decimos que si alcanzar una meta crucialmente importante es como participar en una carrera de Fórmula 1, el *coach* es como el jefe de los mecánicos.

En la función de mecánico, un *coach* de las 4DX cumple dos tareas. La primera es ayudar a reparar averías operacionales respecto a las 4DX. El *coach* guía a los líderes que se enfrentan a integrantes renuentes de su equipo, a los que necesitan consejos sobre la calidad de las medidas de predicción y a los que requieran ayuda para establecer la cadencia de rendición de cuentas. El *coach* también supervisa el mantenimiento preventivo, es decir, asegura que los equipos sigan el proceso al pie de la letra, y ayuda a identificar oportunamente las señales de un equipo que comienza a perderse en el torbellino.

Recomendamos firmemente que dos individuos se dividan esta tarea para prevenir conflictos de horario y rotaciones inesperadas. Los asesores internos representan los siguientes beneficios para la organización:

- **Capacidad de respuesta**. Designar y capacitar personas para desempeñar estas funciones genera una fuente de conocimiento y apoyo inmediato a los líderes de las 4DX en la línea de frente dentro de la organización. No será necesario solicitar apoyo externo.
- **Independencia**. Mientras más experiencia y habilidades desarrollen los asesores internos, menor será la necesitad de mantener la supervisión constante de asesores ajenos a la organización.
- **Continuidad**. Cada vez que la empresa contrata o promueve líderes, el papel de los asesores internos se vuelve vital, pues se encargan de orientar al personal nuevo sobre el proceso de las 4DX.

Aunque ser *coach* interno no es un trabajo de tiempo completo, es esencial seleccionar a los individuos indicados. Un asesor de las 4DX debe tener conocimiento sólido del negocio, habilidades comunicativas y capacidad de desarrollar y sostener buenas relaciones laborales. La efectividad de un asesor depende en gran medida de su influencia, no de la autoridad que posea formalmente dentro de la organización.

Con el paso del tiempo, hemos visto excelentes asesores extraídos de diversas áreas: gestión operacional, programas de liderazgo, supervisión de calidad, Six Sigma y

producción ajustada.

Más que cualquier otra característica, existen dos cualidades que deben estar presentes en todo *coach*: interés y disponibilidad para cumplir con el papel. Es posible que asesores interesados, pero cuyo torbellino es demasiado absorbente, muestren verdadera pasión hacia las 4DX. Sin embargo, si no pueden invertir suficiente tiempo en la implementación, su éxito no estará asegurado. Aquellos que cuentan con la disponibilidad, pero no muestran interés, podrían incluso retrasar la implementación de las 4DX y, por lo tanto, los resultados de la misma. Hace poco uno de nuestros clientes comentó: "Si tiene mucho tiempo libre, probablemente sea porque no es muy valioso".

En nuestra experiencia, toda implementación exitosa de las 4DX ha gozado de la supervisión de un *coach* efectivo. Alcanzar la meta crucialmente importante implica combinar el esfuerzo de líderes y equipos; no obstante, tener un asesor es esencial para el éxito de la implementación y mantener los resultados extraordinarios.

CUIDADO

Por último, manténgase alerta ante los tres puntos de riesgo que señalamos a continuación. Si se encuentra con uno de ellos, podría ser preferible posponer la implementación de las 4DX hasta que haya sido resuelto.

- **Carecer de una meta realmente importante.** Las 4DX son un proceso eficaz para alcanzar las metas más importantes; son el medio hacia un fin, no un fin en sí mismas. Mientras más esencial sea la MCI general, el compromiso de la organización y sus líderes será mayor. En consecuencia, adoptarán las 4DX rápidamente. Sin este enfoque, las disciplinas no tendrán el mismo impacto.
- **Falta de compromiso por parte del líder ejecutivo.** Si la cabeza de la organización no se compromete por completo con las 4DX, nadie lo hará. No nos referimos al presidente de la empresa, sino al líder más alto responsable de la iniciativa. Implementar las 4 Disciplinas requiere compromiso absoluto, sin importar qué partes de la organización estén involucradas. Si para los líderes que se interesen en ellas las 4DX son algo que se pueda dejar en cualquier momento, su implementación habrá fracasado incluso antes de comenzar.
- **Certificar líderes en el nivel incorrecto.** Es vital certificar a los líderes que serán los verdaderos responsables de enseñar y dirigir el proceso de las 4DX. Es imposible ganar sin ellos. Si certifica líderes de un rango demasiado alto, el plan de juego nunca llegará a los equipos de la línea de frente, aquellos que producen resultados sobre las medidas de predicción. Por el contrario, si certifica líderes en un nivel demasiado bajo, carecerán de la experiencia necesaria para crear la mejor MCI de equipo y las medidas de predicción, así como de la autoridad para conducir la rendición de cuentas sobre los resultados.

Una guía útil es certificar a los líderes de tiempo completo que se encuentren arriba de la línea de base. Por ejemplo, en una tienda de abarrotes el gerente de la panadería no sería una buena opción, pues las personas que desempeñan este papel suelen trabajar

solos. El gerente de la tienda, quien se encuentra un peldaño arriba, es una buena opción por encontrarse en el nivel correcto. En contraste, el gerente de planta en una manufacturera está en un nivel demasiado alto. En este caso, la mejor opción sería certificar a los supervisores de turno.

Considere la cantidad de energía discrecional que el líder puede invertir en las 4DX. Por lo general, los líderes que controlan sus propios horarios son capaces de dirigir una MCI de equipo. También es fundamental que los equipos tengan tiempo de formular, programar y cumplir compromisos semanales.

En este capítulo describimos el proceso general y los retos a los que nos hemos enfrentado cientos de veces durante la instalación de las 4DX. Con esto, intentamos ofrecerle el beneficio de conocer nuestra experiencia de prueba y error.

Implementar las 4 Disciplinas en diez o más equipos de manera simultánea, algo que hacemos en algún lugar del mundo casi todos los días, implica una serie de consideraciones importantes. Al final, la habilidad de concentrar múltiples equipos sobre una medida de predicción y lograr un empuje constante hacia una meta crítica es algo muy poderoso. Este proceso es clave para generar resultados extraordinarios y mejorar el desempeño y la efectividad de toda una organización.

Preguntas frecuentes sobre las 4DX

En esta sección encontrará respuestas a las preguntas más frecuentes sobre la implementación de las 4DX. Las agrupamos según los siguientes temas:

- Cómo generar compromiso y convencimiento hacia las 4DX.
- Cómo sostener las 4DX.
- Consejos y trampas del proceso.

También respondemos preguntas sobre la aplicación de las 4DX en cierto tipo de equipos específicos (aunque los asuntos discutidos son de interés para todos los lectores):

- Equipos de manufactura
- Equipos de ciencia y tecnología
- Equipos de ventas
- Equipos gubernamentales y militares

Generar compromiso y convencimiento respecto a las 4DX. ¿Cuáles son los errores más comunes que un líder puede cometer durante la implementación de las 4DX?

Los dos errores más comunes que un líder puede cometer son la poca participación y la falta de paciencia.

Primero, muchas veces los líderes asumen inconscientemente que el éxito de las 4DX descansa sobre los individuos que cumplen con una certificación gerencial. Aunque estos gerentes son vitales para el éxito de las MCI y las medidas de predicción, la participación activa de los líderes a quienes ellos reportan es obligatoria. Los líderes dirigen las sesiones de MCI y reciben realimentación directa; por ello, deben reconocer frente a todos las contribuciones de los gerentes certificados y del resto del equipo. Esto refuerza los principios de las 4DX y elimina las barreras que impiden alcanzar la MCI u obstaculizan el cumplimiento de las medidas de predicción.

En segundo lugar, todos los líderes buscan resultados y quieren obtenerlos tan rápido como sea posible. Sin embargo, suelen pasar por alto el hecho de que el éxito de una MCI depende del desempeño constate y continuo sobre las medidas de predicción. Si las medidas desarrolladas son efectivas y el equipo se concentra en ellas, la medida histórica asociada a la MCI se moverá, a menos que existan circunstancias externas que imposibiliten alcanzar la MCI. El proceso es largo. En lugar de tirar la toalla, el líder necesita reforzarlo con paciencia.

¿Cómo lidiar con los integrantes renuentes de un equipo?

Antes que nada, debe entender por qué se resisten. Una vez que lo haya descubierto, podrá formular una solución.

Algunos miembros renuentes guardan preocupaciones sobre asuntos ajenos a las 4DX. En este caso, sólo necesitan ser escuchados.

Sin embargo, es más común encontrar miembros cuya actitud no cambiará después de

escucharlos. Es posible que se muestren escépticos ante el cambio, se burlen de las nuevas ideas, defiendan su independencia ferozmente o estén convencidos de que las 4DX implantarán una burocracia excesiva en lugar de un sistema operativo diseñado para generar resultados.

Si no dejan de oponer resistencia, debe solicitar su apoyo como integrantes de un equipo más grande que ellos. Por lo general, al ver los resultados que el resto del equipo experimenta comenzarán a seguir el programa (a veces de mala gana o en secreto).

¿Cuáles son los retos más comunes de dirigir las 4DX cada semana? ¿Cómo enfrentarlos?

Con frecuencia los equipos se enfrentan a tres retos: desempeño constante sobre las medidas de predicción, mantener el tablero actualizado y asistir a las sesiones de MCI con regularidad.

Primero, los miembros del equipo tienen que separar en su mente las MCI de las medidas de predicción, es decir, deben concentrarse en cumplir con éxito las medidas de predicción antes de notar que las medidas históricas han cambiado. Es como ir al gimnasio todos los días: uno necesita ejercitarse con paciencia antes de ver los resultados. Si el desempeño de los miembros del equipo sobre las medidas de predicción es esporádico, nunca verán el impacto en las medidas históricas.

Segundo, los integrantes pueden creer que mantener el tablero actualizado es un trabajo innecesario y cansado. A menos que éste muestre los resultados actualizados, nadie podrá saber el marcador y el equipo no podrá ver si las medidas de predicción han tenido efecto sobre las históricas. Además, las sesiones de MCI pierden fuerza si los resultados del trabajo en equipo no están a la vista.

Tercero, si las sesiones de MCI se posponen o cancelan, el interés del equipo comienza a diluirse. Sin sesiones de MCI regulares, las personas pierden enfoque y ya no se sienten responsables de sus compromisos. Las sesiones de MCI deben ser sagradas. Los integrantes del equipo deben contribuir a la calidad de la reunión por medio de compromisos que tengan un impacto sobre las medidas de predicción y aseguren el éxito de la MCI.

Hemos pasado por muchos programas de este tipo. ¿Cómo superamos el escepticismo que han generado para poder embarcarnos en las 4 Disciplinas?

Muchas organizaciones suelen adoptar programas que captan la atención de todos durante un día y son olvidados al siguiente. Los líderes que buscan la nueva solución mágica sólo generan escepticismo en el ambiente laboral. En palabras de Stephen Covey: "Las palabras no te bastarán para salir de una situación a la que has llegado con acciones". Al instalar las 4DX en un entorno de escepticismo e incredulidad, comience con una meta crucialmente importante pequeña, pero que marcará una verdadera diferencia en la vida diaria de los empleados y en la calidad de su vida de trabajo.

Después de plantear una meta única, ambiciosa y crucial, muestre particular cuidado ante el diseño de los tableros, su actualización y las sesiones semanales de MCI. De esta manera le demostrará al equipo que en verdad puede alcanzar un nivel de éxito sin precedentes.

Luche por ser consistente durante el proceso y por un triunfo rápido. Ahora que el equipo está seguro de que puede lograr mejoras sustanciales con las 4DX, podrá proponer metas más ambiciosas en el futuro.

¿Las 4DX deben comenzar en la cima de la organización?
No, de hecho casi nunca sucede así. Lo más frecuente es que las 4DX sean iniciativa de un nivel medio. Existen ventajas evidentes cuando el presidente de la empresa se involucra desde el principio, pero muchos líderes ejecutivos, o incluso gerentes de equipos pequeños, han sido capaces de lanzar el proceso con éxito. Éste puede comenzar casi en cualquier lugar y crecer.

Aunque sería grandioso que todos los integrantes de una organización se alinearan con las 4DX para impulsar los resultados, no es necesario. No obstante, el líder que promueve las 4DX necesita asumir la responsabilidad sobre las medidas históricas relevantes en los niveles más altos. Si la intención es cultivar las 4DX dentro de una organización, los resultados iniciales tienen que ser importantes para los líderes ejecutivos.

¿Qué hago si mi jefe me impone nuevas metas todo el tiempo?
Recibimos esta pregunta muy a menudo. He aquí la respuesta final: la mayoría de las personas no puede controlar cuántas metas se le imponen, pero sí puede controlar cuáles de ellas introducirá a las 4DX: las que considere crucialmente importantes.

¿Cómo implementar las 4DX en una organización con matrices?
La metodología de las 4DX no requiere ni sugiere reorganizar la estructura de una empresa, tenga o no tenga matrices. Lo único necesario es la cooperación y conjunción de la rendición de cuentas.

Por ejemplo, una empresa cuya MCI sea incrementar su participación en el mercado quizá necesite apoyarse en la organización de ventas de otra matriz que opera en múltiples latitudes: Estados Unidos y Canadá; Centro y Sudamérica; Europa, el Medio Oriente y África; el Extremo Oriente, etc. El éxito de esta MCI depende del desempeño cooperativo de estas matrices dispersas geográficamente y de los equipos de venta de otras matrices. En las 4DX, un equipo de funciones cruzadas involucrado en certificación gerencial asegurará que todos los agentes relacionados con la MCI mantengan el enfoque sobre ella.

La estructura organizacional suele ser poco relevante al designar el equipo correcto para cierta MCI; quizás ésta requiera personal con una serie de habilidades distintas de diferentes sectores de la empresa.

Si dirijo una función de apoyo, como recursos humanos, finanzas y soporte técnico, ¿a quién recurro para elegir una MCI?
Hemos concluido que es mucho más fácil y efectivo que las organizaciones de apoyo elijan s u MCI después de que los equipos con funciones primarias (ventas, producción, operación) escojan la suya. Si los equipos que desempeñan las funciones primarias tienen clara su meta crucialmente importante, las funciones de soporte pueden elegir MCI que

permitan alcanzarla.

Por ejemplo, si la MCI del equipo de ventas es cambiar a ventas por consulta, el departamento de recursos humanos puede establecer una MCI para asegurarse de que cada vendedor reciba capacitación adecuada sobre el nuevo modelo. Si la MCI de la empresa es incursionar de manera llamativa en las redes sociales, el departamento de tecnologías de la información puede utilizar su conocimiento en una MCI de equipo con el fin de formular la mejor infraestructura para hacerlo.

Mi equipo trabaja en diferentes turnos, así que nunca estamos juntos. ¿Cómo podemos llevar a cabo la sesión de MCI para la rendición de cuentas?

El término clave en el enunciado anterior es *rendición de cuentas*. El propósito principal de las sesiones semanales de MCI es mantener una cadencia de rendición de cuentas con todos los jugadores de su equipo.

La rendición de cuentas se divide en dos partes. La primera es que todos los integrantes asumen la responsabilidad ante los demás de cumplir compromisos personales (uno o dos a la semana). La segunda, igual o más importante, consiste en la satisfacción que conlleva cada pequeño triunfo y haber cumplido con su palabra. Es una forma sutil de reconocimiento que todos los jugadores reciben cada semana cuando reportan el estado de sus compromisos.

Por lo tanto, todos deben hacer un esfuerzo para que cada miembro del equipo tenga la oportunidad de asistir a la sesión de MCI o rendir cuentas de alguna manera.

Los líderes que dirigen más de un turno pueden llevar a cabo varias sesiones de MCI para que todo el equipo pueda participar. Si un integrante tiene el turno de la madrugada y el líder lo ve sólo en raras ocasiones, una llamada a la semana para dar seguimiento a su trabajo puede ser una buena oportunidad para su rendición de cuentas personal y realimentarlo sobre el estado del equipo.

¿Cómo estar seguros de que el mensaje de nuestra MCI llega a todos los niveles de la organización y hasta la línea de frente? Uno de los mejores métodos para generar conciencia sobre la meta es la repetición. Si los líderes y los asesores internos de las 4DX establecen la práctica común de preguntar a cada empleado: "¿Cuál es nuestra MCI", o "¿Sobre qué medida de predicción estamos enfocados?", la noticia se esparcirá con rapidez y cada vez más empleados conocerán la respuesta.

¿Cómo llevar a cabo sesiones de MCI con integrantes de un equipo que casi nunca están en el mismo lugar al mismo tiempo y cuyo torbellino es demasiado absorbente?

Recuerde que las sesiones de MCI sólo necesitan de 20 a 30 minutos a la semana, y las de agrupaciones de MCI sólo cinco o siete minutos a la semana, así que no representan una inversión de tiempo tan drástica.

Podría realizar la sesión de MCI antes de empezar o al finalizar otra junta programada, o cuando pueda reunirse la mayoría de los miembros. También está la posibilidad de reunirse de manera individual con aquellos que no puedan estar presentes.

Pero recuerde la disciplina clave para el enfoque y la rendición de cuentas: todos los miembros del equipo deben ser parte de una sesión efectuada alrededor del tablero una vez a la semana.

¿Cómo hacer que un gerente que opone resistencia adopte por completo las 4DX?

El líder es el mejor recurso para lidiar con este problema, el cual deberá ser identificado por el *coach* como uno de los asuntos en la lista de "abrir camino". Con frecuencia, una discusión privada con el gerente basta para resolver esto.

Solicite a todos los gerentes un reporte sobre el seguimiento que ha dado al proceso. Pídales que incluyan:

- ✓ Resultado semanal del equipo sobre la medida histórica
- ✓ Resultado semanal del equipo sobre la medida de predicción
- ✓ Número de sesiones de MCI y porcentaje de asistencia
- ✓ Porcentaje de compromisos de equipo cumplidos
- ✓ Compromiso personal de la semana anterior y resultados
- ✓ Compromiso personal de las semana siguiente

Cuando los gerentes renuentes se enfrentan a una rendición de cuentas pública, y cuando escuchan que otros gerentes han tenido éxito, casi siempre cambian su actitud.

Sostenibilidad de las 4DX

¿Qué tipo de reconocimiento es el mejor para mantener el compromiso del equipo?

- **Reconocimiento público al desempeño *individual*.** Todos quieren reconocimiento a sus contribuciones, en particular frente a sus colegas. Títulos como "Líder de ejecución de la semana" o "Mejor desempeño de la semana" son muy apreciados. Asegúrese de que los criterios para seleccionar a los ganadores sean justos y coherentes.
- **Reconocimiento público al desempeño *en equipo*.** Un premio conjunto semanal o mensual, como "Líderes de medidas de predicción" por el desempeño más alto en éstas, pueden impulsar un verdadero cambio de conducta.
- **Reconocimiento público al *lanzamiento de ejecución*.** Un trofeo al lanzamiento más rápido, al mejor tablero o a la mejor sesión de MCI puede ayudar a fortalecer conductas que generan resultados.
- **Celebración *significativa*.** Como ya hemos mencionado, tomarse el tiempo para celebrar el desempeño del equipo de manera significativa es esencial para mantener el compromiso. Un premio como una pizza o un helado es superado por la recompensa que conlleva una pequeña celebración acompañada de un mensaje importante por parte del líder.

¿Cómo formular compromisos frescos cada semana?
Un líder nunca sufrirá sequía de compromisos frescos, pues siempre hay aspectos que mejorar en la disciplina de ejecución de un equipo. En última instancia, la disciplina de trabajar sobre el sistema distingue al líder de cada participante en lo individual. Aunque en un principio esto pueda representar un reto, pronto se convertirá en una parte emocionante de su papel, pues verá el impacto que genera.

Mientras los miembros hacen individualmente compromisos que impulsan las medidas de predicción, los acuerdos de un líder proporcionan la palanca necesaria para mejorar las capacidades del equipo. En lugar de formular responsabilidades que afecten de manera directa las medidas de predicción, el líder debe plantear aquellas que permitan al equipo entero mover dichas medidas.

En palabras de uno de nuestros clientes: "Nadie le paga a un líder por lo que hace, sino por lo que logra que otros hagan".

Si no se le ocurren buenos compromisos, considere alguno de las siguientes áreas:

- **Capacitación**. Siempre habrá miembros del equipo que necesitarán capacitación o comprometerse con las mejores prácticas del equipo. Elija a un integrante y ofrézcale asesoría o capacitación sobre un asunto específico durante la semana siguiente. Este compromiso también le servirá a usted para mantenerse actualizado.
- **Comprometer al equipo a incrementar el rendimiento**. Una de las prácticas más efectivas de los grandes líderes de la ejecución es involucrar al los miembros del equipo en un diálogo sobre el rendimiento del mismo y sus sugerencias para incrementarlo. Escuchar y luego implementar sus ideas no sólo mejora el desempeño, sino que aumenta el interés. En este sentido, ellos mejoran como equipo, pero también como individuos, pues se sienten valorados y respetados. Esto añade fuerza y entusiasmo a su rendimiento.
- **Reconocimiento y modelos a seguir**. Identifique a los miembros de alto rendimiento y felicítelos frente a sus colegas. Todos quieren ser un modelo ganador. El reconocimiento demuestra qué conducta y nivel de rendimiento son valorados por el líder. Reclute a estos integrantes destacados para asesorar a los demás.

Como líder ejecutivo, ¿cuál es el factor más importante para sostener las 4DX?
La contribución más importante de un líder ejecutivo es permanecer concentrado en una meta crucialmente importante y resistir la tentación de implementar su siguiente gran idea. Recuerde que siempre habrá más buenas ideas que capacidad para aplicarlas. Su nivel de enfoque marcará la pauta para el enfoque de la organización.

En segundo lugar, asegúrese de ser un modelo a seguir durante el proceso. Con el paso del tiempo sus acciones, y no sus palabras, ejercerán la mayor influencia sobre los equipos que dirige.

Por último, aplique las sugerencias planteadas a lo largo de este libro para celebrar el rendimiento extraordinario, tanto de individuos como de equipos.

El último año hicimos todo bien: creamos nuestra MCI y nuestras medidas, y las ejecutamos sin descanso semana con semana. Sin embargo, todavía no

vemos resultados. ¿Qué hacemos?
Recuerde que una MCI es como una apuesta estratégica. Cuando usted establece una MCI está apostando a un nuevo producto o servicio, o a una forma de enfrentar un problema. Después hace una apuesta de ejecución: define las actividades críticas y las medidas de predicción para luego desarrollarlas de manera implacable, confiando en que generarán beneficios.

No obstante, en ocasiones no hay retribución. Las estrategias brillantes no son tales a menos que funcionen. Los productos exitosos no lo son hasta que se venden como pan caliente. No hay forma de impulsar logros académicos hasta que los estudiante superan los índices anteriores. Usted está haciendo una apuesta. Por supuesto, debe hacerla con cuidado, pero no deja de ser una apuesta.

Una empresa de seguros hizo una apuesta estratégica sobe un nuevo tipo de póliza dirigida a un mercado nuevo. Sus ejecutivos diseñaron la estrategia con gran detalle y reunieron a la fuerza de ventas para involucrarla en las acciones críticas que los llevarían a la meta. Trabajaron sin parar; cada semana lograron que las medidas de predicción mejoraran en el tablero, todo fue conforme a su plan. Sin embargo, seis meses después, las medidas históricas seguían iguales. La razón fue que, en este periodo, la competencia había diseñado un producto de menor costo, cuya presentación fue oportuna y aprovechó las ventajas de los medios digitales. En este sentido, la apuesta estratégica de la competencia había sido mucho mejor.

Así que, sin perder la confianza y el entusiasmo, sea modesto y realista al plantear sus MCI. Haga la mejor apuesta estratégica que pueda, pero siempre mantenga un ojo sobre el tablero y otro sobre el panorama completo.

Hemos avanzado con rapidez respecto a nuestra MCI **y ahora creemos que es probable que la superemos. ¿Deberíamos subir la meta?**
Antes que nada, felicidades. Cuando un equipo se da cuenta de que alcanzará o superará su meta siempre es emocionante.

La primera reacción del líder ante este triunfo suele ser subir la meta. Aunque la intención de la decisión sea buena (mejorar el desempeño aún más), puede ser decepcionante para el equipo. A menos que el cambio sea manejado con mucho cuidado, el equipo perderá la satisfacción que había alcanzado y sentirá que la nueva meta le es ajena. Recuperar el compromiso del equipo es más difícil que lanzar las 4DX por primera vez.

A continuación presentamos los tres escenarios más comunes en estos casos y cómo lidiar con ellos.

- **La meta era demasiado baja y el equipo la superó rápidamente o está a punto de hacerlo.** En este caso, lo correcto es felicitar al equipo por su rendimiento y luego asumir la responsabilidad de haber establecido una meta inadecuada. Si es posible, involucre al equipo en el proceso para formular una nueva MCI en un nivel que represente un reto y al mismo tiempo sea realista.
- **La meta era la correcta, pero el equipo superó las expectativas del líder y la alcanzó antes de lo previsto.** En este caso, felicite y premie al equipo por su rendimiento sobresaliente y declare la MCI original todo un éxito. Después, establezca

una MCI que puedan alcanzar en el tiempo restante, es decir, defina un nuevo *de X a Y* para el mismo *plazo*. Si no celebra el éxito, los miembros del equipo llegarán a la conclusión de que son parte de una carrera en la que la línea de meta se mueve más rápido de lo que ellos pueden correr. La consecuencia es que se debilitará su compromiso. Celebre el triunfo y luego involucre al equipo para establecer la meta adicional.

- **Su meta era la correcta, pero un factor externo ayudó al equipo a alcanzarla.** Declare el éxito de la MCI y establezca una nueva de inmediato. Si no lo hace, el equipo puede comenzar a titubear. Recuerde que su meta no sólo es alcanzar la MCI, sino forjar un equipo de alto rendimiento.

Consejos y trampas del proceso 4DX

Cambiar una medida de predicción demasiado rápido puede ser peligroso. La mayoría de los equipos comienza a buscar una nueva medida de predicción cuando el tablero marca estabilidad. Si el líder reacciona demasiado pronto, todo el *momentum* de esa medida de predicción se perderá y el equipo empezará de cero, a pesar de que un poco más de tiempo con la primera medida pudiera marcar la diferencia.

Antes de abandonar una medida de predicción considere las siguientes preguntas:

- ¿Ha tenido impacto sobre la medida histórica? Si es así, tenga cuidado; no cambie algo que está funcionando.
- ¿La medida histórica se ha movido lo suficiente? Si no es así, considere aumentar el estándar de desempeño sobre la medida de predicción antes de cambiarla. Recuerde que la palanca tiene que moverse mucho para levantar la roca un poco.
- ¿El marcador de la medida de predicción es exacto? Si no lo es, el equipo puede hacerse una falsa idea sobre su valor.
- ¿El equipo ha cumplido con la medida de predicción por lo menos 12 semanas consecutivas? De acuerdo con nuestra experiencia, éste es el tiempo mínimo para la formación de hábitos en un equipo. De lo contrario, sus miembros nunca sabrán los beneficios del rendimiento consistente.
- ¿Es posible mantener el desempeño del equipo si la medida de predicción se elimina del tablero? Si al retirarla el rendimiento disminuye, quizá sea mejor mantener el enfoque sobre ella hasta que se convierta en hábito, siempre y cuando la medida de predicción tenga impacto sobre la MCI.

Recuerde que el objetivo general de las 4DX es establecer un nuevo estándar de constancia y excelencia en ciertas áreas de la operación de un equipo. Debe mantenerlo hasta que se convierta en hábito.

¿Qué pasa si la medida de predicción se mueve pero la histórica no?

Es muy común que esto suceda, sobre todo al principio. A continuación encontrará las explicaciones posibles.

- Con frecuencia es cuestión de tiempo. No podemos decirle cuántas veces hemos presenciado un retraso entre la medida de predicción y la histórica.

- Es posible que el equipo no esté moviendo la medida de predicción de manera constante. Al invertir energía en una nueva medida de predicción, las personas tienden (consciente o inconscientemente) a manipular el sistema un poco. Asegúrese de que los números sean los correctos y que los integrantes del equipo no sólo le hayan mostrado lo que creen que usted quiere ver. (Ésta es una de las razones por las que insistimos en no ofrecer recompensas por las medidas de predicción.)
- Simple y sencillamente, la medida de predicción no es predictiva. Deje esta explicación para el final porque suele ser fácil saltar a esta conclusión sin reflexionar. Si es un hecho que la medida de predicción no tiene impacto sobre la histórica, quizá sea tiempo de reexaminar sus suposiciones. Hemos visto a muchas organizaciones enterrar ideas que nunca fueron cuestionadas o probadas. Otra posibilidad es que las condiciones externas hayan cambiado de manera radical y, por ello, la medida de predicción ya no sea efectiva.

¿Cómo saber si la medida de predicción es buena?

Primero, usted debe establecer una medida predictiva, es decir, no sólo correlacionada, sino causal; no sólo necesaria, sino suficiente para mover una medida histórica de X a Y en un periodo determinado.

Analice el contraste entre las dos medidas de predicción que aparecen a continuación, diseñadas para una MCI de incrementar ventas:

A. El representante de ventas visitará X número de clientes a la semana.
B. El representante de ventas visitará X número clientes a la semana para moverlos uno o dos niveles abajo en el ciclo de ventas, tal y como lo indica nuestro modelo.

La opción A tiene correlación con la MCI y es necesaria para alcanzarla; sin embargo, comparada con la opción B, no es tan específica como para causar un incremento en las ventas.

En segundo lugar, debe buscar la frecuencia adecuada. ¿Está actuando sobre la medida de predicción con suficiente frecuencia? ¿La medida de predicción es correcta, pero es necesario actuar más (o menos) sobre ella? ¿Tres visitas a clientes son suficientes? ¿Cuatro? La única forma de averiguarlo es poner a prueba la medida.

Durante años, las empresas farmacéuticas más grandes planeaban campañas enormes con la fuerza de ventas porque creían que visitar médicos con mayor frecuencia aseguraría que recetaran sus productos. No obstante, los doctores se cansaron pronto de recibir las hordas de representantes y los vetaron de sus consultorios. La frecuencia de esta medida de predicción era incorrecta.

En tercer lugar, usted debe plantear una medida de predicción que inspire alto rendimiento. ¿Ha colocado su mayor esfuerzo en ella? Un vendedor, por ejemplo, no sólo debe hacer llamadas, sino hacer llamadas excelentes según la definición del equipo.

Algunas farmacéuticas preguntaron a los doctores cómo podrían ayudarlos. Ellos respondieron: “Ayúdennos a entender la ciencia que está detrás de sus productos”. En consecuencia, estas empresas adoptaron un nuevo modelo de ventas. Ahora, los vendedores son investigadores y su misión es educar, no enjaretar productos. Esta medida de predicción tuvo tal éxito en las ventas que cambió la industria de manera

radical.

Si la medida es predictiva, la frecuencia es adecuada y el nivel de calidad es alto, tendrá una buena medida de predicción y, con paciencia, verá su impacto en la MCI.

¿Cómo armonizar el sistema de recompensas para apoyar las 4DX?

No hay una respuesta única a esta pregunta.

Si la tradición de su organización y su sistema de recompensas premia el desempeño según objetivos claramente articulados en todos los niveles, ofrecer recompensas asociadas a la MCI sería apropiado y cumpliría las expectativas de sus empleados. Esto puede reforzar la importancia de las 4DX como un sistema operativo para obtener resultados.

Incluso si el plan de recompensas actual no está asociado al desempeño, premiar las MCI podría ser una decisión sensata. No obstante, recuerde que el propósito de las recompensas no es obtener *comportamientos* correctos de las personas incorrectas, sino reconocer a las personas *correctas* desde un principio y lograr que se mantengan así. Ésta es la lección que Jim Collins aprendió en su estudio para *Empresas que sobresalen (Good to Great)*. Premiar el desempeño sobre las MCI puede funcionar, siempre y cuando el equipo esté conformado por las personas correctas.

¿Las 4DX pueden apoyar nuestro sistema de gestión de desempeño?

Depende del sistema.

Las 4DX pueden apoyar un sistema que subraye el desempeño sobre las metas específicas y sobre las medidas en marcos de tiempo establecidos. Los planes de desarrollo individual también pueden hacerse compatibles con la MCI, por ejemplo, si una MCI exige que el personal desarrolle ciertas habilidades.

En algunos casos nuestros clientes han remplazado las evaluaciones anuales de desempeño con sesiones de MCI, pues creen que son más inmediatas y útiles para calibrar el rendimiento de los integrantes de un equipo. Otros han cambiado el propósito de las evaluaciones de desempeño para concentrarse en las contribuciones individuales a las MCI. Sin embargo, unos más conservan las evaluaciones tradicionales además del sistema de rendición de cuentas de las 4DX.

He tenido problemas para determinar si nuestros compromisos semanales son de calidad. ¿Qué define un compromiso efectivo?

Un compromiso efectivo cumple tres características:

- **Especificidad.** No se conforme con compromisos como: "Me enfocaré en convencer a los clientes de comprar el producto". En lugar de eso, exija mayor especificidad: "Asesoraré a tres integrantes del equipo para formular un plan de convencimiento adecuado que nos ayude a vender el paquete de vinos especiales".
- **Congruencia.** Asegúrese de que todos los compromisos sean compatibles con la MCI. No apruebe compromisos que se originen en el torbellino. En la sesión de MCI semanal cada miembros del equipo debe responder la siguiente pregunta: "¿Qué de lo que puedo hacer esta semana en lo personal tendrá mayor impacto sobre la MCI?" Esta pregunta generará una serie de respuestas, cada vez mejores y siempre

distintas. Éstas deberán armonizarse con los cambios en las prioridades del equipo.

- **Oportunidad.** Asegúrese de que los compromisos puedan ser cumplidos en una semana. Tenga cuidado con los compromisos múltiples. No se conforme con respuestas como "estoy avanzando".

Antes de cambiar una medida de predicción, ¿hay algo que podamos hacer para impulsar el desempeño sobre ella?

Sí. Primero que nada, es muy sabio intuir que el desempeño que impulsa los resultados iniciales no mantendrá el mismo nivel para siempre. La clave es hacer ajustes bien pensados con el fin de impulsar el desempeño por más tiempo.

Considere las siguientes ideas para ajustar las medidas de predicción a sus necesidades.

- **Subir la barra.** Si el equipo tiene una medida de predicción de desempeño de 90%, subirla a 95% puede representar un reto interesante. Muchas veces, pequeños incrementos producen resultados sustanciales y hace que el equipo busque llegar más alto.
- **Incrementar la calidad.** Si un equipo cumple con el estándar de desempeño de su medida de predicción, por ejemplo, diez conversaciones de ventas por persona, enfóquese en aumentar la *calidad* de dichas ventas. Escriba un guión según las mejores prácticas y haga que los miembros del equipo lo actúen durante la sesión. También puede reconocer a los integrantes cuya calidad supere las expectativas e invitarlos a asesorar a los demás.
- **Crear un vínculo.** Si un equipo adopta por completo una medida de predicción, puede generar resultados adicionales si crea un vínculo cercano con un comportamiento distinto pero relacionado. En el mundo de las ventas, esto puede significar hacer un vínculo entre el hábito de saludar a todos los clientes en los primeros diez segundos y dirigirlos a los productos que buscan. Esta sutil ampliación de un comportamiento puede producir resultados sorprendentes y es mucho menos invasivo que crear e instalar una nueva medida de predicción.

¿Qué hacer cuando un líder se va de vacaciones?
¿Es necesario cancelar la sesión de MCI o de agrupamiento de MCI?

No. La constancia y la rendición de cuentas son los catalizadores del desempeño. Interrumpir la cadencia de las sesiones de MCI hará que el equipo pierda *momentum*. El desempeño del equipo debe ser continuo, sin importar que el líder esté ausente.

En su ausencia:

1. Elija a un individuo para dirigir la reunión; por ejemplo, un supervisor o un miembro de alta jerarquía del equipo. Algunos equipos rotan el papel de líder semana con semana.
2. Prepare a los miembros del equipo para tener éxito a pesar de su ausencia. Tómese el tiempo de comunicar la importancia de esta responsabilidad y revise con ellos la agenda de las sesiones de MCI.
3. Al volver, solicite una recapitulación. Pida al líder sustituto que presente un resumen

de las sesiones tan pronto como regrese. No olvide agradecer y felicitar a los miembros por haber cumplido con esta responsabilidad fundamental.

¿Es buena idea tener más de un *coach*?

Por supuesto. Dos o más asesores pueden compartir la carga de supervisar a los líderes y, en caso de que alguno de ellos sea asignado a otras áreas o responsabilidades, se contará con un sustituto.

Si introduce a un segundo *coach*, asegúrese de retener al primero, pues así sus métodos y consejos serán uniformes.

Equipos de manufactura

¿Es posible usar las 4DX para apoyar metodologías como las de producción ajustada y Six Sigma?

Sí. Una de las fábricas de alfombras más grandes del mundo aplicó una versión modificada de las 4DX a sus proyectos de cinturón verde y cinturón negro de Six Sigma. Los equipos redujeron a la mitad el tiempo que tardaban en completar un proyecto.

Notaron que los retrasos se debían a la falta de participación de los miembros atrapados en su torbellino. Las tareas de Six Sigma se dejaban en las manos de los cinturones negros y los proyectos se estancaban. Cuando empezaron a aplicar las 4DX en sus proyectos Six Sigma, a través de tableros visibles y sesiones de MCI, con el fin de "comerse al elefante de un bocado", no sólo redujeron el tiempo a la mitad, sino que los miembros del equipo se divirtieron mientras ganaban el partido.

Las 4DX pueden ser útiles para adoptar los cambios de un nuevo proceso resultado de un proyecto Six Sigma. En este caso, las 4DX impulsaron un cambio de conducta, pues fueron diseñadas para ello.

Equipos de ciencia y tecnología

¿Existen lecciones o consejos para liderar un equipo de especialistas en tecnología (pues suelen ser escépticos) a través de las 4DX?

La mayoría de los expertos en ciencia y tecnología han sido preparados para evaluar riesgos, identificar carencias e innovar con el fin de crear soluciones viables. Se encuentran bajo la presión constante de entregar a tiempo y dentro del presupuesto, superar las expectativas y los requisitos cambiantes de sus clientes, además de anticipar sus necesidades futuras. Todo esto bajo la amenaza de ser subcontratados. Disfrutan los retos y desarrollan sus carreras a partir de analizar problemas y encontrar respuestas creativas a ellos.

Si intenta imponer las 4DX sin tenerlos en cuenta, las rechazarán tajantemente. A diferencia de la mayoría de los grupos, la Disciplina 1 les toma mucho tiempo, pues tienden a cuestionar más sus decisiones. La idea de establecer límites —una MCI y sus medidas— les parece frustrante, ya que son capaces de anticipar todo lo que puede salir mal. Hemos descubierto que tener paciencia y dejar que el equipo discuta las posibilidades, recordándoles que hay un panorama más amplio, permite que logren el cometido.

La buena noticia es que, después de la Disciplina 1, sus resultados en las disciplinas 2 y 3 serán extraordinarios. Para ellos las 4DX son como un rompecabezas, y una de sus

virtudes es saber cómo armarlo.

¿Cómo aplicar las 4DX en procesos creativos o intuitivos como los de investigación y desarrollo?
Hemos presenciado muchas implementaciones de las 4DX en equipos de este tipo, desde grupos de investigación y desarrollo en farmacéuticas, hasta en brigadas de periodistas. Siempre hay dudas al principio: "Lo que hacemos no puede gestionarse con algo como una medida de predicción". Sin embargo, nunca hemos visto que esto sea cierto. El proceso de las 4DX pone su creatividad a prueba y plantea retos como determinar qué de su labor es tanto influenciable como predictivo. Es imposible imponer una medida de predicción a un grupo de creativos, pero se sorprendería ante sus propuestas.

¿Qué tipo de medidas de predicción producen mejores resultados en estos grupos?
Por experiencia sabemos que, dentro de un ambiente técnico o creativo, muchas medidas de predicción eficaces surgen de los puntos de contacto o intercambio con otras áreas. Por ejemplo:

- Aumentar el nivel de interacción y comunicación en las etapas tempranas del desarrollo.
- Compartir conocimiento.
- Revisiones durante el proceso.
- Discusiones con accionistas clave para evaluar requerimientos cambiantes durante la etapa de desarrollo.

Equipos de ventas
¿Las 4DX pueden ayudar a ejecutar nuevos procesos de ventas? Las 4DX son muy efectivas para ayudar a las personas a adoptar un nuevo proceso de ventas, pues les permite enfocarse en aspectos específicos de alto impacto, integrándolos antes de pasar a otra cosa. Los diagramas de las páginas 179 y 180 son un buen ejemplo de esto.

Para la mayoría de los profesionales de las ventas, éstas son un proceso tan intuitivo que imponer uno nuevo sobre él suele ser incómodo. Si la primera vez no funciona, es común que lo abandonen y regresen a lo que ellos creen que les acomoda mejor. El problema es que, muchas veces, están intentando comerse al elefante de un solo bocado. Las 4DX no sólo facilitan un vehículo para la asesoría y rendición de cuenta, sino que ayudan a los agentes de ventas a entender el proceso mordida a mordida.

¿Cómo lograr que un equipo de ventas se comprometa a una sesión semanal?
Los integrantes de rendimiento medio en un equipo de ventas nunca querrán llegar más alto a menos que todos se responsabilicen de rendir cuentas de manera constante. Los agentes de ventas se benefician particularmente de la estructura de las 4DX. Este proceso hace que el equipo comparta su conocimiento para determinar qué métodos funcionan, lo cual es esencial en una profesión en la que todos creen que ya hacen todo bien.

¿Es cierto que la mayoría de los equipos de ventas ya cuenta con una especie de medida de predicción?
De acuerdo con nuestra experiencia, aunque muchos equipos de ventas miden ciertos aspectos de su forma de trabajar, las medidas existentes no son viables porque no pueden ser influidas de manera directa por el equipo.

Con frecuencia, los gerentes de ventas se concentran en medidas que los ayudarán a hacer pronósticos más precisos (predictivas), pero la fuerza de ventas no tiene el control sobre ellas. Una medida predictiva, pero no influenciable, no proporciona la palanca que un equipo de ventas necesita.

De entre todos los gerentes, los de ventas son los que se enfocan con más intensidad en las medidas históricas: volumen trimestral, reservaciones semanales, ingresos anuales. Muchas veces, su idea de gerencia es llamar a los miembros del equipo y exigir números. Por ello, este grupo es el que más necesita medidas de predicción efectivas. Una vez que las hayan implementado, los gerentes de ventas serán capaces de marcar una verdadera diferencia: podrán asesorar, capacitar y supervisar a sus empleados sobre las conductas que generan resultados.

Equipos gubernamentales y militares

¿Las 4DX pueden funcionar en una tradición militar que ya está basada en un alto grado de disciplina y ejecución?
El ejército ya marcó la pauta en el arte de la ejecución; sin embargo, ésta se enfoca en el combate. Sabe cómo ganar batallas y mantener una concentración extraordinaria a pesar del caos de la guerra (el torbellino). No obstante, las fuerzas armadas —fuera de combate— han sido invadidas por reglas burocráticas, restricción de recursos y exigencias familiares. Son empujadas a cumplir docenas de tareas urgentes y, por ello, abandonan metas muy importantes, como la disposición del equipo y el desarrollo personal. Nuestros muchos clientes militares dicen: "Es irónico que, durante el combate, una unidad pueda hacer milagros, y que en tiempos de paz el equipo pierda compromiso".

Las 4DX son un sistema efectivo para reforzar el compromiso militar. Se trata de personas que quieren servir a su país y que piensan en función de misiones. El concepto de meta crucialmente importante les da energía, y la rendición de cuentas es parte de su naturaleza.

¿Cómo establecer MCI en una organización de gobierno que debe lidiar con muchas partes interesadas en distintos objetivos?
Las operaciones del gobierno parecen no haber sido diseñadas para maximizar resultados. En cada esquina existe la tendencia a evitar riesgos. Uno de nuestros clientes recientemente comentó: "Nuestro gobierno fue diseñado para obstaculizar el cambio y para premiar aquellos comportamientos que podrían definirse como *suficientemente buenos para ser del gobierno"*. Muchas veces, los múltiples intereses en juego hacen que formular una MCI parezca casi imposible. Algunos líderes visionarios pueden tener planes estratégicos y hasta anunciarlos a sus superiores, pero es difícil lograr un cambio de conducta permanente cuando los empleados regresan a su trabajo diario y se enfrentan con el torbellino.

Los líderes en puestos públicos deben dedicar mucho tiempo a promover la MCI con

todas las partes interesadas, en particular con los empleados. Involucrarlos en la selección de las MCI ayuda a comprometerlos en cuerpo y alma una vez que se hayan adoptado. Después de que los empleados se hayan comprometido y tenido la oportunidad de afinar y validar la iniciativa del líder, las MCI deben ser presentadas ante el público que recibe el servicio. Esto implica mucho más trabajo y existe el riesgo de parecer agresivos, pero se trata de una fórmula que produce resultados extraordinarios, tal y como lo ejemplifica B. J. Walker con su experiencia en el estado de Georgia.

¿Qué hacer para que las 4DX incrementen el compromiso del equipo?

Las 4DX no sólo son un sistema para alcanzar grandes metas; también sirven para incrementar el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados.

Por lo general, el compromiso de los empleados se evalúa a través de encuestas sobre el trabajo, el liderazgo y el ambiente laboral. Veamos cómo los principios de las 4DX afectan estas medidas típicas:

CATEGORÍA DE LA ENCUESTA	ASUNTO	PRINCIPIO 4DX
Metas cuantificables	Conozco las expectativas que se tienen de mí.	Las MCI las y medidas de predicción crean expectativas claras de resultados cuantificables.
	Entiendo cómo mis esfuerzos contribuyen al éxito general.	Los compromisos semanales conectan de manera clara los esfuerzos individuales con las metas de la organización.
Asesorías y orientación	La organización incentiva mi carrera y desarrollo personal.	La rendición de cuentas en las sesiones de MCI proporcionan realimentación constante y frecuente sobre el desempeño.
	Recibo realimentación constructiva y oportuna.	

CATEGORÍA DE LA ENCUESTA	ASUNTO	PRINCIPIO 4DX
Comunicación	Los líderes se comunican y explican decisiones clave.	Los líderes discuten y aclaran qué es lo más importante para la organización durante el proceso para seleccionar y comunicar las MCI.
	La organización valora mi opinión.	A través de la participación del equipo para establecer las MCI y la cadencia de rendición de cuentas, cada miembro del equipo es escuchado con regularidad.
	Estoy al tanto de lo que ocurre dentro de la organización porque los líderes me mantienen informados.	Llevar a cabo sesiones de MCI y cumbres comunica y celebra el desempeño del equipo.

Ambiente laboral positivo	Disfruto mi trabajo.	Pertenecer a un equipo con mentalidad ganadora y una cultura de rendición de cuentas incrementa la moral y el disfrute del trabajo.
	Con frecuencia recibo reconocimiento y felicitaciones por mi trabajo.	Las sesiones de MCI y los reportes ofrecen oportunidades para reconocer el desempeño, tanto individual como de equipo.
	El trato dentro del ambiente laboral es justo.	Cada individuo puede ver que todos deben rendir cuentas sobre sus compromisos justa y equitativamente.
Rendición de cuentas individual y de equipo	Los integrantes del equipo deben hacerse responsables de sus resultados.	Todos están obligados a la rendición de cuentas sobre los compromisos establecidos en las sesiones de MCI.
	Los líderes cumplen sus promesas.	Los líderes comienzan las sesiones de MCI y presentan el resultado de sus propios compromisos con buena disposición. Al igual que todos, los líderes deben rendir cuentas.

CATEGORÍA DE LA ENCUESTA	ASUNTO	PRINCIPIO 4DX
Oportunidad y progreso	Cuento con los recursos para hacer el mejor trabajo posible.	Cada semana, en las sesiones de MCI, los integrantes del equipo pueden pedir al líder o a sus colegas que eliminen un obstáculo o les abran el paso. De esta forma, se aseguran de que cada uno será capaz de alcanzar el éxito.
	En vista de que el equipo está comprometido con una MCI, las medidas de predicción y la rendición de cuentas compartida, el nivel de cooperación y la sinergia se maximizan.	
Confianza	Confío en los líderes de la organización.	Compartir la rendición de cuentas y los compromisos, así como mantener vías de comunicación abiertas, generan un ambiente de confianza.

Llevar las 4DX a casa

Cambiar es difícil.

Si alguna vez usted ha intentado bajar de peso, mejorar su matrimonio, dejar de fumar o beber, comenzar una relación, desarrollar un pasatiempo u obtener el título por el que ha luchado ocho años, sabe a qué nos referimos.

En este capítulo queremos enseñarle brevemente que los principios de la ejecución en equipo también pueden ser utilizados para ayudar a cambiar la vida de las personas y alcanzar metas personales y familiares.

Sucede todo el tiempo: muchos se acercan a nosotros después de una sesión de trabajo sobre las 4DX, se aseguran de que nadie pueda escucharlos y susurran: "¿Las 4DX funcionarían para mejorar mi vida personal?"

¿Qué respondemos? ¡Por supuesto! Aunque nuestro propósito no era encontrar la mejor manera de alcanzar metas personales, hemos descubierto que las 4DX plantean una gran metodología para alcanzar cualquier tipo de meta, ya sea en el trabajo o en casa. No resulta tan sorprendente, pues los principios de enfoque, palanca, compromiso y rendición de cuentas —la base de cada disciplina— funcionan en todos los ámbitos: organizacional, de equipo e individual.

Considere el caso de Jeffrey Downs, uno de nuestros colegas. Después de ayudar a un sinfín de organizaciones con las 4DX, Jeffrey no pudo resistir la tentación de compartir con Jami, su esposa, el conocimiento que había adquirido. Según sus propias palabras, Jami decidió aplicar el sistema para resolver un asunto muy personal.

***

Cuando Jeff, mi esposo, me enseñó las 4 Disciplinas de la Ejecución, supe que podría utilizar estos principios en mi vida personal. Mi vida ya era bastante compleja, pero ahora que estaba embarazada de nuestro séptimo hijo, sabía que todo se intensificaría. Si quería mantener el ritmo y estar en forma, tenía que comenzar a actuar diferente.

Tuve que reflexionar mucho antes de decidir mi meta crucialmente importante, le dediqué una gran cantidad de energía, aunque ahora me parezca tan simple. Establecí la MCI de "no subir más de 16 kilos para el 9 de octubre".

Por supuesto, sabía que había dos formas de alcanzar dicha meta: dieta y ejercicio. El primer factor no me preocupaba demasiado, ya que los hábitos alimentarios de nuestra familia por lo general son sanos. Entonces decidí concentrarme en el ejercicio para elegir mi medida de predicción: "Caminar diez mil pasos al día". Claro, me pude haber enfocado en muchas otras cosas, pero con el torbellino de seis niños y un esposo de viaje tres días a la semana, consideré que esta medida sería un reto alcanzable para lograr mi MCI.

Los siguientes nueve meses transcurrieron de manera en verdad extraordinaria. Dejé de concentrarme en mi peso. Simplemente me enfoqué en caminar; me estacionaba lejos de mi destino, caminaba a la escuela de mis hijos, me levantaba temprano para caminar con mis amigos o con mi esposo. Aprovechaba todas las oportunidades que se me presentaban para caminar.

Crear un tablero simple implicó un reto mayor de lo que creí. Al principio intenté graficar mi progreso, pero no funcionó. Así que lo intenté con una hoja de cálculo electrónica, pero era difícil encontrar el tiempo para usar la computadora de manera constante. Después de varios intentos, decidí colgar el tablero en el espejo del baño. Tenía cuatro columnas: el día, el número de pasos que debía dar, el número real caminado y el total agregado. De un vistazo podía comparar la posición real con la deseada y saber si estaba ganando o perdiendo.

La clave de mi tablero no era marcar dónde estaba, sino dónde debería estar. Éste fue el factor que lo separó de todos los demás tableros. Antes sólo monitoreaba mi posición real; ahora tenía un punto de comparación. Así fue como lo convertí en un juego.

Toda la familia se involucró en el juego. Mis hijos me preguntaban si había caminado los diez mil pasos. Mi hija mayor caminaba conmigo cuando sabía que estaba demasiado cansada. Mi esposo fungió como mi pareja de rendición de cuentas. Juntos revisábamos el tablero y yo establecía compromisos sobre qué haría la semana siguiente para seguir caminando.

Durante este proceso sucedió algo totalmente inesperado. Cuando me enteré de que estaba embarazada de nuestro séptimo hijo, una de mis mayores preocupaciones era que no tendría tiempo de estar con los demás. Reflexioné mucho al respecto, pero no sabía cómo resolver este problema. Sin embargo, gracias a la simple tarea de caminar, actividad de la que todos estaban enterados y en la cual podían participar, fortalecí la relación con mi esposo y mis hijos. Niños y adolescentes, todos podían caminar conmigo y, como consecuencia, forjé una relación más cercana con cada uno.

Por ejemplo, caminé y platiqué mucho con mi hija mayor. Hablábamos de los problemas con sus amigos, a qué universidad quería ir y de la relación con su novio. Me enteré acerca de las alegrías y preocupaciones de mis hijos, qué pensaban de pertenecer a una familia grande y cómo se sentían respecto al bebé que estaba en camino. Establecí un vínculo muy cercano con el más pequeño, el cual atesoro hoy en día.

Cuando hablaba con mi esposo sobre las 4 Disciplinas, con frecuencia se refería a los *beneficios secundarios*, pero nunca hubiera imaginado el impacto que tuvo en mi vida. Al final, sí logré la meta crucialmente importante de no aumentar más de 16 kilos. Durante el proceso, caminé un millón 751 mil 250 pasos. Pero lo más importante: fortalecí la relación con mi familia, y el 4 de octubre di a luz a un niño saludable.

***

Esperamos que al leer esta historia haya notado los mismos puntos que nosotros.

Primero, Jami fue inteligente al reducir su enfoque a una sola medida. Sabía que dieta y ejercicio serían los factores que influirían en su MCI de no subir más de 16 kilos. Sin embargo, en vista de que su dieta ya era saludable, cambiar sus hábitos alimentarios no sería necesario. En este sentido, ¿de qué serviría medirlo? Sólo serviría para hacer más complicado el proceso. En vez de esto, decidió concentrarse en una conducta nueva y diferente que generaría resultados: caminar diez mil pasos al día. Aquí hay una buena lección. En ciertos casos, en lugar de enfocarse en muchos factores, lo mejor es concentrarse en un comportamiento único (una medida de predicción) que debe modificar para marcar la diferencia.

Ahora recuerde el ingrediente clave de su tablero de resultados: la columna que marca la posición deseada. Si no sabe dónde debería estar en cada momento del proceso, es difícil calcular qué tan cerca está de ganar o perder. Indicar siempre dónde está en relación con dónde debería estar es uno de los elementos fundamentales de un tablero convincente. Jami también aprendió que encontrar el tablero adecuado, uno motivador, simple y fácil de actualizar, no es sencillo. En nuestra experiencia, éste es el momento en que la mayoría de las personas se estanca. Puede ser que encuentren una buena MCI, definir una medida de predicción o dos, pero quizá nunca logren establecer el tablero adecuado. Entonces todo se derrumba. No permita que eso le suceda.

Por último, considere el poder de rendir cuentas públicamente. El esposo de Jami fungió como la pareja de rendición de cuentas oficial, pero sus hijos tuvieron un papel de igual importancia. Cada vez que usted establece una meta personal, la posibilidad de éxito se incrementa si hay terceros que estén al tanto de ella y, en consecuencia, lo empujan a rendir cuentas.

Uno de nuestros clientes refiere la tierna historia de su hijo de cinco años que no podía dejar de mojar la cama. La familia había intentado muchas cosas, pero no conseguía solucionarlo. Relata el padre:

> Mi hijo despertaba a la mitad de la noche con la urgencia, pero no lograba llegar al baño. Después de la capacitación de las 4DX, tuve una idea brillante. Esa noche durante la cena hablé con él sobre cómo lo ayudaría a pasar la noche sin que mojara la cama. Haríamos un calendario con todos los días de la semana que abarcara todo un mes. Pusimos el calendario en el refrigerador para que su madre y sus hermanos pudieran ver los resultados.
>
> Después de esto cada mañana, en el desayuno, mi hijo reportaba si había o no había mojado la cama. Teníamos un crayón verde y uno rojo, y con ellos dibujaba una cara feliz o una triste, respectivamente, dependiendo lo sucedido durante la noche. Por supuesto, la primera vez que dibujó una carita verde toda la familia lo felicitó. Después de una semana de caritas verdes, hicimos una celebración especial y comimos helado. Después de 30 días, había conseguido dormir sin mojar la cama.
>
> Parece muy simple, pero el hecho de que mi hijo colocara un tablero y reportara su estado a la familia cada mañana —según una cadencia de rendición de cuentas— le dio tal importancia al caso, que comenzó a tomarlo con mucha seriedad.

A continuación verá un tablero divertido creado por uno de nuestros clientes, quien quería perder 36 kilos en un periodo de seis meses, antes de la graduación de su hijo, con las siguientes medidas de predicción:

- Caminar ocho kilómetros al día
- No comer después de las 8 p.m.
- Limitar el consumo de calorías a 2 500 por día

• Caminata diaria de ocho kilómetros para poner estar a la moda.

sem13	sem14	sem15	sem16	sem17	sem18	sem19	sem20	sem21	sem22	sem23	sem24
42.0	37.5	45.5	44.2	39.5	35.2	40.0	36.5	37.5	45.5	49.5	52.3

• No comer después de las 8 p.m. para no ganar más peso.

sem13	sem14	sem15	sem16	sem17	sem18	sem19	sem20	sem21	sem22	sem23	sem24
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

• Consumir 2 500 calorías al día y observar cómo se van los kilos.

sem13	sem14	sem15	sem16	sem17	sem18	sem19	sem20	sem21	sem22	sem23	sem24
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Después de alcanzar su meta, se propuso la MCI de bajar siete kilos más antes de la temporada de *hockey* para poder salir a jugar con sus hijos.

Por supuesto, las 4DX son más que una forma de sortear una situación difícil. También se trata de lograr las metas y aspiraciones más anheladas.

Uno de nuestros colegas estableció tres MCI al principio de cada año: una profesional, una familiar y una personal. Él identifica con cuidado sus medidas de predicción, da seguimiento a su tablero y dedica 30 minutos a la semana a evaluar el progreso de sus compromisos anteriores y a definir los de la semana siguiente. Gracias a esta práctica es capaz de mantener el equilibrio y alcanzar grandes metas.

Conocemos personas que han utilizado las 4DX para alcanzar todo tipo de metas: correr un maratón, obtener un título, practicar un deporte, e incluso para unir a dos familias. Algunas de las MCI que hemos escuchado son profundamente personales.

Otro colega tiene varios nietos pequeños. Tiene una MCI, muy cercana a su corazón, de que estén seguros de que los ama y que pueden recurrir a él cuando lo necesiten. Por supuesto, la medida histórica es difícil de definir. Cuando le preguntamos, nos dijo: “Sé

que estoy ganando cuando corren hacia mí en lugar de huir".

Sin embargo, su medida de predicción es muy clara: "Establecí una política personal muy estricta de pasar tiempo con cada uno de ellos una vez a la semana". Cada fin de semana podríamos encontrarlo en algún museo de dinosaurios, en el parque o en las gradas de un estadio viéndolos jugar. Cada año los lleva a comprar calabazas para Halloween, y en el verano los invita a parques de diversiones y a la feria renacentista. Nunca se pierde las fiestas de cumpleaños, y a veces llega sin avisar para leerles un cuento antes de dormir.

Su apuesta estratégica es que poner su atención sobre esta medida de predicción cosechará beneficios por siempre. "La medida histórica ya ha cambiado. ¡Deberían verla! Cada vez que me ven se emocionan, ríen y se avientan a mis brazos. ¿Creen que hay algo en el mundo más importante para mí que eso?"

Otro amigo nuestro, casado y con hijos, relata cómo trabajó durante un año en la MCI personal de mejorar su ambiente familiar. Sin embargo, sintió que tuvo poco éxito. Tenía varias medidas de predicción, pero ninguna parecía funcionar. En un momento de claridad, se dio cuenta de que la mejor manera de lograrlo era fomentar el amor de sus hijos por su madre. En otras palabras, necesitaba demostrar aún más qué tanto adoraba a su esposa, su madre, a través de actos de gentileza y bondad, y brindándole su ayuda. Se concentró en esta única medida y marcó una gran diferencia de inmediato. "Ver el amor que sentíamos entre nosotros, como madre y padre, generó una avalancha de salud emocional sobre nuestros hijos y sobre nuestro hogar en general. Así logramos resolver los múltiples retos que nuestra familia enfrentaba todos los días."

A lo largo de nuestra vida, muchas cosas crucialmente importantes nunca reciben la atención que merecen por no ser urgentes. Cuidar nuestra salud, ayudar a nuestros hijos, aprender cosas nuevas, fortalecer nuestro matrimonio; todas estas cosas se dejan en segundo lugar porque el torbellino no espera y requiere nuestra atención inmediata.

De acuerdo con el doctor Ray Levey, fundador de Global Medical Forum, 80% del presupuesto de atención médica es consumido por cinco causas: fumar, beber, comer demasiado, el estrés y la falta de ejercicio. La causa de la mayoría de las enfermedades es conocida, así como las conductas asociadas a ellas. Cambiar estos cinco comportamientos terminaría con la crisis de servicios médicos.

Escanee la imagen superior para ver un video sobre las 4DX y cómo establecer metas personales.

Por lo general, las personas no cambian su conducta, incluso después de advertencias tan serias como los infartos y los derrames. "[Esto

se ha] estudiado una y otra vez. Hay algo que no entendemos. Incluso cuando sabemos

que sufrimos una enfermedad muy grave y deberíamos cambiar de estilo de vida, por alguna razón no lo logramos".[29]

¿El eslabón perdido podría ser un sistema para cambiar la conducta humana, uno como las 4DX?

¿Creemos que las 4DX pueden aplicarse a su vida personal? Nuestra respuesta es un sí absoluto. De hecho, creemos que los principios de este libro le pueden ayudar a alcanzar cualquier gran propósito que tenga en mente.

¿Ahora qué sigue?

Es posible que, ahora que ha terminado de leer *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*, su mente esté dando vueltas. Si usted es como la mayoría de las personas, mucho del sistema operativo de las 4DX no está en su ADN. Para la mayoría, administrar las cosas de esta manera atenta contra su intuición. Para algunos parece muy simple; para otros, muy complejo.

Al mismo tiempo, creemos que al experimentar con las 4DX obtendrá beneficios sustanciales. De hecho, creemos que una vez que las entienda, nunca volverá a dirigir a un equipo sin ellas. Años de prueba y error nos han convencido de que el arte de la ejecución se reduce a un puñado de principios y prácticas presentes en este libro.

De hecho, esperamos que su mente *sí* esté dando vueltas, pero ante todas las posibilidades.

La pregunta es: ¿ahora qué?

Lo invitamos a realizar los siguientes ejercicios mentales. Son sencillos y no le tomarán mucho tiempo:

Disciplina 1: enfoque en lo crucialmente importante

Si no lo ha hecho, trate de bosquejar una meta crucialmente importante y una medida histórica para su equipo de trabajo. Pregúntese lo siguiente: "¿Qué significaría alcanzar esta MCI para mi equipo, para la organización y para mí?"

Disciplina 2: actuar sobre las medidas de predicción

Intente bosquejar medidas de predicción que impulsarían su MCI. Pregúntese: "Entender este nuevo concepto de medidas de predicción cambiaría nuestra forma de operar, ¿pero cómo?"

Disciplina 3: mantener un tablero de resultados convincente

Dibuje un tablero que incluya la MCI, la medida histórica y las de predicción. Pregúntese: "¿Qué diferencia habría si enfocáramos nuestro esfuerzo en mover los números de ese tablero? ¿Cómo impactaría al equipo y a los resultados finales?"

Disciplina 4: crear una cadencia de rendición de cuentas

Imagine que lleva a cabo una sesión de MCI con su equipo alrededor del tablero. Pregúntese: "¿Cómo el hacer sesiones de MCI con regularidad y frecuencia cambiaría la forma en la que operamos? ¿Mejoraría nuestro enfoque y compromiso?"

Por último...

Imagine el día en que comunica a sus superiores que su equipo ha alcanzado su meta crucialmente importante. ¿Cómo sería ese día para el equipo? ¿Y para usted?

Ahora imagine que ese día nunca llega. Imagine que olvida todo lo que ha leído en este libro. Considere cómo sería pasar su futuro a merced del torbellino, donde todo es urgente y las prioridades realmente importantes se posponen para siempre.

El gran científico de la gestión, Peter Drucker, dijo: “Conozco a muchas personas excelentes para lograr cosas sin importancia. Tienen un récord impresionante de triunfo sobre asuntos triviales”.[30]

Usted no quiere ser excelente en las trivialidades, ¿o sí? Usted quiere marcar una verdadera diferencia. Las 4 Disciplinas de la Ejecución lo pueden llevar a ese punto.

Si podemos ayudarlo en algo, estamos listos.

Pero recuerde, lograr su meta crucialmente importante no es nuestro objetivo. Las 4DX le proporcionan el conocimiento y las habilidades para lograr algo mucho más importante a largo plazo: recuperar la pasión de su equipo, darle enfoque y disciplina a sus esfuerzos y, finalmente, ayudar a sus miembros a ver que son *ganadores*.

Podría tratarse del mejor legado en su carrera. Infundir una mentalidad ganadora en las personas con las que trabaja no sólo las llevará a un nivel más alto de desempeño en su organización, sino que también les proporcionará las habilidades y la confianza que necesitan para ganar en todos los aspectos de su vida, como trabajadores, como padres y madres, como líderes de su comunidad. Es un legado que *no* se puede igualar.

Conclusiones

Si este libro le ha transmitido nuestro entusiasmo con lo que hemos desarrollado en los últimos 10 años en nuestra *Práctica de ejecución*, habrá sido una lectura emocionante. Crear con su equipo la capacidad de convertir en realidad sus metas y compromisos consistentemente es, además de una inusual ventaja competitiva, algo simplemente vigorizante.

Hemos compartido con usted una metodología que recoge 20% de enfoque que traerá 80% de resultados en relación con convertir en realidad las metas crucialmente importantes de su equipo y organización.

En las páginas de este libro presentamos ejemplos de organizaciones, varias de ellas de Latinoamérica, que han potenciado sus resultados, el compromiso de sus colaboradores y sus capacidades a través de poner en práctica las 4 Disciplinas de la Ejecución. Para nosotros ha sido un privilegio acompañar a estas extraordinarias organizaciones en su recorrido y agradecemos su generosidad al compartir sus historias.

Las 4 Disciplinas de la Ejecución seguro pondrán a prueba su liderazgo; también lo harán crecer y convertirse en un líder excepcional. No sólo logrará resultados sobresalientes, lo hará con la energía de un equipo comprometido y ganador. Los miembros de su equipo sabrán que habrán logrado resultados importantes y meritorios, pero adicionalmente sabrán que lo hicieron a conciencia. En otras palabras, contarán con la metodología para repetirlo una y otra vez.

La capacidad de ejecutar con excelencia lo que nos proponemos, y hacerlo de forma sostenible, es una virtud competitiva que destaca a cualquier organización y que no es reproducible con rapidez o facilidad. Ejecutar con excelencia produce la integridad que surge de la congruencia entre lo que decimos que vamos a hacer y lo que hacemos. Genera prosperidad económica y forja un sólido espíritu de equipo.

Lo hemos visto una y otra vez. Las 4 Disciplinas de la Ejecución funcionan excepcionalmente para cualquier organización, equipo y líder que se comprometa a invertir el esfuerzo que requieren; pero los resultados lo validan de sobra. Le hemos presentado la fórmula, la decisión está en sus manos.

Glosario

4DX: abreviatura de las 4 Disciplinas de la Ejecución.

4 Disciplinas de la Ejecución: patrón ordenado de conducta que ayuda a alcanzar metas organizacionales con excelencia. Las 4 Disciplinas están basadas en un arduo trabajo de campo e investigación, así como en los principios fundamentales de la conducta humana. Son propiedad de FranklinCovey Co.

"apuesta estratégica": la hipótesis de que ciertas actividades de alto impacto impulsarán el camino hacia la meta. Esta hipótesis se debe probar a través de la ejecución (*véase* medida de predicción).

"batalla": en el contexto de las 4 Disciplinas, es una MCI de apoyo de los equipos de la línea de base. Debe funcionar de acuerdo con el principio de identificar el menor número de "batallas" necesarias para ganar la "guerra".

brecha de la ejecución: la que existe entre establecer una estrategia o una meta y alcanzarla. Esta brecha se expresa en términos *de X a Y en tal plazo* (*véase* medida histórica).

cadencia de rendición de cuentas: ciclo recurrente de planeación y rendición de cuentas sobre los resultados. La ejecución disciplinada de las MCI necesita una cadencia, un ritmo de planeación, cumplimiento y reportes. Este ciclo toma la forma de sesiones de MCI que deberán llevarse a cabo por lo menos una vez a la semana.

campeón: asesor organizacional del proceso de las 4DX.

certificación de gerentes: proceso en el que los gerentes adquieren habilidades probadas para dirigir un equipo hacia la MCI por medio de la implementación de las 4 Disciplinas de la Ejecución.

***coach*:** persona capacitada en las 4 Disciplinas que funge como recurso para los gerentes encargados de instalar las 4DX en su equipo.

compromiso: dentro del contexto de las 4 Disciplinas, la contribución semanal de cada miembro del equipo para alcanzar una MCI.

cumbre: reporte periódico ante líderes ejecutivos sobre el progreso de las MCI. Representa una oportunidad para que el equipo sea reconocido y para celebrar su éxito.

"de X a Y en tal plazo": fórmula para expresar medidas históricas. Sigue el movimiento de la posición actual "X" a la posición deseada "Y" dentro de un margen de tiempo. Esta fórmula es esencial para entender qué significa "ganar" en relación con una MCI.

"despejar el camino": hacerse responsable de resolver un problema o eliminar un obstáculo para alcanzar la MCI; ayudar a un miembro del equipo a llegar a dicho objetivo. Uno de los propósitos de las sesiones de MCI es planear cómo se "despejará el camino" hacia la ejecución.

disciplina: régimen que conduce a la libertad de acción. Sin una disciplina constante, el equipo pierde la habilidad de alcanzar la MCI con precisión y excelencia. En consecuencia, se pierde la influencia y el campo de acción.

Disciplina 1: enfocarse en lo crucialmente importante: la práctica de definir metas cruciales y reducir el enfoque del equipo a dichas metas. Los equipos de trabajo que practican la Disciplina 1 tienen claras una o dos MCI y las medidas históricas (*véase*) de cada una.

Disciplina 2: actuar sobre las medidas de predicción: la práctica de llevar a cabo y monitorear constantemente los resultados de las actividades altamente influyentes que generan una fuerza de palanca para alcanzar las MCI. Los equipos de trabajo que practican la Disciplina 2 tienen claras las medidas de predicción (*véase*) para lograr sus metas y seguirlas de cerca.

Disciplina 3: llevar un tablero de resultados convincente: la práctica de monitorear de manera visible las medidas clave para el éxito de una meta. Los equipos de trabajo que practican la Disciplina 3 se ocupan constantemente de mover las medidas del tablero.

Disciplina 4: mantener una cadencia de rendición de cuentas: la práctica de planear y reportar frecuentemente el progreso de las actividades diseñadas para mover las medidas en el tablero de la MCI. Los equipos de trabajo que practican la Disciplina 4 establecen compromisos individuales y colectivos, y rinden cuentas sobre ellos cada semana durante la sesión de MCI.

estrategia: plan o método para alcanzar la misión de la organización o del equipo. Una MCI es una meta esencial para llevar a cabo la estrategia de la organización.

estrategia de cambio de conducta: estrategia que depende de que las personas, a veces muchas de ellas, hagan cosas nuevas y de manera distinta. En vista de que cambiar la conducta humana es algo muy complejo, este tipo de estrategias suele ser más difícil de ejecutar que una estrategia del poder de la firma (*véase*).

estrategia del poder de la firma: estrategia que los líderes ejecutan al ordenar o autorizar su implementación. Por lo general no requiere un cambio en el comportamiento de las personas. Esto contrasta con las estrategias de cambio de conducta, pues éstas dependen de que las personas realicen actividades nuevas y de manera distinta.

ejecución: la disciplina de cumplir con las tareas tal y como se plantean: a tiempo, dentro del presupuesto y con cierto estándar de calidad. ¡Para eso sirven los ejecutivos!

equipo: grupo de personas específicamente designadas para cumplir con una MCI. Un equipo puede estar o no alineado de acuerdo con un mapa formal en la organización.

"guerra": dentro del contexto de las 4 Disciplinas, sinónimo de la MCI general de la organización. Comparar con "batalla" (*véase*). También se puede llamar "MCI general".

línea de visibilidad: la relación entre las metas en cada nivel de la organización. Por ejemplo, el vínculo entre las tareas diarias de un trabajador en la línea de base y la estrategia general de la organización. Los equipos de una organización que opera de manera adecuada tienen un campo de visión claro en todos los niveles.

medida histórica: medida de una acción planeada y ejecutada como medio para alcanzar una MCI. Por ende, las medidas de predicción deben ser monitoreadas de cerca en un tablero de equipo. Las medidas de predicción constituyen la "apuesta estratégica" de un equipo. En este sentido, al tomar estas medidas logrará ejecutar la

meta con excelencia. Por ello, uno de los propósitos del proceso de ejecución es probar las medidas de predicción para determinar, tan pronto como sea posible, si la apuesta es la correcta.

medida de predicción: la medida de una acción planeada e implementada con el fin de alcanzar una MCI. A diferencia de las históricas, las medidas de predicción pueden ser influidas por el equipo y predictivas sobre la meta. Las buenas medidas de predicción son las actividades que generan mayor fuerza de palanca que un equipo puede realizar para asegurar la ejecución de una MCI. Por ello, las medidas de predicción deben ser monitoreadas de cerca en el tablero del equipo. Las medidas de predicción constituyen la apuesta estratégica del equipo, pues al cumplir con ellas ejecutará la meta con excelencia. Por ello, uno de los propósitos del proceso de ejecución es poner estas medidas a prueba para determinar oportunamente si la apuesta generará resultados.

meta: objetivo expresado en términos de medidas históricas (*véase*). Representa una mejora en el desempeño de la organización.

MCI: abreviatura de meta crucialmente importante (*véase*).

meta crucialmente importante (MCI): meta esencial para cumplir la misión o estrategia de una organización. Fracasar sobre esta meta hará que los demás triunfos se vuelvan secundarios. Comparar con la meta importante (*véase*).

meta importante: aquella que genera consecuencias valiosas y sustanciales. Comparar con la meta crucialmente importante (*véase*).

misión: el propósito o justificación de la existencia de una organización o equipo. Por lo general existe una MCI esencial para cumplir con la misión o estrategia (*véase*) de la organización.

my4dx.com: herramienta en línea para: *1)* administrar el seguimiento de las 4 Disciplinas a través de la organización, y *2)* alcanzar las MCI de equipo y las generales.

panel de ejecución: conjunto de tableros de resultados a partir del cual los líderes ejecutivos pueden evaluar el progreso sobre las medidas clave en la organización, así como el seguimiento de las 4 Disciplinas. Un ejemplo de esto es el sitio my4dx.com (*véase*).

proyecto: tarea planeada que involucra pasos, escalones y actividades definidas. Se puede llevar a cabo un proyecto para *alcanzar* una MCI, pero el proyecto en sí no puede ser una MCI.

rendición de cuentas: habilidad de reportar el progreso, o estancamiento, con números.

sesión de trabajo en equipo: aquella en que los equipos terminan de definir su MCI y sus medidas. En ella se comprometen a mantener una cadencia de rendición de cuentas sobre sus metas.

sesión de trabajo para líderes: aquella en que los gerentes reciben orientación sobre las 4 Disciplinas de la Ejecución y plantean la MCI y las medidas para los equipos que dirigen.

sesión de MCI: reunión de equipo que se lleva a cabo al menos una vez a la semana para rendir cuentas sobre los compromisos, revisar los tableros de las MCI y planear maneras de mejorar los resultados. Una sesión de MCI regular es esencial para

mantener la cadencia de rendición de cuentas, la cual es clave para ejecutar una MCI.

sesión de trabajo: reunión en la que se desarrollan las MCI, las medidas y los tableros para llevar a cabo las estrategias fundamentales de la organización.

tablero de resultados: mecanismo para monitorear el progreso sobre las medidas históricas y de predicción relativas a una MCI. Debe ser visible para el equipo entero y se debe actualizar constante y frecuentemente. Un tablero es "convincente" si indica de inmediato y con claridad si el equipo está o no está ganando. De esta forma, el tablero motiva la acción.

"torbellino": metáfora para referirse a la enorme cantidad de tiempo y energía requeridos para mantener el nivel normal de desempeño en la organización. El torbellino es la mayor amenaza para la ejecución de las MCI. Por ello, una de las tareas recurrentes del equipo de trabajo es planear cómo despejar el camino en relación con las exigencias del torbellino sobre el tiempo de los demás.

"vencer a la cabra": punto en el tablero de resultados que indica que una medida de predicción está "donde debería estar". Por ejemplo, la posición esperada de acuerdo con el plan. El origen de la expresión es el tablero de uno de los primeros equipos que implementaron las 4DX. En él, la cabra simbolizaba una medida de predicción.

Notas

El verdadero problema de la ejecución

[1] Patrick Litre, Alan Bird, Gib Carey, Paul Meehan, "Results Delivery: Busting Three Common Myths of Change Management", *Insights*, Bain and Company, enero 12, 2011. http://www.bain.com/publications/articles/results-delivery-busting-3-common-change-management-myths.aspx.

[2] Véase Rafael Aguayo, *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese about Quality* (Nueva York: Simon & Schuster, 1991), pp. 57-63.

[3] Tim Harford, "Trial Error and the Gut Complex", TED.com, 20 de julio de 2011, http://www.ted.com/talks/tim_harford.html.com.

Disciplina 1: enfoque en lo crucialmente importante

[4] Citado en John Naish, "Is Multitasking Bad for Your Brain?", *Mail Online*, 11 de agosto de 2009, http://www.dailymail.co.uk/health/article-1205669/Is-multi-tasking-bad-brain-Experts-reveal-hidden-perils-juggling-jobs.html.

[5] Citado en Don Tapscott, *Grown Up Digital*, Nueva York, McGraw-Hill, 2009, pp. 108-109.

[6] "Brand of the Decade: Apple", *AdWeek Media*, 2010, http://www.bestofthe2000s.com/brand-of-the-decade.html; "Marketer of the Decade: Apple", *Advertising Age*, 18 de octubre de 2010; Adam Lashinsky, "The Decade of Steve", *Fortune*, 23 de noviembre de 2009, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2009/11/23/toc.html.

[7] Dan Frommer, "Apple coo Tim Cook", *Business Insider*, 23 de febrero de 2010, http://www.businessinsider.com/live-apple-coo-timcook-at-the-goldman-tech-conference-2010-2.

[8] Citado en Steven J. Dick, "Why We Explore", http://www.nasa.gov/exploration/whyweexplore/Why_We_29.html.

[9] "Text of President John F. Kennedy's Rice Moon Speech", 12 de septiembre de 1962, http://er.jsc.nasa.gov/seh/ricetalk.htm.

[10] Citado en "Steve Jobs' Magic Kingdom", *Bloomberg Businessweek*, 6 de febrero de 2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_06/b3970001.htm.

Disciplina 2: actuar sobre las medidas de predicción

[11] Citado en Aguayo, *Dr. Deming*, p. 18.

[12] Richard Cogg, *The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less*, Nueva York, Crown Bussiness, 1999, p. 94.

[13] Keith H. Hammonds, "How to Play Beane Ball", *Fast Company*, 19 de diciembre de 2007, http://www.fastcompany.com/magazine/70/beane.html; Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*, Nueva York, W. W. Norton, 2004, pp. 62-63, 119-137.

[14] John Schamel, "How The Pilot's Checklist Came About", 31 de enero de 2011, http://www.atchistory.org/History/checklist.htm.

Disciplina 3: llevar un tablero de resultados

[15] Teresa M. Amabile y Steven J. Kramer, "The Power of Small Winds", *Harvard Bussiness Review*, mayo de 2011.

Disciplina 4: crear una cadencia de rendición de cuentas

[16] Véase Jon Krakauer, *Into Thin Air*: A *Personal Account of the Mt. Everest Disaster*, Nueva York, Anchor Books, 1998, pp. 333-344.

[17] Véase "Everest", FranklinCovey video, 2008.

[18] Jack Welch y Suzy Welch, *Winning*, Nueva York, Harper Collins, 2005, p. 67.

[19] Tomado de Atul Gawande, *Better*: A *Surgeon's Notes on Performance*, Nueva York, Metropolitan Books, 2007.

[20] Patrick Lensioni, *The Three Signs of a Miserable Job*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007, pp. 136-137.

[21] Edward M. Hallowell, *Crazy Busy*, Nueva York, Random House Digital, 2007, p. 183.

[22] Suzanne Robins, "Efectiveness of Weight Watchers Diet", Livestrong.com, 23 de diciembre de 2010, http://www.livestrong.com/article/341703/effectiveness-of-wight-watchers-diet/.

¿Qué puede esperar?

[23] M. C. Vos *et al.*, "5 years of experience implementing a methicillin-resistant Staphylococcus aureus search and destroy policy at the largest university medical center in the Netherlands", *Infection Control and Hospital Epidemioligy*, 30 de octubre de 2009, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19712031.

Instalar la Disciplina 1: enfoque en lo crucialmente importante

[24] Citado en Clayton M. Christensen, "What Customers Want From Your Products", *Working Knowledge*, Harvard Business School, 16 de enero de 2006, http://hbswk.hbs.edu/item/5170.html.

Instalar la Disciplina 2: actuar sobre las medidas de predicción

[25] Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1999, p. 73.

Instalar la Disciplina 4: mantener una cadencia de rendición de cuentas

[26] John Case, "Keeping Score", *Inc. Magazine*, 1 de junio de 1998, http://www.inc.com/magazine/19980601/945.html.

[27] Eric Matson, "The Discipline of High-Tech Leaders", *Fast Company*, 1997.

Lanzamiento de las 4DX

[28] Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*, Nueva York, Metropolitan Books, 2009, p. 183.

Llevar las 4DX a casa

[29] Citado en Alan Deutschman, “Change or Die”, Fast Company, mayo de 2005, p. 53.

¿Ahora qué sigue?

[30] Citado en Rich Karlgaard, “Peter Drucker on Leadership”, *Forbes*, 19 de noviembre de 2004, http://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker.html.

Agradecimientos

Este libro es producto de las contribuciones de docenas y docenas de personas de la organización de FranklinCovey. Nuestros nombres están en este libro, pero reconocemos que hay muchos otros que también merecen ser mencionados. Éste es un esfuerzo que abarcó a la empresa en su totalidad y representa todo lo que enseñamos sobre sinergia, donde el todo es más grande que la suma de sus partes. Muchas personas han contribuido de muy diversas maneras. Algunas de ellas participaron en el diseño y desarrollo del contenido de las 4 Disciplinas. Otras refinaron la metodología a través de la aplicación continua con los clientes. Algunas más aportaron una idea o una nueva manera de ver un viejo problema. A veces parecía que, cada vez que nos faltaba una pieza en el rompecabezas de la ejecución, aparecía alguien con la respuesta. Pasamos la batuta una y otra vez, y diferentes personas dirigieron sus esfuerzos a comercializar y llevar el negocio de la ejecución a distintas partes del mundo. Expresamos una sincera gratitud a todos aquellos que contribuyeron a este éxito y, en particular, a las siguientes personas:

Jim Stuart, por tu extraordinaria contribución en FranklinCovey en un periodo de muchos años como consultor *senior* y por compartir los principios de la ejecución con nosotros. Sin ti, las 4 Disciplinas no existirían. Gracias por tus excelentes frases y por inventar los términos "crucialmente importante", "aterrizar una cosa a la vez", y "tablero de resultados convincente", entre otros. Estaremos por siempre en deuda contigo.

Bob Whitman, nuestro CEO, quien hace muchos años reconoció que la ejecución era una gran idea y nos empujó hacia esa dirección. Tu huella, lenguaje, ideas e influencia están presentes a lo largo de este libro. Apreciamos tu liderazgo visionario y tu apoyo.

El equipo original de diseño y desarrollo (conformado por **Andy Cindrich, Don Tanner, Jim Stuart y Scott Larson**), que concibió y desarrolló el contenido original de las 4 Disciplinas desde cero. También queremos agradecer a los siguientes equipos de desarrollo, en donde estuvieron **Todd Davis, Breck England, Catherine Nelson, Blaine Lee y Lynne Snead**.

Mark Josie, por forjar la primera práctica de la ejecución, ayudar a resolver el enigma de la implementación y crear la visión y la estrategia del *software* my4dx.com. Reconocemos tu enorme influencia sobre el contenido y apreciamos tus esfuerzos pioneros en el despegue de esta solución.

Breck England, nuestro director ejecutivo de redacción, por contribuir en gran medida al desarrollo del contenido de las 4 Disciplinas y por tu talento extraordinario para ayudar a los autores a escribir y editar este libro. Tu contribución llevó a esta obra al siguiente nivel.

Andy Cindrich, miembro clave del equipo original de diseño y desarrollo, por tu contribución al contenido y por el excelente trabajo que has hecho y seguirás haciendo con tus clientes en la ejecución.

Scott Thele, por tu ayuda en el capítulo "Enfocar la organización" y tu contribución a la práctica de la ejecución.

Doug Puzey, por ayudarnos a resolver el enigma de la implementación y construir el primer consultorio de las 4DX.

Jeff Wadsworth, por tu mentalidad de liderazgo y la creación de contenidos.

Michael Simpson, por tu contribución al aplicar las 4DX en la gestión de proyectos y manufactura.

Michele Condon, por tu apoyo gerencial constante y tu estímulo apasionado, y por ayudar a todos a mantener la cordura.

Catherine Nelson, por liderar el camino en las primeras versiones de las 4DX, incluyendo el desarrollo de la certificación de gerentes.

Todd Davis, por liderar la versión 2.0 del equipo de desarrollo y por señalar que "las personas juegan diferente cuando llevan un marcador".

Sam Bracken, gerente general de libros y materiales de Franklin-Covey, por restablecer nuestra relación con Simon & Schuster y negociar los derechos de este libro. Gracias por tu apoyo continuo a lo largo del ciclo de vida de la obra.

Gracias al equipo editorial de Simon & Schuster, **Carolyn Reidy, Martha Levin** y nuestro editor **Dominick Anfuso**, por su entusiasmo y por creer en este trabajo. También agradecemos su esfuerzo continuo para sacarlo al mercado y llevarlo a todo el mundo.

Jody Karr, Cassidy Back y el equipo de Servicios Creativos de FranklinCovey, por ayudar con las numerosas gráficas del libro.

Don Tanner, miembro original del equipo de diseño y uno de nuestros mejores consultores. Gracias por tus contribuciones tempranas al contenido.

Richard Garrison, por tu trabajo en las asesorías de las 4DX y por hacer crecer el proceso de implementación. Agradecemos tu excelente trabajo como consultor y todo lo que has hecho por nuestros clientes.

Rebecca Hession, por tu liderazgo con los clientes y tu motivación extraordinaria.

David Covey, por tu apoyo excepcional y tu compromiso con nuestro equipo durante tantos años.

Shawn Moon, por tu liderazgo y por ser un guía en la práctica de la ejecución.

Scott Larson, por su excelente trabajo como líder de proyecto del primer equipo de desarrollo.

Bill Bennett, ex presidente de la división, por plantear el reto en un principio al incitarnos a "crear la mejor solución en el mundo al problema de la ejecución. No me importa si la compran o la construyen, sólo háganla".

Doug Faber, por tu ayuda para extender la práctica y por todas tus contribuciones innovadoras.

Tom Watson, Jeff Downs, Rick Wooden y Lance Hilton, por su liderazgo en la práctica de la ejecución.

Paul Walker, Marianne Phillips y Elsie Roma, por su apoyo organizacional durante muchos años.

A **Stephen M. R. Covey**, por ayudar, en las etapas tempranas, a identificar que la *ejecución* era el gran problema de nuestra era. A **Greg Link**, quien ofreció su sabia asesoría al lanzar este libro al mercado.

A **Scott Miller** y **Curtis Morley**, por su orientación y apoyo para desarrollar y ejecutar un plan de lanzamiento magnífico para este libro.

A **Debra Lund**, por darnos ánimos y por tu amistad, por la manera increíble en la que, una vez más, reuniste patrocinadores de muchas fuentes distintas.

Les Kaschner, James Western, Chris Parker, Harvey Young, De'Verl Austin, Coral Rice, Wayne Harrison, Kelly Smith, Craig Wennerholm, Garry Jewkes, Rick Spencer, Bryan Ritchie y Pepe Miralles, por su innovación y dedicación a los resultados de nuestros clientes.

Sobre los autores

Chris McChesney

Chris McChesney es el líder de la Práctica Global de la Ejecución de FranklinCovey. Fue uno de los primeros en desarrollar las 4 Disciplinas de la Ejecución. Durante más de una década ha dirigido el diseño y desarrollo continuo de estos principios en FraklinCovey, además de trabajar como consultor en la organización, la cual ha crecido de manera extraordinaria en muchos países alrededor del mundo e impactado a cientos de empresas. Chris ha dirigido personalmente algunas de las implementaciones más exitosas de las 4 Disciplinas hasta ahora, incluyendo las del estado de Georgia, Marriott International, Shaw Industries, Ritz Carlton, Kroger, Coca-Cola, Comcast, Frito Lay, Lockheed Martin y Gaylord Entertainment. La experiencia de campo le ha permitido probar y refinar los principios de las 4 Disciplinas de la Ejecución, desde la junta directiva hasta la línea de base, en estas y muchas otras organizaciones.

Chris comenzó su carrera en FranklinCovey trabajando directamente con el doctor Stephen R. Covey. Por más de dos décadas ha desempeñado papeles como consultor, director gerencial y gerente general. Lanzó las 4 Disciplinas de la Ejecución por primera vez en la región sureste de FranklinCovey y ha presenciado su expansión en distintas partes del mundo. A través de este periodo de crecimiento y difusión, ha mantenido un único enfoque: ayudar a las organizaciones a obtener resultados a través de una mejora en la ejecución.

Chris es conocido por su energía y su mensaje de compromiso, y por ello se ha convertido en un muy popular conferencista, consultor y asesor sobre la estrategia de la ejecución. Con frecuencia imparte ponencias y presentaciones ejecutivas a los líderes, o ante audiencias que van de cientos a miles de asistentes.

Chris y su esposa, Constance, son los orgullosos padres de cinco niñas y dos niños. El amor por su familia se complementa con su pasión por navegar, los deportes acuáticos y el *coaching*, en los que intenta seguirles el paso a sus hijos.

Para más información sobre Chris, visite www.chris-mcchesney.com.

Sean Covey

Sean Covey es el vicepresidente ejecutivo de Global Solutions and Partnership de FranklinCovey y de las operaciones internacionales de esta misma empresa en más de 141 países. También funge como líder de la Práctica de Educación de FranklinCovey, dedicada a transformar la educación en todo el mundo a partir de la implementación del liderazgo centrado en principios.

Como director de Arquitectura de Productos en FranklinCovey, Sean organizó y dirigió los equipos originales que concibieron y crearon *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*. A partir esto, se ha convertido en un practicante y promotor ávido de la metodología. También supervisó el diseño y desarrollo de la mayoría de las soluciones que FranklinCovey ofrece, incluyendo *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, *Leadership Greatness*, *Focus*, *The 5 Choices to Extraordinary Productivity* y *El líder*

interior.

Sean es autor de varios *best sellers* de la lista del *New York Times*. Entre sus libros están *The 6 Most Important Decisions You'll Ever Make, The 7 Habits of Happy Kids* y *Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos*, los cuales se han traducido a 20 idiomas. Se han vendido más de cuatro millones de ejemplares de estos libros en todo el mundo. Es un conferencista popular y versátil; se dirige tanto a niños como adultos, en escuelas y distintas organizaciones. Ha participado en numerosos programas de radio y televisión.

Sean se graduó con honores en la Brigham Young University (BYU) en la carrera de lengua y literatura inglesas. Después obtuvo su MBA en la Escuela de Negocios de Harvard. Como *quarterback* estrella del equipo de futbol americano de la BYU, dirigió a su equipo para llegar a dos tazones y fue seleccionado como el "Jugador más valioso" por ESPN en dos ocasiones.

Nació en Belfast, Irlanda. Entre sus actividades favoritas están ir al cine, hacer ejercicio, pasar tiempo con sus hijos, conducir su motocicleta y escribir. Sean y su esposa, Rebecca, viven con sus hijos en las Montañas Rocallosas.

Para más información sobre Sean visite www.seancovey.com

Jim Huling

Jim Huling es el gerente de Consultoría de las 4 Disciplinas de la Ejecución de FranklinCovey. Es responsable de la metodología de las 4 Disciplinas, los métodos de enseñanza y la calidad de los resultados en todo el mundo. Con frecuencia, Jim también dirige lanzamientos de gran escala, incluyendo la implementación de las 4DX en los hoteles Marriott, Kroger, Ritz-Carlton y en una serie de hospitales importantes. Es un conferencista muy buscado para un sinfín de reuniones, desde sesiones privadas con directores ejecutivos hasta auditorios de miles de personas.

La carrera de Jim abarca tres décadas de liderazgo corporativo, desde organizaciones listadas por Fortune 500 hasta pequeñas empresas privadas, incluyendo un periodo en que fungió como CEO de una organización reconocida como una de las "25 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos". Antes de unirse al equipo de FranklinCovey, Jim fue uno de los primeros líderes en adoptar las 4 Disciplinas de la Ejecución y las utilizó para impulsar el desempeño en su empresa durante casi cinco años. Esta experiencia le permitió mejorar los métodos de enseñanza y la implementación de las 4 Disciplinas de manera significativa en todo el mundo.

Los equipos liderados por Jim han ganado premios en Estados Unidos por excelencia en servicio al cliente y ética laboral, y por mantener una cultura de trabajo extraordinaria; asimismo, han merecido numerosos galardones regionales y locales por ser un *excelente lugar para trabajar*. Jim también ha sido premiado individualmente; fue seleccionado para el premio Turknett Leadership Character Award, el cual reconoce el trabajo de los CEO que demuestran los estándares más altos de ética e integridad.

Jim tiene un título en ciencias de la computación de la Universidad de Alabama, y obtuvo un grado en música del Birmingham-Southern College. Forma parte de las mesas directivas de varias organizaciones locales, así como del Siegel Institute for Leadership, Ethics and Character.

El mayor orgullo de Jim es su maravilloso matrimonio de más de 30 años. Está casado con el amor de su vida, Donna, y es padre de dos adultos fenomenales, Scott y Sarah, y abuelo de tres pequeñitos. Es cinta negra, tercer dan, en tae kwon do, y disfruta de correr, acampar y practicar *rafting*.

Para más información sobre Jim visite www.jimhuling.com

José Gabriel Miralles

José Gabriel Miralles es el Presidente y CEO de FranklinCovey para México, Centroamérica, Chile y parte del Caribe. Inició en 1994 como socio fundador de FranklinCovey Panamá, en 2005 amplió las operaciones a Centroamérica y gran parte del Caribe. En 2007 asumió la responsabilidad por la operación de FranklinCovey en México y en 2009 de FranklinCovey Chile. Ha trabajado como parte del equipo de Estrategia Global de FranklinCovey y de la Junta de Consejo del Centro de Investigación de FranklinCovey.

José Gabriel tuvo la oportunidad de compartir varias giras con el Dr. Covey, cuyas enseñanzas son parte de su filosofía de vida, así como con Stephen M. R. Covey y con Ram Charan. Durante 20 años ha tenido el privilegio de trabajar con algunas de las principales compañías globales, empresas locales, empresas regionales, gobiernos, ONG y universidades de Latinoamérica.

Ya sea desarrollando el liderazgo de un equipo ejecutivo, ayudando a construir una cultura de alta efectividad o facultando a las organizaciones a ejecutar con excelencia, tanto José Gabriel como su equipo, generan alianzas estratégicas con sus clientes para lograr resultados.

Como conferencista, ha participado en numerosos congresos y convenciones a lo largo y ancho de Latinoamérica. Ha sido invitado a múltiples programas de televisión y ha publicado numerosos artículos en revistas y periódicos. Fue presidente de AmCham Panamá (2007), organización donde ocupó varios puestos de la Junta Directiva. También fue presidente del Club Rotario Panamá Sur (2006) y miembro de la Junta Nacional de Escrutinio para la Construcción del Tercer Juego de Esclusas del Canal de Panamá (2006).

José Gabriel vive con su esposa, Paola, y sus 3 niños en la Ciudad de Panamá.

MÁS LIBROS DE FRANKLINCOVEY

La 3ª alternativa
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
El líder interior
Primero lo primero
Liderazgo centrado en principios
El 8º hábito
Resultados predecibles en tiempos impredecibles
Cómo construir la carrera de su vida

MÁS LIBROS DE SEAN COVEY

Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos
Las 6 decisiones más importantes de tu vida
Los 7 hábitos de niños felices

RECURSOS 4DX DE FRANKLINCOVEY

Certificación de líderes
La certificación de líderes en un programa completo que prepara a los líderes para aplicar las 4 Disciplinas. Después los guía a través de las sesiones de trabajo intensivas, las evaluaciones de calidad y el *coaching* constante para asegurar el éxito de la implementación. Este proceso se describe en el capítulo "Lanzamiento de las 4DX en una organización".

SESIONES DE ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

Las sesiones de estrategia de ejecución son las reuniones de trabajo en las que los líderes ejecutivos identifican la meta crucialmente importante de la organización. También están diseñadas para impulsar los objetivos que asegurarán el logro de dicha meta. Estas sesiones suelen durar de uno a dos días e incluyen el desarrollo de un plan táctico completo para implementar las 4 Disciplinas. Se describen en el capítulo "Enfocar la organización en lo crucialmente importante".

my4dx.com
Este sitio es una herramienta específicamente diseñada para automatizar las 4DX y para impulsar la adopción de las disciplinas. El programa ofrece la posibilidad de captar resultados, mejorar la rendición de cuentas y mantener el nivel de compromiso. También proporcionan herramientas que facilitan el reporte y análisis de dichos resultados. Este proceso se describe en el capítulo "Automatizar las 4DX".

CONFERENCIAS MAGISTRALES DE LAS 4DX

Los autores de este libro son conferencistas aclamados que con frecuencia ofrecen charlas y clases ejecutivas para audiencias de cientos o hasta miles de personas. El mensaje que comunican impulsa el compromiso, pues sus presentaciones sobre las 4DX son muy emotivas y utilizan las historias de éxito de un sinfín de organizaciones para ilustrar lo que aquellos que implementan las 4DX han logrado alrededor del mundo.

Oficinas en Latinoamérica

COSTA RICA
Randal Arias
Gerente de país
rarias@fc-cr.com
(506)231-4184

CARIBE
Carolina Lujambio
Occidental Caribbean Coordinator
Regional Consultant
julicaro@fcla.com
001-321-945-2322

GUATEMALA
Maya Archila de Mena
Gerente de país
marchila@franklincoveyla.com
(502)2385-8867

GUATEMALA
Mónica de Zelaya
Gerente de país
mzelaya@franklincoveyla.com
(502)2385-8867

MÉXICO
José Luis Candela
Gerente de país
jcandela@franklincovey.mx
(52)55-5279-6760

CHILE
Javier Valverde
Gerente de país
jvalverde@franklincoveyla.com
(56)2-2345344

PANAMÁ
José Gabriel Miralles
Gerente de país
jmiralles@franklincoveyla.com
(507)206-6700

REPÚBLICA DOMINICANA

Ney Díaz
Gerente de país
ndiaz@franklincoveydr.com
(809)542-4002

Las 4 Disciplinas de la Ejecución
Cómo alcanzar metas crucialmente importantes

Título original en inglés: *The 4 Disciplines of Execution*
Achieving your wildly important goals

Primera edición en Free Press en Estados Unidos: abril, 2012

Primera edición digital: agosto, 2013

D. R. © 2012, FranklinCovey, Company

D. R. © 2013, Hipatia Argüero por la traducción
Publicado bajo autorización de Free Press
Una división de Simon and Schuster, Inc.
1230 Avenue of the Americas
New York, NY 10020
Franklin Covey y su logo son propiedad exclusiva
de Franklin Covey Company.
Usadas con autorización.

Adaptación de portada: Simon&Schuster / Eric Fuentecilla

D. R. © 2013, derechos de edición para América Latina
y Estados Unidos en lengua castellana:
Random House Mondadori, S. A. de C. V.
Av. Homero núm. 544, colonia Chapultepec Morales,
Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11570, México, D.F.

www.megustaleer.com.mx

Comentarios sobre la edición y el contenido de este libro a: megustaleer@rhmx.com.mx

Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía, el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares de la misma mediante alquiler o préstamo públicos.

ISBN: 978-607-311-791-3

/megustaleermexico

@megustaleermex

Conversión eBook:

Information Consulting Group de México, S. A. de C. V.

Consulte nuestro catálogo en: www.megustaleer.com.mx

Random House Mondadori, S.A., uno de los principales líderes en edición y distribución en lengua española, es resultado de una *joint venture* entre Random House, división editorial de Bertelsmann AG, la mayor empresa internacional de comunicación, comercio electrónico y contenidos interactivos, y Mondadori, editorial líder en libros y revistas en Italia.

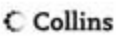
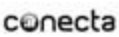
Forman parte de Random House Mondadori los sellos Beascoa, Debate, Debolsillo, Collins, Caballo de Troya, Electa, Grijalbo, Grijalbo Ilustrados, Lumen, Mondadori, Montena, Plaza & Janés, Rosa dels Vents, Sudamericana y Conecta.

Sede principal:
Travessera de Gràcia, 47–49
08021 BARCELONA
España
Tel.: +34 93 366 03 00
Fax: +34 93 200 22 19

Sede México:
Av. Homero núm. 544, col. Chapultepec Morales
Delegación Miguel Hidalgo,
11570 MÉXICO D.F.
México
Tel.: 51 55 3067 8400
Fax: 52 55 5545 1620

Random House Mondadori también tiene presencia en el Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay) y América Central (México, Venezuela y Colombia). Consulte las direcciones y datos de contacto de nuestras oficinas en www.randomhousemondadori.com.

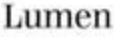
Beascoa

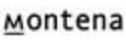

Collins

conecta

DEBATE

DEBOLSILLO

Electa

Grijalbo

Lumen

MONDADORI

Montena

PLAZA JANÉS

ROSA dels VENTS

Editorial Sudamericana

Indice

Cubierta
Dedicatoria
Introducción para Latinoamérica
Prólogo
Estrategia y ejecución
Carta
El verdadero problema de la ejecución
Sección 1. Las 4 Disciplinas de la Ejecución
Disciplina 1: enfocarse en lo crucialmente importante
Disciplina 2: actuar sobre las medidas de predicción
Disciplina 3: llevar un tablero de resultados convincente
Disciplina 4: mantener una cadencia de rendición de cuentas
Sección 2. Cómo instalar las 4DX en su equipo ¿Qué puede esperar?
¿Qué puede esperar?
Instalar la Disciplina 1: enfoque en lo crucialmente importante.
Instalar la Disciplina 2: actuar sobre las medidas de predicción.
Instalar la Disciplina 3: llevar un tablero de resultados convincente
Instalar la Disciplina 4: mantener una cadencia de rendición de cuentas
Automatizar las 4DX
Sección 3. Instalar las 4DX en su organización
Las mejores prácticas de los mejores
Casos de éxito. Las 4 Disciplinas de la Ejecución en Latinoamérica
Enfocar la organización en lo crucialmente importante
Lanzar las 4DX en su organización
Preguntas frecuentes sobre las 4DX
Llevar las 4DX a casa
¿Ahora qué sigue?
Conclusiones
Glosario
Notas
Agradecimientos
Sobre los autores
Créditos
Acerca de Random House Mondadori