



Las 4 disciplinas de la ejecución

Cómo alcanzar metas crucialmente importantes

(*The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*)

Sean Covey, Chris McChesney y Jim Huling
Free Press © 2012
352 páginas
Libro: getab.li/18353

Rating

8 8 Aplicabilidad
8 Innovación
7 Estilo

Enfoque

Liderazgo y Gestión
Estrategia
Ventas y Marketing
Finanzas
Recursos Humanos
TI, Producción y Logística
Desarrollo Profesional
PYME
Economía y Política
Industrias
Negocio Global
Conceptos y Tendencias

Ideas fundamentales

- Implementar una estrategia en medio del torbellino del trabajo cotidiano es difícil.
- Identifique las metas de su empresa al detectar qué cambios podrían tener el mayor impacto en ella.
- Las cuatro disciplinas de la ejecución (4DX) es un proceso estratégico para lograr metas crucialmente importantes (MCI).
- La Disciplina 1 le muestra cómo definir un objetivo. Para lograr una MCI, establezca un marco temporal medible basado en ir de un lugar a otro en un tiempo definido.
- La Disciplina 2 identifica actividades que ofrecen las mejores ventajas para lograr el cumplimiento de una MCI.
- Las medidas de predicción son acciones que afectan el resultado, mientras las medidas históricas informan sobre el éxito de actividades pasadas.
- La Disciplina 3 requiere de tableros de resultados que muestren el desempeño de los miembros de un equipo.
- La Disciplina 4 insta la rendición de cuentas a través de juntas semanales llamadas reuniones de MCI.
- El proceso de presentación incluye la capacitación exhaustiva para líderes y el *coaching* de empleados.
- Los principios de las 4DX también funcionan para ayudarle a lograr metas personales.

Relevancia

¿Qué aprenderá?

En este resumen usted aprenderá: 1) Por qué muchas compañías padecen el vacío entre la estrategia y su ejecución y 2) Cómo reducir ese vacío al aplicar las cuatro disciplinas de la ejecución.

Reseña

Una estrategia sin un método efectivo de ejecución es inútil, sin importar lo bien que se vea en PowerPoint. Los autores, de FranklinCovey Consultants, ofrecen a los gerentes un proceso para lograr metas crucialmente importantes. Detallan una fórmula sencilla pero efectiva de cuatro pasos para la ejecución, desde determinar las metas hasta su implementación y la rendición de cuentas. Los conceptos son básicos y las instrucciones para la implementación, claras. No obstante, algunos contenidos rayan en ser promocionales de FranklinCovey. Pero dejando ello de lado y atendiendo lo bueno, *getAbstract* recomienda este claro manual de estrategias a todos los líderes de negocios.

Resumen

“Cuando ejecuta una estrategia que requiere de cambios perdurables en el comportamiento de otras personas, se enfrenta a uno de los más grandes retos del liderazgo que jamás verá”.

“El mayor reto no es desarrollar el plan; radica en cambiar el comportamiento de los equipos principales que deben ejecutarla mientras lidian con las interminables exigencias del torbellino”.

Los obstáculos de las estrategias

Los ejecutivos implementan algunas estrategias fácilmente con una sola orden al designar inversiones o contratar personal adicional con solo pedirle a los gerentes que ello suceda. Sin embargo, estrategias más ambiciosas requieren que la gente cambie su comportamiento, lo que rara vez ocurre con facilidad. Por ejemplo, si le pide a su equipo de ventas que utilice un *software* nuevo cuando está cómodo con el que usa, enfrentará resistencia, aunque el nuevo programa sea compatible. Como lo dijo Jim Stuart, uno de los iniciadores de las cuatro disciplinas de la ejecución (4DX): “Para alcanzar una meta a la que nunca antes has llegado, debes empezar por hacer cosas que nunca antes has hecho”. La resistencia al cambio es un obstáculo importante para la implementación de una estrategia nueva.

¿Qué otra cosa ocasiona una ejecución pobre? Los empleados fallan al implementar una estrategia, primeramente, porque a menudo no entienden las metas de su organización. En una encuesta, la mayoría de las personas no pudo mencionar las tres metas que los ejecutivos de la empresa identificaban como las más importantes. Además, los empleados afirmaron que raras veces se sentían comprometidos con una meta, aun cuando supieran qué era. O, si conocían la meta, no sabían cómo contribuir para su cumplimiento. Y en la mayoría de los casos, los gerentes no responsabilizaban a los empleados por lograr avances en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Otro obstáculo para implementar una estrategia es “el torbellino”, es decir, la gran energía necesaria para mantener las operaciones de manera cotidiana. Lograr grandes metas, además de mantenerse en la cima del negocio, es difícil. Las cuatro disciplinas de la ejecución le permitirán a usted y sus equipos lograr metas importantes, aún mientras el mundo laboral sea un torbellino.

Disciplina 1: Enfocarse en lo crucialmente importante

Escoja una o dos metas excepcionalmente cruciales. Examine la abundancia de buenas ideas. Después, asuma el reto de decirle que no a alguien para que usted pueda concentrar el tiempo y energía de su empresa en una o dos Metas Crucialmente Importantes (MCI) que verdaderamente importen. Esto le permitirá a su equipo enfocar su atención en las prioridades principales de la empresa sin temor a que el torbellino los saque de rumbo.

“Cuando un equipo pasa de tener una docena de metas ‘que de veras esperamos lograr’ a una o dos metas ‘que haremos a costa de lo que sea’, el efecto en la moral es dramático”.

“El principio de concentrarse en algunas metas vitales es sentido común; no solo práctica común”.

“Como una brújula, la MCI ofrece una dirección clara y congruente hacia un resultado que es crucialmente importante”.

“Una vez que decida qué hacer, su mayor reto es lograr que la gente lo ejecute en el nivel de excelencia que usted necesita”.

Para identificar su MCI, pregúntese: Si diferentes áreas de nuestra operación permanecieran en sus niveles de desempeño actuales, ¿qué área específicamente se vería mayormente beneficiada por un cambio? Algunas MCI corporativas surgen del torbellino, por ejemplo una actividad actual que no está logrando su nivel de desempeño esperado o simplemente no funciona, como un servicio al cliente deficiente o costos que aumentan. Las MCI que surgen fuera del torbellino son temas estratégicos, como lanzamientos de nuevos productos, amenazas competitivas o nuevas oportunidades. Muchas MCI se originan en finanzas, operaciones o satisfacción al cliente. Una vez que elija la MCI de su empresa, el reto es implementarla a través de toda la organización, de manera que cada equipo persiga una o dos MCI que apoyen a la MCI de la empresa. Siga las siguientes reglas:

1. **Ningún equipo se concentra en más de dos MCI al mismo tiempo** – Lograr una MCI requiere de concentración aguda y absoluta.
2. **Las batallas que elija deben ganar la guerra** – Dirija todas las actividades a lograr la MCI.
3. **Los líderes sénior pueden vetar, pero no pueden dictar** – Los gerentes de nivel medio deben determinar la forma en que sus equipos apoyarán la MCI. Si instalan un proceso de arriba a abajo, sus equipos no se sentirán muy comprometidos con la MCI.
4. **Todas las MCI debe concluir** – Establezca la meta final mediante la fórmula de las MCI: de X a Y para cuando... Esta declaración afirma que la organización avanzará de un punto a otro en determinado tiempo. Las MCI deben tener una meta claramente definida, medible y dirigida que concluya en un periodo de tiempo. Por ejemplo, incrementar los ingresos anuales del 15% al 21% para el 31 de diciembre.

Para implementar la Disciplina 1, determine la mejor MCI para su negocio. Busque retroalimentación en todos los niveles de su organización. Fomente las ideas de cada equipo al preguntarles qué faceta de su trabajo necesita más una mejoría y cuáles son las mejores fortalezas del equipo en términos de usarlas para lograr la MCI. Ordene las sugerencias por su importancia. Ponga a prueba los conceptos más importantes al preguntarse si cada meta propuesta es medible, lograble y relevante para el equipo. Asegúrese de que esta apoye la MCI general de la empresa. Escoja ideas que pasen la prueba y que cumplan con todas las condiciones. Después, aplique la fórmula de la MCI en los términos más sencillos, empezando por un verbo, como “incrementar la tasa anual de retorno de inventario de ocho a diez para el término del año fiscal”.

Disciplina 2: Actuar sobre las medidas de predicción

Esta disciplina identifica las acciones que le darán a su empresa la mayor ventaja hacia alcanzar su MCI. En esta etapa, cada equipo esboza actividades específicas con metas medibles que harán que avancen hacia alcanzar sus MCI, lo que llevara a alcanzar la MCI de la empresa. Utilice dos formas para medir su progreso: las medidas históricas informan si se ha alcanzado una meta al calcular su éxito después de su actuación; por ejemplo, reportes de satisfacción de clientes y cálculos de ingresos. Desafortunadamente, para cuando reciba los resultados de medidas históricas, usted ya habrá completado las actividades que abarcan. Las medidas de predicción están más bajo su control. Mientras que una medida histórica podría reportar el historial de reparaciones de su auto, una medida de predicción podría indicar cuánto mantenimiento preventivo ha realizado para prevenir desperfectos. Así, las segundas pueden influir en las primeras.

La empresa Younger Brothers Construction marcó la reducción de accidentes y lesiones como su MCI. La administración determinó que ejecutar un estricto apego a los estándares de seguridad en seis áreas ofrecería las mejores medidas de predicción para reducir

“Si usted dirige personas, en este momento quizás esté tratando de lograr que hagan algo de manera distinta”.

“Si no hay involucramiento, no puede generar los altos niveles de compromiso que requiere la ejecución”.

“Lo que finalmente quiere es que cada miembro de su equipo asuma la posesión de los compromisos que adquieren de manera personal”.

“Las personas trabajarán arduamente para evitar decepcionar a sus jefes, pero harán casi cualquier cosa con tal de no decepcionar a sus compañeros de equipo”.

accidentes. Los gerentes requirieron que los supervisores de turno verificaran que sus equipos se adhieran a estándares específicos diariamente, a pesar de constantes distractores de torbellino, como envíos retrasados, problemas con los vendedores o mal clima. Tras unos meses de concentrarse en las medidas de predicción, el récord de seguridad de la empresa, según sus medidas históricas, mejoró radicalmente.

Para implementar la Disciplina 2, determine qué medidas de predicción tienen el mayor impacto en la MCI. Considere qué nuevas acciones tomar, cómo aprovechar las fortalezas de su equipo y dónde mejorar sus debilidades. Catalogue las ideas por importancia y pregúntese lo siguiente de cada una:

- **¿Es predictiva e influenciable?** – Ambas características son esenciales.
- **¿Es proceso continuo o evento de una sola vez?** – Esfuércese hacia una sola meta.
- **¿Es labor de un líder o de un equipo?** – Haga que sea de equipo.
- **¿Es medible y vale la pena medirlo?** – Las medidas motivan.

Al determinar las actividades principales, aterrice la lista en papel en términos específicos y medibles. Haga que cada persona se responsabilice de tomar una acción planeada en un tiempo específico.

Disciplina 3: Llevar un tablero de resultados convincente

El comunicarle a sus empleados exactamente cómo se están desempeñando genera compromiso y dedicación. Los tableros de resultados motivan la acción, promueven la solución de problemas y aumentan la energía y la intensidad. Si muestra el avance de manera visual, la gente se entusiasma. Ver que van ganando es motivador. Un tablero de resultados efectivo cumple con estos criterios:

- **Tiene que ser sencillo** – Debe indicar dónde está el equipo y dónde tiene que estar.
- **Tiene que ser visible para el equipo** – Coloque el tablero donde todos lo puedan ver.
- **Debe mostrar medidas históricas y de predicción** – La gente debe poder ver los resultados que desea obtener (medida histórica) y lo que puede hacer para lograrlo (medida de predicción).
- **Debe decir de inmediato si está ganando o perdiendo** – El tablero debe comunicar de un vistazo el desempeño de los participantes.

Para implementar la Disciplina 3, trabaje con su equipo para diseñar un tablero de resultados de los participantes grande y visible. Estos se involucrarán más si participan en la creación del tablero. Primero, escoja el tipo de gráfica que desea mostrar, ya sea una tabla de barras, de pastel o un diagrama con ejes X/Y. Manténgalo sencillo, claro y fácil de leer para que pueda mostrar medidas históricas y de predicción. Actualice el tablero semanalmente. Verá que las personas actúan de manera distinta cuando se lleva un puntaje.

Disciplina 4: Crear una cadencia de rendición de cuentas

La disciplina de la rendición de cuentas evita que las MCI se esfumen en el torbellino. Genere un sentido de responsabilidad personal a través de reuniones semanales de MCI que respondan a una agenda establecida y que se concentren solo en el estatus de la ejecución de la meta mayor. Estas reuniones tienen tres componentes: Primero, los participantes reportan sobre el estatus de sus compromisos. Luego, revisan el tablero de resultados y conversan sobre qué funciona y qué deben modificar. Después, definen qué deben lograr para la siguiente sesión. Estas juntas son buenos motivadores porque, además de ser responsables de su jefe, los empleados son responsables de cada uno, lo cual es

inspirador. Las reuniones de MCI promueven la creatividad y la innovación porque los equipos trabajan juntos para superar obstáculos. Conforme trabajan para avanzar en la medida de predicción, comparten experiencias e ideas y sacan lo mejor de sí mismos.

Para los propósitos de la implementación, estas sesiones no deberían abarcar nada más que el estatus de su MCI. Las juntas funcionan mejor cuando se llevan a cabo en el mismo lugar y hora y el mismo día de la semana. Manténgalas de media hora. Los líderes deben poner el ejemplo al reportar sobre sus compromisos con la MCI cada sesión. Juntos, los equipos celebran los éxitos, comparten aprendizajes y se ayudan mutuamente a superar obstáculos. Mantenga el torbellino fuera de sus reuniones.

Instalar las 4DX

Para asegurarse de que las 4DX son exitosas en su organización, póngalas en operación como un proceso continuo, no un esfuerzo de una sola vez. Involucra a todos los líderes y sus equipos, y no trabaje con unos cuantos a la vez. Capacite a sus gerentes para que encabecen el esfuerzo. Para dar a conocer las 4DX en su compañía, siga este probado proceso de seis pasos orientado a resultados:

1. **Aclare la MCI general** – Siga el procedimiento de las 4DX para identificar las metas más importantes de su compañía.
2. **Diseñe las MCI del equipo y las medidas de predicción** – Dedique dos días a capacitar a sus líderes sobre los conceptos de las 4DX. Así, podrán trabajar con sus equipos para identificar las MCI que apoyen la MCI de la organización. Estos gerentes deben definir las medidas de predicción que necesitarán implementar.
3. **Realice un taller de certificación de líder** – Enseñe a los líderes a crear un tablero de resultados, conducir reuniones de MCI y presentar las 4DX a sus equipos.
4. **Lleve a cabo un lanzamiento de equipo** – Lance las 4DX en reuniones de equipo de dos horas. La intención es enseñar los principios de las 4DX, revisar la MCI de la organización y describir las medidas de predicción. Concluya la reunión con un ensayo de una reunión de MCI.
5. **Ejecute con coaching** – Ya que lance las 4DX, mantenga su rumbo y trabaje en la solución de problemas con la ayuda de un *coach*.
6. **Organice reuniones “cumbre” trimestrales** – Los líderes reportan a la alta gerencia en reuniones trimestrales. Así, practican la rendición de cuentas y son reconocidos por sus éxitos.

Las 4DX en su vida

Las cuatro disciplinas no son solo una herramienta efectiva para cumplir con metas en el trabajo. Usted puede aplicar los mismos principios en su vida personal. Un hombre las usó para bajar de peso. Su MCI era perder 36 kilos para la graduación de su hijo, a seis meses de distancia. Identificó como sus medidas de predicción caminar diariamente, limitar las calorías y no comer en las noches. Llevó una tabla de medición en la pared de la cocina y logró su meta en tiempo para la graduación.

“El torbellino es urgente, y repercute en usted y todos los que trabajan para usted cada minuto del día”.

“Básicamente, entre más se esfuerce por realizar algo, menos será lo que en realidad logra”.

“El reto está en lograr sus metas más importantes en medio de la urgencia”.

Sobre los autores

Chris McChesney, uno de los desarrolladores del programa de las 4DX, y **Jim Huling**, con más de 30 años de experiencia en liderazgo corporativo, son consultores en FranklinCovey, donde **Sean Covey** es vicepresidente ejecutivo y responsable de operaciones mundiales.