

## ASEGURAR RESULTADOS EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Sólo te expones a lo improbable cuando dejas que te controle. Siempre controlas lo que haces.

NASSIM NICHOLAS TALEB

Cada verano, un grupo de ciclistas con atuendos de colores llamativos compiten en lo que se considera una de las mayores pruebas de resistencia de todos los tiempos: el Tour de Francia. Cuando el terreno es llano y apacible, se agrupan en un pelotón; algunos aceleran para ocupar las primeras posiciones, mientras que otros se lo toman con un poco más de calma y siguen la estela del ciclista que tienen unos metros por delante. Sin embargo, la mayoría permanecen juntos. Mientras las cosas son relativamente fáciles, el pelotón avanza a una velocidad predecible.

Entonces llega la dura prueba de las etapas de montaña. El tiempo se vuelve inestable e impredecible: incluso en pleno julio, los Alpes pueden producir días de lluvia helada y aguanieve. Por otro lado, el prácticamente desértico Mont Ventoux, en el sur de Francia, amenaza con provocar golpes de calor. A medida que los ciclistas van ascendiendo miles de metros, el pelotón se va deshaciendo. Hay ciclistas que se cansan y quedan retrasados y equipos que se quedan irremediabilmente atrás.

En estas condiciones extremas, los grandes equipos asumen el liderazgo.

Habrán momentos en que su equipo, su empresa o su organización deberá enfrentarse a situaciones extremas, con pendien-

tes muy pronunciadas y con cambios de tiempo radicales. Nadie puede saber qué hay al otro lado de la montaña. Ni siquiera volver sobre los propios pasos garantiza que las cosas vayan a ser fáciles: nos encontramos en una era en que los riesgos calculados del pasado parecen un mero juego de niños en comparación con lo que vivimos ahora. Las crisis del futuro pueden ser más graves que cualquier otra que hayamos experimentado hasta la fecha. Todos los expertos coinciden en que acabamos de entrar en una «etapa de montaña».

Los grandes líderes se hacen visibles precisamente en estas condiciones extremas.

Y es que los grandes líderes son distintos. Se basan en principios que siguen siendo seguros y sólidos por incierto y cambiante que sea el entorno. Saben que el mundo es impredecible y, sin embargo, son capaces de asegurar los resultados.

¿Cómo lo consiguen?

Antes de responder a la pregunta, reflexionemos sobre por qué tantos de los ciclistas que participan en la competición desfilan y se retiran de la carrera cuando llegan a las etapas de montaña. Normalmente, no es por falta de fuerza ni de habilidad: la mayoría de quienes compiten en el Tour están en una forma física extraordinaria o de lo contrario no habrían llegado hasta allí.

En realidad, el Tour es un esfuerzo de equipo y lo que sucede es que los equipos que pierden carecen de la ejecución disciplinada de los que ganan.<sup>1</sup> Los integrantes de los equipos ganadores confían sin reservas los unos en los otros, lo que les permite desempeñar su trabajo con precisión. Cuando no es así, los pequeños errores se acumulan y conducen al desastre.

En realidad, el Tour es un esfuerzo de equipo y lo que sucede es que los equipos que pierden carecen de la ejecución disciplinada de los que ganan.

Nuestra extensa experiencia con miles de organizaciones privadas y públicas nos ha enseñado que lo que marca la diferencia en las «etapas de montaña» es esa falta de dis-

ciplina. En FranklinCovey hemos estudiado la disciplina de equipo de más de 300.000 personas en 17.000 unidades de trabajo pertenecientes a 1.100 organizaciones. Hemos entrevistado a casi todas las personas que trabajaban en 5.000 de esas unidades. Y hemos combinado los resultados de las entrevistas con datos económicos, operativos y relativos a la lealtad de los clientes de una gran cantidad de organizaciones «comparables». Toda esta investigación nos ha ayudado a entender los factores que realmente diferencian a los grandes atletas de los mediocres, a los Lance Armstrong de los que se quedan en el pelotón.

#### LOS CUATRO PELIGROS DE LOS MOMENTOS DE INCERTIDUMBRE

Al igual que los equipos que participan en el Tour de Francia, las empresas que intentan superar momentos de incertidumbre se enfrentan a cuatro peligros fundamentales:

- Fallos en la ejecución.
- Crisis de confianza.
- Pérdida de concentración.
- Miedo omnipresente.

**Fallos en la ejecución.** Usted ha reflexionado sobre la crisis y ha diseñado una estrategia. Ahora, la cuestión es la siguiente: ¿son sus equipos capaces de ejecutarla? ¿La ejecutarán? Hay miembros de la organización que ya están en ello. Y hay otros que no y que, muy probablemente, no lo harán nunca. Y, finalmente, están la mayoría, los que van haciendo. ¿Cuánto más podrían contribuir si su rendimiento se pareciera más al de los que ya están en ello?

**Crisis de confianza.** En los momentos de incertidumbre, la confianza se desploma y estas crisis de confianza son las

que hacen que los mercados de valores se hundan. Las personas pierden la confianza en sus organizaciones. Cuando el camino se vuelve peligroso e incierto, todo el mundo reduce la velocidad: si lo llamamos «desaceleración económica» es por algo.

**Pérdida de concentración.** Hay menos recursos, menos personas y más confusión. La gente intenta hacer dos o tres cosas a la vez. Y quien intenta hacer dos tareas simultáneamente sólo puede centrarse en cada una la mitad de lo que se centraría una persona haciendo una única tarea, por lo que tiene la mitad de probabilidades de hacerlas bien.

**Miedo omnipresente.** La recesión económica provoca una recesión psicológica. Hay miedo a perder el empleo, los ahorros para la jubilación e incluso la casa. La presión se acumula y acaba pasando factura. Precisamente cuando más centrados y comprometidos necesita a los suyos, más descentrados y menos comprometidos están.

Probablemente, ya se habrá dado cuenta de que estos cuatro peligros suelen aparecer juntos en momentos de incertidumbre: se refuerzan mutuamente. La crisis de confianza genera miedo. El miedo y la ansiedad llevan a la descentración. Y la descentración pone en peligro la ejecución de las estrategias. Sin embargo, es precisamente en esos momentos cuando uno no puede permitirse aplicar estrategias con nada que no sea precisión milimétrica.

Para vencer en las «etapas de montaña», como los grandes ciclistas, tenemos que anticiparnos a estos peligros. Es posible evitarlos y ganar la competición si:

- Se ejecutan las prioridades con excelencia.
- Se avanza a la velocidad de la confianza.
- Se consigue más con menos.
- Se reduce el miedo.

**Ejecutar las prioridades con excelencia.** Las empresas ganadoras «revisan con regularidad objetivos claros y sencillos y controlan exhaustivamente los avances, por ejemplo, midiendo los resultados». <sup>2</sup> Como en cualquier gran equipo, todos los miembros del grupo conocen esos objetivos y saben qué papel deben desempeñar para alcanzarlos; papel que ejecutan con precisión.

**Avanzar a la velocidad de la confianza.** La reducción de la confianza ralentiza todos los procesos y aumenta los costes. Por eso, la economía, los clientes y el flujo de caja se ralentizan en tiempos de crisis. Por el contrario, cuando la confianza aumenta, todo se acelera y los costes se reducen. Las organizaciones ganadoras pueden actuar rápidamente y «tienen la agilidad necesaria para anticipar, o al menos igualar, los rápidos cambios de la nueva situación económica». <sup>3</sup>

**Conseguir más con menos.** Obviamente, todo el mundo intenta conseguir más con menos. Sin embargo, la pregunta es: «¿Más de qué?». ¿No debería ser más de lo que verdaderamente valoran todas las partes interesadas en la empresa y menos de lo que no quieren? Las grandes organizaciones se centran plenamente en el valor: no se limitan a reducir costes, sino que simplifican procesos y reducen la complejidad que ni clientes ni empleados desean. En lugar de hacer que todo el personal realice dos o tres trabajos a la vez, se centran en hacer el que las partes interesadas valoran realmente.

**Reducir el miedo.** La recesión psicológica hunde sus raíces en la sensación de carencia de control sobre lo que nos sucede. Las grandes organizaciones ayudan a su gente a superar la desesperanza y a centrarse en lo que pueden controlar. Gran parte del miedo se debe a la ausencia de una dirección clara y a objetivos nada motivadores. Si se les confía una misión y una estrategia en la que puedan creer, las personas transformarán esa energía ansiosa en resultados.

Si de algo podemos estar seguros en esta vida es de que está llena de incertidumbre. El rendimiento de los grandes equipos, como el de los grandes ciclistas, se caracteriza por la constancia y por la excelencia independientemente de cuál sea la situación. Este humilde libro habla de cómo se pueden asegurar los resultados en los buenos y en los malos momentos, tanto si uno cree que «esta vez es distinto» como si no. ¿Cómo es posible? Porque esos cuatro principios son inmutables. No cambian. Siempre se puede contar con ellos.

El libro dedica un capítulo a cada uno de estos principios fundamentales, junto a un plan para facilitar su aplicación.

Una de las mejores maneras de aprender del libro es enseñar sus principios a otra persona. Es por todos sabido que el maestro acaba aprendiendo mucho más que el discípulo. En consecuencia, al final de cada capítulo le invitaremos a encontrar a alguien (un compañero de trabajo, un amigo, un familiar) a quien enseñar lo que ha aprendido. Puede seguir la guía «Enseñar para aprender» que le presentamos en cada capítulo, o elaborar su propio guión.

Ganar en terreno llano es una cosa; ganar en las montañas es otra muy distinta.

BOB WHITMAN

En los momentos difíciles, la victoria depende de que la ejecución sea muy precisa.

Las etapas de montaña son la parte más dura del Tour de Francia. Son la parte más exigente de la carrera y, por lo tanto, resultan decisivas. Sin embargo, la ventaja no siempre recae sobre el equipo con mayor fuerza física, sino sobre el que ejecuta las etapas con más precisión.

Pensemos en los famosos equipos de Lance Armstrong, el U. S. Postal Service y el Discovery Channel, con los que ha ganado el Tour siete veces. En las etapas de montaña, los equipos se convirtieron en «máquinas perfectamente eficientes». Un día tras otro, se mantuvieron a la cabeza del pelotón en los difíciles Alpes y en los Pirineos. Según un observador:

Son la parte más exigente de la carrera y, por lo tanto, resultan decisivas.

George Hincapie, que siempre había sido un escalador mediocre, lideraba ahora el pelotón en las pendientes de la mitad de la etapa. Floyd Landis asumía el liderazgo en la falda de la última montaña y marcaba un ritmo que deshacía el pelotón. Entonces, Landis cedía el liderazgo a José Azevedo, cuyo ritmo de ascenso

era tan salvaje que sólo los mejores ciclistas del mundo podían seguirle. Y cuando Armstrong asumía el liderazgo podía centrarse en vencer a los pocos rivales que quedaban.

Obviamente, todos y cada uno de los miembros del equipo sabían cuál era su función y la desempeñaban con exactitud.

Por el contrario, el equipo de Jan Ullrich llegaba «eternamente detrás» del de Lance Armstrong. Ullrich era un ciclista extraordinario que tendía a perder energía en los ascensos. Su equipo se comportaba de maneras impredecibles y, en una de las etapas de montaña, uno de sus propios compañeros le adelantó sin darse cuenta.

Es posible que las siete victorias de los equipos de Armstrong en el Tour nunca lleguen a superarse. Un observador los describió como «de los mejores equipos de todos los tiempos, todo un ejemplo de lo que pueden conseguir una organización brillante y una ejecución perfecta».<sup>4</sup>

¿Se puede decir lo mismo de usted y de su equipo?

Quizá, pero sólo si hace lo mismo que los grandes equipos: asegurarse de que todos sepan y acepten qué deben hacer para contribuir al objetivo y, entonces, «mover la media».

## ¿SABEN TODOS QUÉ HAY QUE HACER?

Las montañas son la parte impredecible de la carrera.

El entorno está cambiando, como el tiempo. Es posible que el paisaje de su sector esté cambiando tanto que prácticamente sea irreconocible. Quizás haya llevado sus recursos al límite. ¿Qué más puede hacer ahora?

Quizá piense: «Tenemos un plan. Todo el mundo sabe qué hay que hacer».

Sin embargo, debería plantearse las siguientes preguntas: «¿Sí, de verdad? ¿Sabe todo el mundo cuál es el objetivo? ¿Lo comparten todos? ¿Saben todos qué deben hacer? ¿Lo están ejecutando con precisión?».



Mucho depende de la respuesta a estas preguntas.

Una de las ventajas de las etapas de montaña es que los objetivos se simplifican. Durante las etapas más llanas, en que todo el mundo puede luchar por avanzar posiciones, las estrategias para ponerse en cabeza pueden complicarse mucho. Sin embargo, en las etapas de ascenso, el objetivo es muy claro: seguir vivo y seguir en primera posición. Pero para conseguir este objetivo es preciso que todos los miembros del equipo sepan lo que deben hacer.

Por ejemplo, ante una recesión, de repente todo el mundo tiene un mismo objetivo muy sencillo: conservar el efectivo. Hasta la rentabilidad pasa a un segundo plano. Da igual que se tenga ánimo de lucro o no: si no hay efectivo, hay que cerrar las puertas.

Y, entonces, el consejero delegado aparece con un plan de tesorería nuevo. Generalmente está relacionado con la reducción de costes, por un lado, y el aumento de la eficiencia, por el otro. Pero ¿qué sucede a partir de entonces? ¿Cuántas organizaciones alcanzan esos objetivos? ¿Se adopta ese plan porque la dirección no comprende que deben conservar el efectivo, o es por alguna otra razón? ¿Se logra alcanzar un objetivo con tan sólo anunciarlo?

En la actualidad, la ejecución es una de las cuestiones que más preocupa a la mayoría de los líderes empresariales. Según un informe del Conference Board, la excelencia y la coherencia en la ejecución de las estrategias son hoy en día las dos preocupaciones principales de los consejeros delegados,<sup>5</sup> mientras que hace unos años estos temas ni siquiera se mencionaban.

Y lo cierto es que los consejeros delegados tienen motivos para preocuparse.

Pedimos a unos 150.000 trabajadores que enumeraran los objetivos fundamentales de sus empresas. Sólo un 15 % de ellos pudo respondernos. De ese 15 %, sólo el 40 % sabía qué hacer al respecto. Y sólo un 9 % se sentía muy comprometido con ellos.<sup>6</sup>

Una de las ventajas de las etapas de montaña es que los objetivos se simplifican.

Recorra los pasillos de su empresa. De cada 100 personas con las que se cruce, quizá 15 sepan cuáles son los principales objetivos estratégicos de la organización. Reúnase con esas 15 y descubrirá que sólo 6 saben qué papel deben desempeñar para lograr dichos objetivos. Seis de cada cien no le llevarán a la victoria en la etapa de montaña.

¿Piensa que su organización es distinta? Pues vuelva a reflexionar.

Si usted es el consejero delegado, es posible que ni siquiera sus colaboradores más cercanos sepan cuáles son sus principales objetivos estratégicos. En una importante empresa de suministros, se pidió a cinco altos ejecutivos que elaboraran una lista con los diez principales objetivos estratégicos de la empresa. Entre todos, nombraron 23 y sólo dos de ellos aparecían en más de una lista.<sup>7</sup>

Lo cierto es que el consejero delegado no puede dar por sentado que todo el personal entiende y está al corriente de los principales objetivos estratégicos de la organización. (Si usted no es el consejero delegado, quizá deba preguntarse si sabe cuáles son.)

Supongamos que se ha anunciado el objetivo de «conservar liquidez». Supongamos que todos los directivos lo conocen. ¿Quiere eso decir necesariamente que todo el mundo sabe qué hacer al respecto? ¿Que todos los miembros de la organización han asumido activamente la función de generadores de liquidez? ¿Que todos se han marcado objetivos para aumentar los ingresos, reducir los costes y acelerar los cobros? ¿O acaso dejan esa tarea tan importante en manos del departamento comercial y el financiero?

Si su organización se parece a la mayoría, sólo un pequeño porcentaje de sus empleados participan activamente en la estrategia para superar la etapa de montaña. El resto, ni entienden la estrategia ni saben cómo ejecutarla justo cuando es más importante que nunca que lo hagan.

En momentos de crisis, reducir el enfoque de atención es fundamental. ¿Qué sucedería si todos los miembros de la orga-

Si su organización se parece a la mayoría, sólo un pequeño porcentaje de sus empleados participan activamente en la estrategia para superar la etapa de montaña.

nización se centraran con la precisión de un láser en la tarea que hay que llevar a cabo para superar la crisis y salir reforzados?

La investigación demuestra que las empresas que ganan en tiempos difíciles «revisan con regularidad objetivos claros y sencillos y controlan exhaustivamente los avances, por ejemplo, midiendo los resultados».<sup>8</sup>

Si usted se rige por los mismos principios, aumentará de manera espectacular las probabilidades de asegurar los resultados incluso en situaciones de cambios radicales.

Las grandes organizaciones, al igual que los grandes equipos deportivos, cuentan con sistemas de ejecución que garantizan la predictibilidad de los resultados. A este respecto, Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Facultad de Empresariales de la Universidad de Harvard, señalan:

La mayoría de las organizaciones cuentan con elementos de lo que podría ser un sistema de gestión de estrategias, como planificación de estrategias, presupuestos, planificación de recursos humanos, o informes de rendimiento. Sin embargo, funcionan como unidades aisladas, por lo que la falta de integración lleva a que pierdan gran parte de su valor potencial. Las empresas suelen fracasar a la hora de aplicar estrategias o de gestionar operaciones, porque carecen de un sistema de gestión general que les permita integrar y alinear estos dos procesos fundamentales.<sup>9</sup>

En otras palabras, por buena que sea la estrategia, está abocada al fracaso si no disponemos de un buen sistema de ejecución.

Entonces, ¿en qué consiste un buen sistema de ejecución?

Nuestra amplia investigación ha concluido que las personas que obtienen grandes resultados hacen cuatro cosas que pasan por alto quienes obtienen resultados más mediocres:

1. **Se centran en lo estratégicamente importante.** Plantean los objetivos con mucha más claridad y logran que los miembros del equipo se comprometan mucho más.
2. **Se aseguran de que todos conozcan las tareas específicas y necesarias para lograr esos objetivos.** Implican al equipo a la hora de definir cómo se alcanzarán dichos objetivos.
3. **Llevan la cuenta.** Registran los resultados que les llevarán a lograr los objetivos y reconocen y recompensan a quienes los satisfacen.
4. **Establecen una rendición de cuentas regular.** Se reúnen con frecuencia y de manera regular con los miembros del equipo, para que todos asuman su parte de responsabilidad a la hora de alcanzar objetivos.

Examinemos cada uno de estos puntos:

### 1. Se centran en lo estratégicamente importante

En una noche de diciembre de 1972, un Jumbo de Eastern Airlines procedente de Nueva York se acercaba a Miami rodeado de oscuridad. Todo iba perfectamente antes del aterrizaje, hasta que justo antes de tomar tierra el capitán se dio cuenta de que el piloto verde del tren de aterrizaje no se había encendido. El ingeniero de vuelo bajó a comprobar que las ruedas habían descendi-

do tal y como debían hacerlo. Por su parte, el personal de la cabina siguió comprobando el piloto hasta que concluyeron que se había fundido.

Mientras tanto, nadie se dio cuenta de que, durante esos pocos minutos, el enorme avión había ido perdiendo altitud rápidamente.

En estos tiempos turbulentos, no podemos permitirnos el lujo de perder de vista nuestro principal objetivo.

Un cazador de ranas de los Everglades fue el primero en llegar a la escena del avión siniestrado. Habían muerto más de un centenar de personas y los numerosos supervivientes heridos pedían socorro en la oscuridad.

¿Por qué se estrelló el avión?

La tripulación se había distraído con una bombilla fundida y, durante unos minutos, olvidó su principal objetivo: aterrizar con seguridad.<sup>10</sup>

En estos tiempos turbulentos, no podemos permitirnos el lujo de perder de vista nuestro principal objetivo. Las organizaciones no consiguen alcanzar sus objetivos estratégicos cuando 1) hay demasiados objetivos, 2) no hay objetivos definidos, o 3) se pierde de vista el objetivo.

**Demasiados objetivos.** Las complejas organizaciones actuales elaboran planes con miles de objetivos que, con frecuencia, ejercen escaso impacto y cambian con demasiada frecuencia. En los momentos difíciles, no podemos permitirnos desperdigar la atención en una multitud de objetivos que no son decisivos. Los objetivos que hay que alcanzar son los «extraordinariamente importantes», si no, nada de lo que se consiga importa mucho. En épocas verdaderamente duras, es posible que el único objetivo sea seguir vivos.

Pensemos en ello. Si tiene un único objetivo, las probabilidades de alcanzarlo con excelencia son elevadas. Si tiene dos objetivos importantes, las probabilidades de alcanzar ambos con excelencia se reducen a la mitad. Tres objetivos hacen que las cosas sean, probabilísticamente hablando, más complicadas. Y así sucesivamente.

Orit Gadiesh, de Bain & Company, afirma: «No hay empresa que pueda tener éxito si divide sus recursos en demasiadas iniciativas. Centrarse en las cuestiones correctas y fundamentales (entre tres y cinco, en la mayoría de los casos) es fundamental para alcanzar el éxito».<sup>11</sup> Y esto es especialmente cierto en las etapas de montaña.

Si el éxito depende de un objetivo estratégico, vale la pena definirlo bien.

**Falta de objetivos definidos.** Hay demasiadas organizaciones que no pueden hablar de objetivos; es decir, que no pueden

hablar de ellos porque nadie sabe cuáles son. Hemos hablado con miles de directivos y de empleados que no pueden decir con seguridad en qué se supone que deben centrarse. Los objetivos, si los hay, se expresan de formas muy vagas: «ahorrar energía», «obtener más ingresos de los canales *online*» o «ser el primer proveedor de esto o de lo otro». Los objetivos vagos y mal definidos impiden que las personas puedan apuntar con precisión.

Si el éxito depende de un objetivo estratégico, vale la pena definirlo bien. Y no estará bien definido hasta que se haya aclarado cómo se medirá el éxito. La mejor medida es siempre la respuesta a la siguiente pregunta: «¿De X a Y, para cuándo?». ¿Exactamente cuánta energía estamos utilizando y cuánta tenemos que haber ahorrado cuando acabe el año? ¿Cuántos ingresos obtenemos ahora de canales *online* y en cuánto debemos aumentarlos este año? ¿Qué quiere decir convertirse en el «primer proveedor»? ¿En qué posición nos encontramos ahora con respecto al líder? ¿Es muy amplio el espacio que debemos cubrir? ¿De cuánto tiempo disponemos?

**Perder de vista el objetivo.** ¿Con cuánta frecuencia la organización celebra grandes reuniones de lanzamiento donde se anuncia un nuevo objetivo importante, sólo para ver cómo se desvanece el entusiasmo ante las presiones del día a día? ¿Cuántas iniciativas corporativas quedan ahogadas y sepultadas por la marea del «trabajo diario»?

Supongamos que su objetivo estratégico sea mejorar el flujo de caja y que pide a todas las personas de la organización que lo conviertan en su prioridad. Obviamente, les está pidiendo que hagan algo añadido al trabajo que ya desempeñan y que, presumiblemente, les tiene muy ocupados. Las probabilidades de convertir a todo el personal en gestores de tesorería son realmente escasas, a no ser que reitere el objetivo con regularidad, reconfigure las tareas y minimice las distracciones.

Sin embargo, en los momentos difíciles, las distracciones son más severas que nunca. La marea del trabajo diario se convierte en un *tsunami*. Cuando hay despidos, las personas que per-

manecen tienen más trabajo que hacer. Las distracciones no hacen más que aumentar a medida que la situación económica se complica. La inseguridad laboral, las preocupaciones sobre la jubilación, la deuda y la desconfianza hacen que centrarse sea cada vez más difícil.

En los momentos difíciles, las distracciones son más severas que nunca.

En los capítulos 2, 3 y 4 hablaremos más concretamente de estas distracciones. De momento, basta con que sea consciente de que cuanto más necesite que el equipo se centre en un objetivo, más probable es que les cueste centrarse. Los momentos difíciles son así.

El primer requisito de un buen sistema de ejecución es que todo el mundo debe conocer el objetivo (u objetivos) fundamental(es). La función del líder empieza por identificar el objetivo y presentarlo de manera que todo el mundo lo entienda. Sólo debería haber uno, dos o tres objetivos bien definidos (cuantos menos, mejor), para así poder centrar la atención en lo que realmente importa.

También es tarea del líder eliminar o minimizar las distracciones: decir que no a las prioridades menos importantes; eliminar los compromisos secundarios; dar permiso al equipo para decir que no y para recortar sus apretadas listas de tareas; y facilitarles el camino hacia la consecución de los objetivos clave.

## **2. Se aseguran de que todos conozcan las tareas específicas y necesarias para lograr esos objetivos**

Un enorme carguero de color azul celeste navega lentamente desde Copenhague a Bremerhaven. Parece tan grande como el propio océano. El *Eugen Maersk* es el mayor buque de carga del mundo, con sus 400 metros de eslora y un árbol de transmisión un tercio más largo que un campo de fútbol americano. A su lado, el Empire State se quedaría 15 metros corto. La bodega tiene espacio suficiente para 11.000 contenedores de 12 metros.

En aguas tranquilas, la operativa de este enorme buque ya es suficientemente compleja; es más, en situación de tormenta, requiere concentración y atención completas. El cielo se oscurece, el viento arrecia y el canal se estrecha. La tripulación, con una preparación excelente, se mueve como una sola persona, y cada uno de sus miembros sabe exactamente qué debe hacer para garantizar la seguridad del buque. El trayecto transcurre sin incidentes.

El *Eugen Maersk* está acostumbrado a navegar en aguas económicas turbulentas. Un año, tiene las bodegas rebosantes e incluso se ve obligado a rechazar algunas cargas. Al siguiente, el mercado se hunde. Ahora, el barco sólo va a media capacidad. ¿Cómo navegar en estas condiciones económicas tan cambiantes?

Es justo lo que intentan hacer en Copenhague los propietarios del barco. Maersk es la mayor naviera de carga del mundo. Para navegar en plena tormenta económica se han visto obligados a reducir los costes al mínimo, sin dejar de ofrecer un servicio excelente. Han definido el objetivo y han tomado medidas específicas para alcanzarlo.

No hay nadie en Maersk que desconozca el objetivo de reducir costes: por eso, en la cocina del *Eugen Maersk*, en lugar de usar servilletas se utiliza papel de cocina, que es más barato. Los líderes de Maersk quieren que todos los miembros del equipo sepan cómo pueden contribuir a alcanzar el objetivo de reducir costes.<sup>12</sup>

Los líderes fijan los objetivos, pero no cómo alcanzarlos: es ahí donde entra el equipo. Maersk confía en que las personas que desempeñan el trabajo sabrán cómo hacerlo de una manera más eficiente y a un coste menor.

Por ejemplo, Per Knudsen, vicepresidente de la filial Maersk Container Industri, conoce el objetivo, pero la empresa le deja libertad para determinar cómo alcanzarlo. Su organización construye muchos de los contenedores gigantes que transportan el *Eugen Maersk* y otros buques, y busca constantemente maneras nuevas de reducir costes.<sup>13</sup>



Per Knudsen llevó a cabo un estudio sobre el coeficiente de ejecución (xQ) de su equipo.<sup>14</sup> Esta evaluación le ayudó a identificar oportunidades para alcanzar el objetivo de la empresa, así como obstáculos de los que no había sido consciente hasta entonces.

«Tras la primera evaluación de xQ, conseguimos cosas que no hubiéramos logrado de otro modo. Por ejemplo, empezamos a trabajar en un proyecto con el objetivo específico de reducir las horas de trabajo por unidad producida. Y hemos mantenido los resultados: hemos reducido las horas por contenedor de unas 42 a 34.» El nuevo objetivo es reducirlas a 30.<sup>15</sup>

La empresa necesitaba reducir costes, pero Per Knudsen y su equipo decidieron cómo alcanzar ese objetivo en su división.

Los líderes que fijan objetivos han de dar a sus equipos el tiempo y la posibilidad de conseguirlos. Por definición, cada nuevo objetivo requiere que las personas hagan lo que nunca han hecho antes. Nassim Taleb observa que «el ser humano tiene dificultades psicológicas e intelectuales a la hora de aprender por ensayo y error, así como para aceptar que los pequeños fracasos pueden ser necesarios».<sup>16</sup> El equipo de Maersk Container pasó por muchos ensayos y errores antes de poder mejorar sus procesos y sistemas. Sin embargo, una vez que hubieron identificado algunas medidas clave en las que centrarse, redujeron el tiempo de producción en casi un 20 % y aumentaron significativamente la rentabilidad de Maersk.

Otra empresa anunció su objetivo de reducir costes y para ello practicaron un ejercicio interesante. En lugar de dictar desde arriba cómo ahorrar dinero, los directivos invitaron a todo el personal a un «mercadillo de segunda mano». Tenían que «vender» todo lo que les pareciera innecesario (activos, procesos o sistemas) y de lo que creyeran que podían prescindir. Los empleados decidieron qué había que eliminar, porque los directivos sabían que ellos eran los más indicados para tomar esas decisiones; así que la empresa redujo costes con rapidez e inteligencia.

Lance Armstrong no ganó el Tour siete veces sin ayuda. Sus

compañeros de equipo (Hincapie, Landis, Azevedo y otros) ejecutaron con precisión su cometido a la hora de alcanzar el objetivo. La aportación de cada miembro del equipo es fundamental, sobre todo en las etapas de montaña.

### 3. Llevan la cuenta

Imagínese al timonel del *Eugen Maersk* guiando al enorme buque de carga a través de los estrechos. Las rocas y los angostos rompeolas amenazan a esa enorme nave de 400 metros de eslora. El timonel no aparta la vista de una pantalla que le indica con extraordinaria precisión cuál es su posición exacta. El cuadro de mando tiene indicadores para registrar cualquier magnitud: velocidad, presión del combustible, temperatura... Pero, en esos momentos, su concentración en la pantalla es absoluta, le presta atención plena.

Cuando se pasan «estrecheces», uno no puede permitirse navegar a ciegas, ni tampoco dejar que le distraigan luces y sirenas mucho menos importantes. Hay que saber exactamente dónde nos encontramos con relación a una serie de medidas fundamentales. Por eso, todo buen sistema de ejecución ha de llevar bien la cuenta.

Los líderes inteligentes saben que hay que controlar dos tipos de indicadores: los indicadores históricos y los indicadores predictivos. Los indicadores históricos son los que solemos tener más en mente, porque son los que nos dicen lo que acaba de suceder. Los resultados de ventas, los informes de gastos, los estados de cuentas..., son ejemplos de indicadores históricos. Son necesarios, pero no se puede hacer mucho con ellos: son historia.

Por otro lado, los indicadores predictivos son predecibles e influenciados. Nos dicen qué es probable que suceda. Podemos controlarlos. Para el equipo del Tour de Francia, los indicadores predictivos incluyen las «horas de sillón», los entrenamientos en pendiente, la aerodinámica y la dieta. Los equipos pesan todos los alimentos que ingieren y cuentan hasta la última caloría.

Hay un ciclista que incluso pasa por agua el queso fresco, para controlar su ingesta de grasas.

Un líder débil se centra únicamente en los indicadores históricos. Estudia los resultados de ventas semanales y se reúne con los comerciales si no alcanzan sus objetivos. No se le ocurre hacer nada proactivo para ayudar al equipo a identificar los indicadores predictivos que mejorarían las ventas.

Un líder fuerte se centra en los indicadores predictivos. Ayuda al equipo a aislar las tres o cuatro acciones clave que el equipo puede controlar y que tienen más probabilidades de llevar a los resultados deseados (véase el paso 2 más arriba). Entonces, supervisa con regularidad el progreso de dichas acciones.

El liderazgo efectivo se parece un poco a un experimento científico e incluye mucho ensayo y error, cuando el equipo aplica diversas estrategias para influir sobre las medidas estratégicas. Por ejemplo, una empresa de materiales de construcción midió el efecto de enviar ofertas por correo electrónico a los clientes mayoristas. Dos correos electrónicos semanales no ejercieron efecto alguno, pero cuando los clientes empezaron a recibir tres correos a la semana, las ventas se dispararon. Ahora tienen esa cifra escrita en sus marcadores, para garantizar que todos los clientes mayoristas reciban tres ofertas semanales.

Cambiando de empresa, en la sección de calzado de unos grandes almacenes se dieron cuenta de que, cuando los clientes se probaban cuatro pares de zapatos, aumentaba la probabilidad de que acabaran comprando dos en lugar de uno. Ahora hacen el seguimiento de cuántos pares de zapatos se ofrecen a cada cliente. Es cierto que llevar la cuenta requiere tiempo, pero el indicador predictivo es tan importante para alcanzar el objetivo que los vendedores lo hacen de buen grado. Y además les

Un líder fuerte se centra en los indicadores predictivos. Ayuda al equipo a aislar las tres o cuatro acciones clave que el equipo puede controlar y que tienen más probabilidades de llevar a los resultados deseados.

Acelerar el rendimiento significa hacer el seguimiento de algunos indicadores clave.

recompensan no sólo por cumplir con los indicadores de resultados (ventas), sino también por cumplir con los indicadores predictivos (la acción necesaria para lograr los objetivos).

Orit Gadiesh, de Bain & Company, explica lo siguiente acerca de los procesos de seguimiento:

Acelerar el rendimiento significa hacer el seguimiento de algunos indicadores clave, que van mucho más allá de montañas de datos de gestión tradicionales que, en su mayoría, miran hacia atrás y no permiten ninguna acción al respecto. [ ] Cuando se programa con antelación, se determinan los indicadores clave necesarios para evaluar el éxito de los indicadores escogidos; entonces, la empresa modela todo el lenguaje corporativo y el sistema de recompensas en torno a esos indicadores.<sup>17</sup>

En otras palabras, en lugar de centrarse únicamente en indicadores históricos, que sólo miran hacia atrás, hay que centrarse también en indicadores predictivos, que miran hacia delante.

Saber cuál es el objetivo no es lo mismo que saber qué hay que hacer para alcanzarlo. No basta con anunciar el objetivo y luego empezar a evaluar los resultados: los líderes deben implicar a todo el equipo en el proceso de identificación de los objetivos necesarios para alcanzarlo y, entonces, registrarlos sin tregua.

#### **4. Establecen un ciclo de seguimiento regular**

El 25 de mayo de 2001, Erik Weihenmayer se convirtió en el primer invidente en coronar el Everest. El ascenso fue penoso y peligroso, pero alcanzar la cima fue algo extraordinariamente emocionante. Además, casi todos los miembros del equipo de Weihenmayer lograron coronar la montaña, algo muy poco habitual.

El objetivo estaba muy claro, pero no tenía precedentes. El equipo de Erik tuvo que enfrentarse a dificultades a las que ningún otro escalador se había enfrentado antes. Aprender a avanzar a través de la traicionera cascada de hielo de Khumbu, en la falda de la montaña, requirió semanas de ensayo y error. Durante el proceso, el equipo al completo se reunió cada noche en la tienda común para cenar y hablar.

Estas reuniones en la tienda acabaron siendo claves para alcanzar el objetivo. En cada una de ellas, los miembros del equipo repasaban lo que había ido bien o mal durante la jornada y lo transformaban en lecciones aprendidas que aplicaban al día siguiente. Al concluir la jornada, repetían el proceso. Al final, lograron reducir el tiempo necesario para cruzar la cascada de hielo de 13 horas a 2. Esta velocidad era crucial si querían alcanzar la cima.<sup>18</sup>

Las reuniones de campaña eran concisas y breves: al fin y al cabo, hacía muchísimo frío y el equipo estaba agotado. Sin embargo, era una ventaja, porque todos se centraban en buscar soluciones, en lugar de reaccionar ante lo que había sucedido durante el día o hablar de ello hasta el hastío. Celebraban los pequeños logros, elaboraban planes rápidamente, y cerraban la sesión.

Si desea que su equipo alcance los objetivos, tendrá que aplicar este mismo ciclo de supervisión. Es muy habitual que los líderes cometan el error de anunciar un objetivo y, entonces, relajarse para esperar tranquilamente a que se cumpla por sí solo. Si nunca pregunta por el objetivo, el equipo no se interesará por él. Ellos ya tienen mucho que hacer, por lo que si el líder no hace un seguimiento regular del proceso, llegarán a la conclusión de que no iba en serio y seguirán haciendo lo mismo que han hecho siempre.

Al principio del año fiscal, una empresa celebró una gran convención con la plantilla al completo, durante la cual se entregaron unos elaborados cuadernos de hojas sueltas donde presentaban el objetivo para el año siguiente. Los líderes hablaron con elocuencia de lo importante que era el objetivo para el futu-

ro de la empresa. Pidieron a los trabajadores que se comprometieran a cumplirlo, y éstos lo hicieron de buen grado. Al fin y al cabo, se trataba de un buen objetivo: un objetivo sólido y con estrategias sensatas que tenían sentido para todos.

Pasaron las semanas y los meses. Los líderes hablaban del tema entre ellos y se preguntaban cómo iban las cosas, pero nadie podía responder.

Todo el mundo se pasó la semana siguiente a la convención hablando sobre el objetivo. Lo iba a cambiar todo, se decían. Durante la segunda semana, el entusiasmo empezó a decaer. A la tercera semana, todos estaban muy ocupados y apenas tuvieron tiempo para pensar sobre ello. Al cabo de un mes, se habían olvidado por completo del objetivo.

Pasaron las semanas y los meses. Los líderes hablaban del tema entre ellos y se preguntaban cómo iban las cosas, pero nadie podía responder. Al término del año fiscal, se había hecho muy poco. Estaban furiosos y decepcionados. ¿Cómo era posible que toda la plantilla fuera tan irresponsable? ¿Acaso no se habían comprometido con el objetivo?

¿Qué había sucedido? No habían celebrado «reuniones de campaña» regularmente. Los líderes se limitaban a preguntar por el objetivo durante las reuniones trimestrales de rendimiento, si es que preguntaban alguna vez. Esperaban que todos se implicaran automáticamente, por lo que no instauraron ningún sistema de seguimiento para ayudarles a centrarse en el objetivo. Las personas no son robots. Cuando vieron que los líderes no hacían seguimiento alguno, asumieron que el objetivo tampoco era tan importante.

Los grandes equipos se reúnen con frecuencia y de manera regular; como mínimo una vez a la semana, si no una vez al día, para comprobar el estado de los objetivos. Se trata de reuniones muy sencillas. El equipo empieza por actualizar la tabla de resultados, para ver en qué situación se encuentran. Comentan los compromisos que se han adoptado y las lecciones aprendidas. Programan las actuaciones siguientes y adoptan nuevos com-

promisos. No son «reuniones de personal» tradicionales: las reuniones de campaña se centran exclusivamente en cómo impulsar las medidas clave para el éxito. Cuando el equipo sabe que se les preguntará repetidamente por el proceso, entienden la importancia que tiene para los líderes y se comprometen con él.

Para citar de nuevo a Orit Gadiesh, de Bain & Company:

Para lograr una actitud orientada a los resultados, hay que poder contar con una fórmula repetible. Esta repetibilidad es clave para la constancia de los resultados [...]. Así, se recompensan las actitudes orientadas a la búsqueda proactiva de soluciones, en lugar de actitudes reactivas ante lo que va sucediendo [...]. Es lo contrario a una cultura que evita los riesgos y en la que «las cosas nos pasan».

Por ejemplo, en una división de Nestlé, «los trabajadores se reúnen al final de la jornada. Tienen una sala especial, con todos los datos sobre su rendimiento colgados en la pared. Durante unos quince o veinte minutos, comparten los resultados que cada uno ha logrado durante el día, y deciden qué deben hacer para mejorar».<sup>19</sup>

En resumen, para lograr una ejecución excelente, el líder ha de cumplir cuatro tareas básicas:

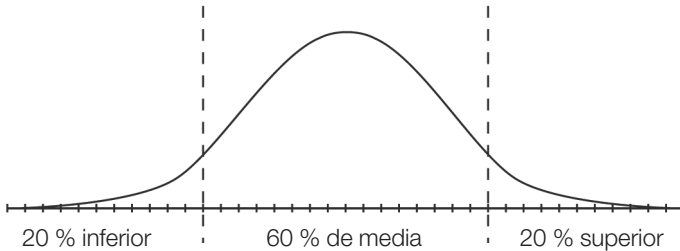
1. Centrarse en lo estratégicamente importante.
2. Asegurarse de que todos conozcan las tareas específicas y necesarias para lograr esos objetivos.
3. Llevar la cuenta.
4. Establecer una rendición de cuentas regular.

#### CÓMO MOVER «LA MEDIA»

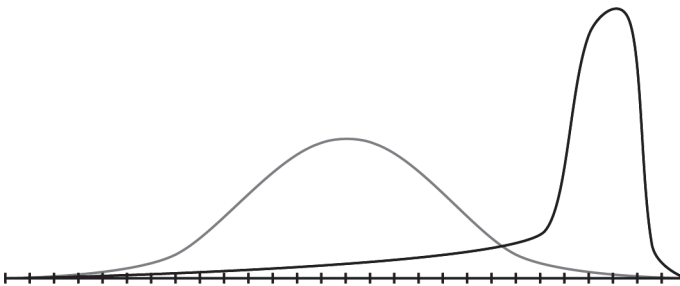
Bien, sigamos. Usted ha marcado los objetivos, ha elaborado las estrategias, su equipo sabe qué debe hacer y cómo hacerlo, y además ha instaurado un plan de seguimiento. Ha hecho todo lo que podía hacer para garantizar un resultado predecible.

Sin embargo, cuando analiza el rendimiento en la organización, se encuentra, irremediablemente, con variaciones.

Es un hecho innegable: hay personas y equipos que rinden mucho, hay personas y equipos que no rinden nada, y luego está la gran mayoría, entre ambos extremos. El rendimiento de cualquier grupo de personas en cualquier lugar siempre tiene un aspecto parecido a esto:



¿Lo ve? Hay una protuberancia enorme en el centro, la que corresponde a las personas que podrían contribuir mucho más si supieran cómo. Ahora piense en el impacto tan extraordinario que podría ejercer ese 60 % si rindiera más como el 20 % superior. ¿Qué pasaría con sus resultados si la gráfica de su equipo se pareciera más a esto?



Como líder, es posible que su mayor oportunidad resida en desplazar la media «hacia arriba y hacia la derecha» en la curva de rendimiento. Debe evitar que se quede «plana y hacia la



izquierda», porque eso significa que, en las etapas de montaña, el equipo se separa y pierde la ventaja.

¿Qué forma tiene su curva? ¿Es «plana y hacia la izquierda» o va «hacia arriba y hacia la derecha»?

En el Tour de Francia, los ciclistas suelen centrarse en un grupo, al que se conoce como pelotón. La conducta del pelotón se parece en cierto modo a la de una bandada de pájaros. Los ciclistas que van en cabeza crean una estela de aire que facilita el avance de los que están detrás.

En ocasiones, puede resultar ventajoso quedarse a la cola del pelotón, porque la resistencia del viento es menor. Sin embargo, si un equipo quiere ganar no puede quedarse ahí, porque ganar el Tour es cuestión de minutos y de segundos, por lo que es necesario liderar el pelotón siempre que sea posible. Hacer avanzar a un miembro del equipo tan sólo un par de metros desde el centro puede marcar una importante diferencia acumulativa cuando llegan las etapas de montaña.

Uno de los compañeros de equipo de Lance Armstrong, George Hincapie, era conocido por su capacidad muscular en el momento de los *sprints*. Podía superar a cualquiera en distancias cortas, una capacidad muy valiosa cuando es necesaria; sin embargo, en las montañas se mostraba relativamente débil, por lo que el equipo necesitaba que mejorara su rendimiento general. Con un entrenamiento preciso, logró perder algo de peso y mejorar ligeramente en el ascenso. Al final, Hincapie logró asumir el liderazgo en las duras pendientes intermedias y quedarse tan sólo unos centímetros por delante de Armstrong, para abrirle el camino en el momento del ataque final.<sup>20</sup>

Sin embargo, lo que debería preguntarse es cómo puede conseguir que más personas de su equipo hagan lo que ya saben que deben hacer.

El equipo de Armstrong no necesitaba una estrategia completamente nueva para abordar las montañas. Tan sólo necesitaba que todos los miembros del equipo hicieran lo que ya sabían que tenían que hacer.

Es muy probable que su equipo se encuentre en una situación pare-

cida en las etapas de montaña. Quizá se esté preguntando qué estrategia innovadora debería aplicar a continuación y no es una mala pregunta.

Sin embargo, lo que debería preguntarse es cómo puede conseguir que más personas de su equipo hagan lo que ya saben que deben hacer.

En todas las organizaciones hay personas, tanto a nivel directivo como en la primera línea, que ya obtienen un rendimiento excelente. Nuestra investigación ha concluido que la mayor oportunidad para mejorar el rendimiento está en desplazar ese 60 % de media hacia los niveles de rendimiento que consigue el 20 % superior. Si hace un cálculo rápido, se dará cuenta del impacto que podría ejercer si ese 60 % redujera en tan sólo un tercio la distancia que le separa del rendimiento medio del grupo superior.

Del mismo modo, el amplio estudio de Watson-Wyatt sobre el rendimiento en las empresas demuestra que «la clave para impulsar grandes mejoras en la productividad reside en intensificar el compromiso de la vasta mayoría de los empleados de la zona media; sus contribuciones representan el 60 % de toda la mano de obra».<sup>21</sup>

Calcúlelo usted mismo. Piense en el 20 % de los trabajadores que más rinden en su organización. ¿Qué le sucedería a su cuenta de resultados si el 60 % que están en la media empezaran a rendir al mismo nivel que ese 20 % superior? ¿O si tan sólo acortaran la mitad de la distancia?

Para «mover la media» (es decir, desplazarla «hacia arriba y hacia la derecha»), tendrá que hacer dos cosas:

1. **Identificar focos de excelencia.** ¿En qué puntos de la organización hay personas cuyo rendimiento ya es excelente? ¿Qué pueden enseñar al resto de la organización?
2. **Preguntar al equipo cómo pueden mejorar su propio rendimiento.** Nadie sabe mejor que los miembros del equipo qué podría hacerse mejor, más rápido y con menos coste.