

“En las Business School,
los líderes de las compañías
aprenden mucho sobre estrategia
y casi nada de ejecución y
curiosamente lo que más les
preocupa es la ejecución”

Disciplina y Reglas para una Correcta Ejecución

"consiguiendo los resultados esperados"

Lluís Ma. Gras
Business Coach

—
Marzo 2014

Contenido

Introducción	3
Estrategia y Ejecución	4
Causas de una débil Ejecución	6
La Vorágine del día a día	6
Las Cuatro Reglas de Ejecución.....	8
1. Focalizar en lo realmente más importante	8
2. Actuar con Indicadores-Acción.....	9
3. Tener un Panel Marcador persuasivo	11
4. Crear un Ritmo de Reuniones y Rendición de Cuentas.....	12
Implementación	13
Conclusión	13
Bibliografía	14
Acerca del autor	14

Disciplina y Reglas para una Correcta Ejecución

"consiguiendo los resultados esperados"

En el marco de las 4 DECISIONES® de Gazelles,
Personas, Estrategia, Ejecución y Caja,
proponemos Tres Reglas de Ejecución, imprescindibles para la toma
de decisiones. En la vorágine del día a día de las empresas
en crecimiento, dominar estas reglas rutinariamente
y con disciplina, permite a los directivos disponer de más tiempo
para liderar este crecimiento.

Estas Tres Reglas son:

- Prioridades, alineadas en toda la organización.
- Datos/Indicadores, previsión y claridad.
- Ritmo de Reuniones, para mejores y rápidas decisiones.

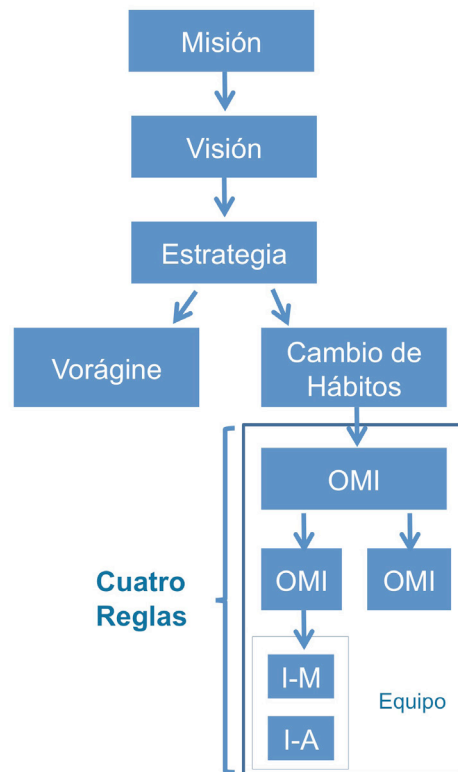
En mi trabajo profesional, durante la implementación del modelo de las 4 DECISIONES®, hacemos especial énfasis en estas Reglas y solicitamos disciplina en su cumplimiento para que se conviertan en una rutina de acción. Una vez definida la Estrategia y los Objetivos a largo plazo, para una empresa en crecimiento, es imprescindible tratar las Prioridades y que toda la organización esté alineada con ellas; tan importante, es tener los Datos necesarios para tomar las decisiones correctas; los Indicadores nos dirán si hemos conseguido el objetivo y qué es lo que tenemos que hacer; y un Ritmo de Reuniones para ver cómo vamos y tomar las necesarias decisiones de ajuste; reuniones de distinto tipo en toda la organización, diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anual, cada una con asistentes y agendas. Así aseguramos alinear los objetivos con las prioridades. Las reuniones sirven para saber dónde nos atascamos y poder corregir a tiempo, y lo más importante, agrupan y sincronizan al equipo. Para más información acerca del modelo, aconsejo leer el libro *Mastering the Rockefeller Habits®* de Verne Harnish.

Chris McChesney, Sean Covey & Jim Huling en su libro, *The 4 Disciplines of Execution*, nos explican con detalle cómo conseguir importantes objetivos en medio de la vorágine y del trabajo del día a día. McChesney y coautores nos dicen que el trabajo real está en la vorágine del día a día, pero éste nos domina, sin embargo, una empresa en constante crecimiento tiene otros objetivos importantes, más de futuro, y cuya consecución requieren un esfuerzo extraordinario, que implica el compromiso y actuación consciente de estar haciendo algo distinto por parte de toda la organización.

Este es un esquema típico de trabajo de una empresa. Partimos de la Misión, para qué hacemos lo que hacemos, cuál es nuestro propósito, después está la Visión, cómo vemos lo que vamos a conseguir, la Estrategia, qué vamos a hacer para conseguirlo, y a partir de aquí actuamos sólo en la Vorágine que nos domina y nos da poco margen de maniobra para nuevos proyectos de futuro, o mediante un cambio de hábitos aprovechamos la propuesta de las Cuatro Reglas de Ejecución, para realizar aquella parte, también importante, de la Estrategia que si no dedicamos especial atención nunca se realizará.

Las Cuatro Reglas de Ejecución son:

- Focalizar el Objetivo, muy claro y conciso, no más de dos.
- Tareas e Indicadores Acción, medir lo que hacemos para conseguirlo.
- Panel Marcador, todos vean el avance hacia el objetivo.
- Ritmo de Reuniones, resolver y rendir cuentas de lo que hacemos.



Estrategia y ejecución

Las Tres Reglas de Gazelles están pensadas para gestionar la vorágine y, se complementan con las Cuatro Reglas de McChesney para tratar los objetivos fuera de la vorágine. Focalizar el objetivo y alinear a todos los implicados. Tener Datos para la toma de decisiones, saber dónde estamos y cuáles son las tendencias del mercado y además medir lo que hacemos. Un Ritmo de Reuniones, en este caso separadas de las que se realizan para la gestión diaria.

Muchos de los objetivos de nuevas actividades que trabajamos como extras de la vorágine, serán cambios en procesos o nuevas actividades que un día se convertirán en vorágine. Un ejemplo de objetivo fuera de la vorágine es un cambio en uno de los procesos de la compañía. Justo aquel proceso que todos saben que hay que rediseñarlo pero para el cual nunca hay tiempo de hacerlo. Otro ejemplo si tenemos como objetivo desarrollar un nuevo producto, una vez esté probado y testeado, y se decida añadirlo al portfollio y gama de la empresa, participará inmediatamente en la vorágine.

Para conseguir los objetivos fuera de la vorágine, los autores dicen que es necesario un cambio de hábitos y formas de hacer. Y esto no se consigue fácilmente. En las *Business School*,

los líderes de las compañías aprenden mucho sobre estrategia y casi nada de ejecución y curiosamente lo que más les preocupa es la ejecución. Que los colaboradores hagan lo que tienen que hacer correctamente y estén comprometidos con ello.

**En las *Business School*,
los líderes de las compañías aprenden
mucho sobre estrategia y casi nada de ejecución
y curiosamente lo que más les preocupa
es la ejecución**

¿Por qué la ejecución es tan difícil?, si la estrategia está clara y eres el líder que la dirige, ¿el equipo se comprometerá con naturalidad para conseguirla? La respuesta es no, y esto es lo que todos los líderes han comprobado más de una vez.

Entonces, ¿cuál es el reto?, Ejecutar la estrategia requiere un cambio significativo en el comportamiento de muchas personas, si no todas, en la organización.

Tanto si diriges un equipo, toda la compañía, la familia o una fábrica, no se obtienen resultados a menos que las personas cambien los hábitos.

Jim Stuart dice que "para conseguir un objetivo que nunca alcanzaste o te propusiste antes, tienes que empezar a hacer cosas que nunca antes habías hecho". Una nueva forma de acercarse a los clientes, un esfuerzo para mejorar la satisfacción del paciente, un nuevo proceso de fabricación, este cambio de comportamiento no es fácil. Pregúntatelo a ti mismo cada vez que debes hacer algo distinto.

**"para conseguir un objetivo que nunca
alcanzaste o te propusiste antes, tienes que
empezar a hacer cosas que nunca antes habías
hecho"**

A menudo y de forma natural, el líder tiende a asumir que las personas son el problema, que no hacen lo que se necesita que hagan. Pero están equivocados. *Las personas no son el problema!*

El problema no está en las personas sino en el sistema o los procesos. Como líder tu última responsabilidad es el sistema. Aunque siempre encontramos una persona en particular que sea un problema. El 95% de los casos de problemas en las organizaciones son debidos a los procesos, y sólo el 5% a las personas. Piensen ahora cuantas veces cambian los procesos antes que las personas.

Uno de los mejores y más bonitos retos que un líder se enfrenta es ejecutar una estrategia que requiera un cambio en los hábitos de otras personas.

Y todos los líderes saben que no es fácil obtener el compromiso de corazón y razón, el tipo de compromiso que permanecerá en medio de los problemas diarios.

Estas Cuatro Reglas de Ejecución ayudan a los líderes y su organización a lograr este cambio de comportamiento necesario para conseguir los objetivos de la estrategia.

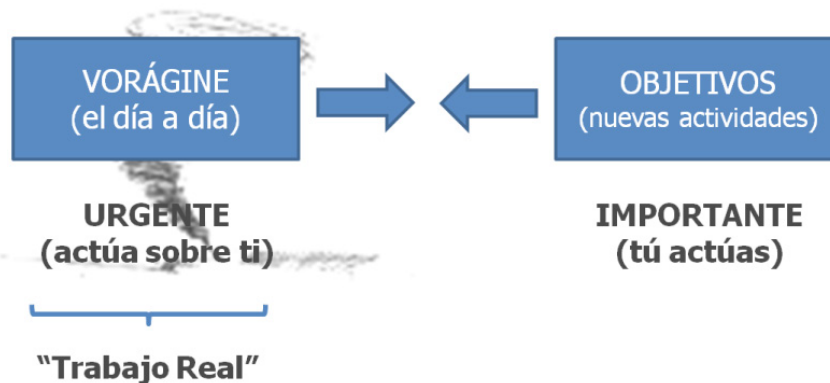
Causas de una débil Ejecución

Las raíces de la, a menudo, débil ejecución se pueden resumir en estos cuatro puntos:

1. **No hay claridad en los objetivos.** Las personas no entienden o saben cuál es el objetivo que se supone tienen que cumplir. Solamente el 15% de la gente en una organización pueden identificar uno de los tres primeros objetivos que los directivos han marcado. El otro 85% nombran lo que les parece es el objetivo y en general no se parece en nada a los reales.
2. **Poco compromiso con los objetivos.** Incluso de aquellas personas que los identifican.
3. **Control-Responsabilidad.** El 81% de las personas no se sienten evaluadas en lo que hacen ni si está relacionado con el objetivo. Otro 87% no tienen una idea clara de lo que tienen que hacer para conseguir el objetivo.
4. **Otros problemas más sutiles y no menos importantes,** como falta de confianza, sistemas de compensación no alineados con los objetivos, procesos mal diseñados y pobre toma de decisiones.

La Vorágine del día a día

El enemigo más importante de la ejecución es la vorágine del día a día. Dedicamos mucha energía en hacer las cosas de cada día y esto hace que sea muy difícil intentar desarrollar nuevos proyectos o cambios en los procesos que aliviarían la gestión del día a día. ¿Cuántos proyectos no se quedan en el olvido con la excusa del trabajo diario? Todos tenemos mil historias que contar. La vorágine nos roba el foco que requiere mover al equipo hacia adelante.



Ignorar la vorágine del día a día es la muerte de hoy; la de mañana es ignorar lo importante que hay que hacer hoy.

La vorágine nos roba el foco necesario para mover al equipo hacia adelante. Lo urgente gana siempre, y es muy difícil hacer algo nuevo.

El reto está en ejecutar los objetivos más importantes en medio de la vorágine. Cuando tratamos de explicar a alguien de nuestra organización un nuevo objetivo, ¿recordamos la conversación?, El CEO, está centrado en el objetivo e intenta explicarlo con palabras claras y sencillas, pero la persona que escucha intenta comprender lo que dice, pero en todo momento está pensando en lo que él considera el "trabajo real" otra forma de llamar a la vorágine.

El reto está en ejecutar los objetivos más importantes en medio de la vorágine

¿Esta persona está completamente comprometida con el nuevo objetivo? De ninguna de las maneras. ¿Intenta sabotear el objetivo o minar tu autoridad? No. Sólo intenta sobrevivir en la vorágine.

Si está comprometido a conseguir resultados importantes, tendrá que tener en cuenta el cambio de comportamiento y de hábitos que eso conlleva.

Pensamiento Convencional

Todos los Objetivos son prioridad número 1, Podemos tener éxito en la multitarea de 5, 10 ó 15 objetivos importantes. Todo lo que tenemos que hacer es trabajar duro y muchas horas...

Principios de las 4 Reglas

Muchos e nuestros Objetivos son importantes, pero sólo uno o dos son muy importantes. Podemos llamarlos OMI, Son los Objetivos que queremos conseguir. Nuestro esfuerzo está en trabajar uno o dos objetivos al mismo tiempo.

Las 4 Reglas de la Ejecución no están diseñadas para organizar la vorágine. Son Reglas para ayudar a ejecutar la parte más crítica de la estrategia justo en medio de la vorágine. Son Reglas para que los proyectos y cambios que son relevantes para nuestra empresa lleguen a buen fin, y además veremos que son un revulsivo para la mejora continua de toda la organización.

Las Cuatro Reglas de Ejecución

1. Focalizar en lo realmente más importante

Cuanto más intentas hacer, menos haces. Hay que seleccionar uno o dos Objetivos Muy Importantes, OMI, y olvidar intentar mejorarlo todo a la vez.

NÚMERO DE OBJETIVOS (adicionales al día a día)	2-3	4-10	11-20
OBJETIVOS ALCANZADOS CON EXCELENCIA	2-3	1-2	0

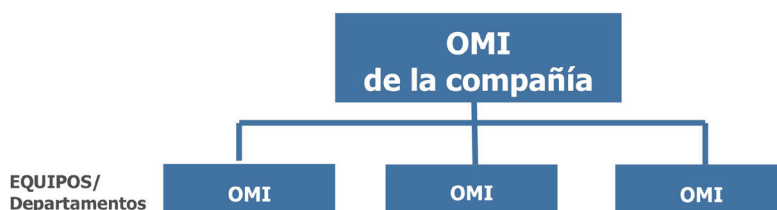
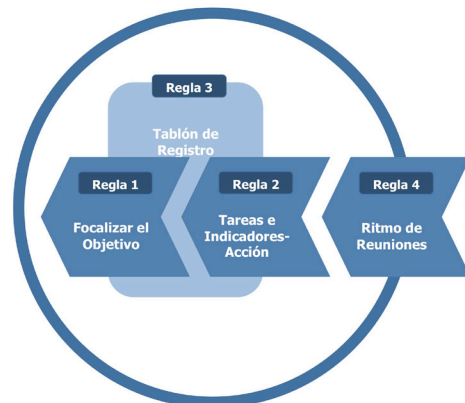
Siempre encontramos muchas más ideas que las que realmente tenemos capacidad de ejecutar, por ello hay que elegir, aquellos objetivos que más impronta tendrán en el crecimiento o ganancia de eficiencia.

Cuando se ajusta el foco en uno o dos objetivos muy importantes, el equipo puede distinguir entre lo que es prioritario y la vorágine.

Igual que los rayos de sol son débiles para encender un fuego, una vez los concentras con una lente, el papel se enciende al instante. Lo mismo con las personas, cuando la energía colectiva se focaliza en un reto, se consiguen los resultados más fácilmente.

Proponemos determinar uno o dos OMI de tal forma que el objetivo defina claramente qué es lo que se quiere conseguir, para cuándo y bien diferenciado de la vorágine.

Se escogen uno o dos OMIs de la compañía y estos hay que desdoblarlos en uno o dos por departamento. Qué objetivo departamental ayudará a conseguir el Objetivo de la compañía y así sucesivamente.



Existen 4 normas para focalizar a la Organización:

- a) **Ningún equipo puede focalizar en más de dos objetivos al mismo tiempo.**
En la organización podría haber docenas de objetivos OMI, pero para un único equipo y su líder mejor no sobrecargar. Recordemos que también están en medio de la vorágine.
- b) **Los OMI's de los departamentos deben ayudar a conseguir el OMI de la compañía.**
Una vez se ha decidido el OMI de la compañía, hay que preguntarse cuáles son el mínimo número de OMI's de los diferentes departamentos o equipos para conseguir el de la compañía.
- c) **Los Líderes Senior tienen derecho a veto pero no dictar.**
Sin implicación no se pueden crear altos niveles de compromisos. El derecho a veto se usa si los OMI's de departamento no van a ayudar claramente a conseguir el OMI de la compañía.
- d) **Todos los OMI deben definir de donde partimos y a dónde vamos.**
El Objetivo debe tener un claro resultado que se debe conseguir.

La descripción del OMI debe empezar por un verbo (acción), qué se quiere conseguir, de donde partimos y a dónde vamos y en qué plazo de tiempo.

John F. Kennedy en el año 1961 en un discurso a la nación propuso el siguiente Objetivo:

«Que un hombre aterrice en la luna y vuelva a la tierra sano y salvo antes de finalizar esta década»

Este era el gran Objetivo de país, ahora llegamos a la Nasa y, ¿qué hacen? Si no lo desdoblan no consiguen nada. A modo de ejemplo organizaron tres importantes grupos de trabajo, Navegación, Propulsión y Supervivencia, y de aquí para abajo. Qué contribuye cada cual para que se cumpla el gran objetivo común.

2. Actuar con Indicadores-Acción

Cualquiera que sea su estrategia, el progreso y el éxito hay que medirlo. Propongo dos tipos de mediciones a los que llamo: Indicador-Meta e Indicador-Acción.

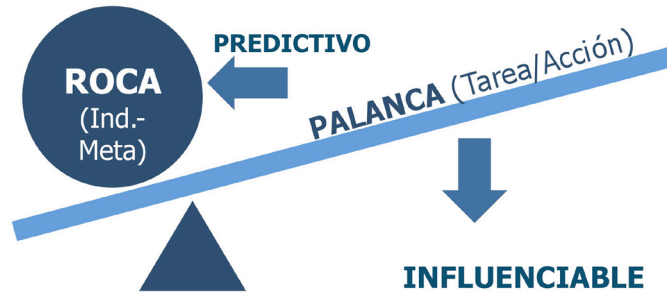
Mientras que el Indicador-Meta indica si has conseguido o no el objetivo, el Indicador-Acción indica lo que estás haciendo para conseguir el objetivo.

Indicadores-Meta son aquellos que miden lo que se quiere obtener, el resultado final, ejemplos son, la cifra de ventas, beneficio, participación de mercado, satisfacción del cliente... Cuando obtienes el dato, ya no se puede hacer nada para conseguirlo. El desempeño es historia.

Mientras que el Indicador-Meta, mide el resultado, el Indicador-Acción nos ayuda a cómo alcanzar el objetivo

Los **Indicadores-Acción**, son muy diferentes, son las medidas de las cosas más importantes que el equipo y sus miembros tienen que hacer para conseguir el Objetivo (meta).

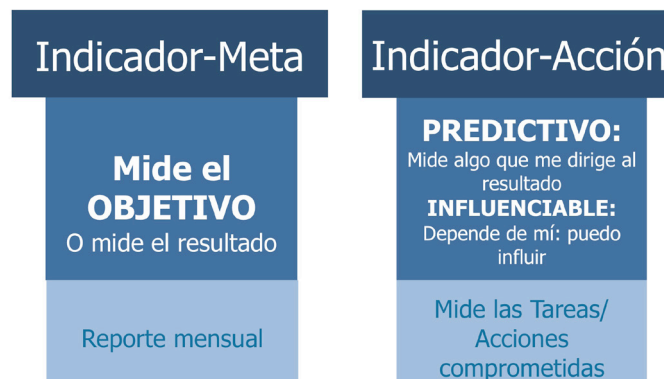
Indicadores



Un buen Indicador-Acción tiene dos características básicas:

- a) Es predictivo para alcanzar el objetivo.
- b) Influencia a todos y cada uno de los miembros del equipo.

Conseguir el OMI es como mover una pesada Roca, por mucha fuerza que tú y tu equipo hagáis, la roca no se mueve, no es cuestión de fuerza, este esfuerzo sólo no es suficiente. Los Indicadores-Acción actúan como palanca que te ayuda a levantar la pesada Roca.



Actuar sobre los Indicadores-Acción es uno de los grandes secretos de la Ejecución, porque es aquí donde empieza el cambio de comportamiento. Habrá que hacer cosas que nunca antes se hicieron.

Cada proceso tiene uno o varios puntos críticos, vencer estos nos acerca al éxito. Nuestra propuesta es medir justamente este punto crítico, ya que su avance nos aportará la máxima contribución a la consecución del OMI.

Encontrar el Indicador-Acción correcto entre todos los posibles es uno de los retos más importante

Existen seis criterios que ayudan a identificar si el Indicador-Acción es el correcto.

- a) ¿es predecible?
- b) ¿es influenciable?
- c) ¿es continuo o de una sola vez?, un cambio de comportamiento o de hábitos requiere un indicador que sea continuo, una acción repetitiva que hay que medir.
- d) ¿es para el líder o para todos en el equipo?
- e) ¿es medible?
- f) ¿es fácil de medir?

Aconsejamos hacer este test antes de validar un Indicador-Acción.

Lo que marca la diferencia son los datos y valores de los Indicadores-Acción. Éstos permiten conocer la distancia entre lo que la gente se ha propuesto hacer y lo que realmente hacen.

Una pequeña actividad puede ser muy efectiva y ayudar a mover la pesada roca. Puede no parecerlo en medio de la vorágine, pero lo es.

El compromiso se encuentra en la creencia de que la palanca es capaz de mover la pesada Roca. Sin temor a equivocarnos, medir lo que hacemos nos ayudará a conseguir el Objetivo.

3. Tener un Panel Marcador persuasivo

Es la regla del compromiso. Los altos niveles de desempeño provienen de personas emocionalmente comprometidas y esto se da al conocer el marcador, dónde estamos, cómo vamos con lo que nos comprometimos.

Los Tableros marcadores no son sólo para los líderes, sino para todo el equipo. Aquí es dónde estamos y aquí es a dónde queremos ir y así todos saben si van a ganar o perder.

Las medidas han de ser claras mostrarse visibles, además no deben inducir a distintas interpretaciones, una para cada lector.

Muchos creen que los compromisos generan resultados, y añado que los buenos resultados generan aún más compromiso. La satisfacción de ganar tiene mucho más poder que el dinero u otras compensaciones monetarias.

Las personas disfrutan más con su trabajo (y se sienten más motivadas) si éstes les da la oportunidad de tomar compromisos.

**Las medidas han de ser claras
mostrarse visibles, además no deben
inducir a distintas interpretaciones,
una para cada lector**

Patrick Lencioni en su libro *The Three Signs of Miserable Job* comenta las tres razones porque las personas pierden el compromiso con su trabajo:

- a) **Anonimato:** Sienten que sus líderes ni conocen ni se preocupan de lo que ellos hacen.
- b) **Irrelevancia:** No ven que su trabajo sea relevante en el conjunto.
- c) **Falta de evaluación:** No pueden medir o testar la contribución que hacen.

La gran ventaja del marcador es que debe estar diseñado por los miembros del equipo. Tiene que ser simple, tan simple que sólo con mirarlo ya se puede saber si se está ganando o perdiendo.

Las personas disfrutan más con su trabajo, si éste les da la oportunidad de tomar compromisos

4. Crear un Ritmo de Reuniones y Rendición de Cuentas

En esta regla se manifiesta la ejecución. El ritmo regular de reuniones permite, a los miembros del equipo implicado en el OMI, revisar la marcha del mismo.

Los miembros del equipo tienen que ser capaces de rendir cuentas unos a otros de forma regular. La agenda de la reunión y el lugar deben determinarse claramente. Esta reunión no sirve para tratar otros temas que no sean los relativos a la marcha del OMI.

Cada semana, qué es lo que voy a hacer (fuera de la vorágine) que vaya a tener el mayor impacto en el marcador. Los miembros del equipo crean sus propios compromisos entre ellos. Y éstos son más fuertes que los compromisos en línea jerárquica.

Lo que ayuda a ir bien a una parte de la empresa ayuda a la empresa entera. Se crea el efecto simpático, cuando algo va bien, lo demás tiende a ir bien también.

Las reuniones tienen tres partes:

- a) **Rendición de Cuentas:** Reporte de los compromisos.
- b) **Revisar el Panel Marcador:** Aprender acerca de los éxitos y de los fracasos.
- c) **Plan:** Despejar los atascos, nuevos compromisos.

Estos nuevos compromisos deben ser específicos, alinearse con el objetivo y con un plazo de ejecución conciso.

Stephen R. Covey en su libro *The 7 Habits of Highly Effective People*, identifica los principios básicos del comportamiento y eficiencia de las personas y son: responsabilidad, visión, integridad, comprensión, colaboración y renovación.

Los principios de una buena ejecución son: foco, influencia, compromiso y rendición de cuentas

De la misma manera podemos decir que los principios de una buena ejecución son: foco, influencia, compromiso y rendición de cuentas.

Ahora muchas empresas ven que tienen que hacer cambios para adaptarse a la situación económica actual y prepararse para estar presentes en el futuro, las 4 Reglas de Ejecución son una herramienta efectiva para conseguir crear un nuevo hábito de cómo conseguir cambiar dentro de la vorágine del día a día.

Implementación

Observamos cinco etapas en la implementación:

- 1) El equipo directivo toma la decisión de implementar el modelo de las Cuatro Reglas de Ejecución.
- 2) El equipo que va a trabajar en este proyecto está definido y preparado para empezar.
- 3) El equipo aprende el modelo de las Cuatro Reglas y comienza a trabajar con este modelo.
- 4) Una vez en marcha, se optimiza el modelo, se han visto las dificultades de implementación y las resuelven para que sea más práctico para ellos. Personalizan el modelo a sus necesidades.
- 5) Una vez habituados al modelo, no sólo puedes esperar que se consigan los objetivos sino que también se observa un cambio de hábitos.

No esperes que todo el equipo o compañía acepten inmediatamente este modelo. Como siempre, Gauss se cumple con perfecta nitidez.

A la derecha situamos a los inmediatos seguidores que son un 20%, el grueso lo forman un 60% de potenciales seguidores, quiere decir que están expectantes y tenemos un 20 % de resistentes.

A medida que se avanza en las etapas la curva se desplaza hacia la derecha, hasta llegar a la quinta y última en la que apenas quedan resistentes y una mayoría de potenciales han pasado a seguidores.

Conclusión

Las Tres Reglas del marco de las 4 DECISIONES® de Gazelles y las Cuatro Reglas de Ejecución en medio de la vorágine, se suman para encontrar la excelencia en la ejecución y conseguir que el crecimiento planeado sea una realidad. Unas nos ayudan a resolver el día a día y la otra nos aporta una herramienta para asegurar el crecimiento. Nos acerca más a la visión de la compañía y convierte la estrategia en una acción de excelencia, contando con el compromiso de las personas de la compañía.

Bibliografía

COVEY, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*

LENCIONI, Patrick. *The Three Signs of Miserable Job*

McCHESNEY, Chris; COVEY, Sean y HULING Jim. *The 4 Disciplines of Execution*

HARNISH, Verne. *Mastering the Rockefeller Habits®*

Gazelles International Coaches. **FOUR DECISIONS – WorkShop, Plan-Estrategico-en-una Página**

GRAS, Lluís Ma., blog: www.lluisgras.com

Acerca del autor

Experto en empresas que crecen. Acompaño al Equipo Directivo para ayudarles a crecer más deprisa y con mayor rentabilidad.

Mis clientes son Empresarios y Equipos Directivos que quieren invertir en su propio desarrollo y en el éxito de sus empresas.

Si os cuesta desarrollar la estrategia, no tenéis claro los objetivos asociados a ella, las tareas prioridades de ejecución, y las personas que deben hacerlo, posiblemente estáis hipotecando el crecimiento.

El Método de Gazelles de las 4 DECISIONES proporciona un marco de actuación para desde la definición de la estrategia, organizar la ejecución para conseguir los objetivos propuestos, teniendo en cuenta las personas que deben actuar.

Personalizo con el Equipo Directivo el probado método de las 4 DECISIONES, para empresas en crecimiento. Y además, me comprometo con su éxito.

Aprenda más sobre el modelo en: www.isaser-nd.com

Más de 25 años en la empresa y trabajo en equipos. Acerco mi experiencia laboral y desarrollo personal a empresarios y su equipo directivo, para facilitarles su gestión con método y rigor. Lic. en Química Orgánica por la UB y MBA por el IESE. Aprendí que las reacciones químicas doblan su velocidad con diez grados más de temperatura, y a menudo es necesario un catalizador para que la reacción se ponga en marcha. Lo mismo pasa con los proyectos y en las empresas, la temperatura es la energía que ponemos las personas y los equipos, mientras que la ilusión y motivación es el catalizador.

Lluís Ma. Gras Balaguer,

mi lema: Dirige tus Prioridades para Crecer

Business Coach Certificado
por Gazelles International

