

THE 12 WEEK YEAR

GET MORE DONE IN 12 WEEKS
THAN OTHERS DO IN 12 MONTHS

**BRIAN P. MORAN
MICHAEL LENNINGTON**

WILEY

Machine Translated by Google

Elogio adicional para los 12 Semana Año

“El tiempo es el obstáculo más grande que restringe el progreso humano. *El año de 12 semanas* proporciona una hoja de ruta para impulsar la velocidad, la producción y los resultados. La velocidad de ejecución es la fuerza impulsora del éxito, y Brian Moran y Mike Lennington lo ayudan a ganar esta carrera. Una lectura obligada para aquellos que buscan alcanzar su máximo potencial.”

—Josh Linkner, autor superventas del
New York Times de *Disciplined Dreaming*

“La visión de responsabilidad de Moran y Lennington cambia las reglas del juego. Si todos nos damos cuenta del hecho de que la libertad de elección es la base de la rendición de cuentas, la palabra adquirirá un significado completamente nuevo”.

—Cali Ressler y Jody Thompson, coautores de *Por qué la gestión apesta y cómo solucionarlo*

“¡Usar el Año de 12 semanas ha sido lo mejor que he hecho personal y profesionalmente!”

—Wicho Hernández, presidente, LINQ Financial

“¡Lo que me gusta del año de 12 semanas es que te ayuda a producir resultados! Las ideas son geniales, y este libro tiene muchas, pero no valen ni un céntimo hasta que las pone en práctica. He estado respaldando el trabajo de Moran y Lennington a mis clientes durante años. ¿Por qué? ¡El sistema funcional!”

—Bill Cates, autor de *Más allá de las referencias; Cómo usar el Perpetual Revenue System™ para convertir referencias en clientes de alto valor*

“*El año de 12 semanas* es, con mucho, el libro más práctico sobre lo que se necesita para ejecutar bien que he encontrado. Si realmente lee este libro, si lo estudia, si se compromete a aplicarlo, transformará sus resultados en los negocios y en la vida”.

—James Shoemaker, director ejecutivo, Shoemaker Financial

“Más de dos décadas dirigiendo negocios, enseñando a otros a hacerlo, escribiendo y hablando sobre ello, la ejecución diaria sigue siendo la parte más difícil del código para hacerlo bien. En un libro, Brian y Mike han puesto todo lo anterior en vergüenza”.

—Dick Cross, autor de *Just Run It!*

"El año de 12 semanas es uno de los mejores libros de instrucciones que he leído. Va a ¡trabajo para ti!"

—Jack Krasula, presentador de "Todo es posible"

NoticiasDiscusión 760 WJR

"El año de 12 semanas es una lectura obligada para cualquier persona que busque una vida personal y profesional más equilibrada y exitosa. No solo presenta muchas ideas excelentes y prácticas para mejorar su desempeño en los negocios, sino que también incluye elementos de acción paso a paso para implementar esas ideas".

—Robert Fakhimi, director ejecutivo y presidente,

Mass Mutual San Francisco

"En mi carrera, solo he experimentado dos cosas diferentes que considero que cambian las reglas del juego, y el proceso de 12 semanas por año es una de ellas. Ha transformado nuestra agencia de arriba a abajo".

—Gregory A. McRoberts, socio gerente, WestPoint Financial Group

"El año de 12 semanas es genial! La única forma en que puedo cumplir con el cronograma, como autor, orador, propietario de un negocio, esposo y padre de cuatro hijos, es suscribiéndome a esta estrategia simple pero brillante. No dejes pasar un año más sin descubrir el poder de este fantástico programa. ¡Revolucionará tu vida, convirtiendo los sueños en realidad!"

—Patrick Kelly, autor del best-seller nacional,
Jubilación libre de impuestos

"Los principios y las disciplinas de alto rendimiento descritos en este libro cambiarán su vida personal y empresarial y crearán un sentido de urgencia".

—Harris S. Fishman, presidente de First
Financial Group

"Brian y Mike están en algo realmente empoderador, a veces la vida se interpone en el camino, pero si piensas en los beneficios a largo plazo de tus acciones, nunca te decepcionarás a ti mismo ni a los que te rodean.

Los ejercicios y planes de vida que se encuentran en este libro lo convierten en una lectura obligada para todos, profesional y personalmente."

—Michael Vesuvio, presidente de Emerald Financial

THE 12 WEEK YEAR

HAGA MÁS EN 12 SEMANAS
QUE OTROS HACEN EN 12 MESES

BRIAN P. MORAN
MICHAEL LENNINGTON

WILEY

Diseño de portada: Paul McCarthy

Copyright © 2013 por Brian P. Moran y Michael Lennington. Todos los derechos reservados.

Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nueva Jersey.

Publicado simultáneamente en Canadá.

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación o transmitirse de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado, escaneado o cualquier otro, excepto según lo permita la Sección 107 o 108 de la Ley de Estados Unidos de 1976. Ley de derechos de autor de los Estados Unidos, sin el permiso previo por escrito del editor o la autorización mediante el pago de la tarifa correspondiente por copia al Centro de autorización de derechos de autor, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 646-8600, o en la web en www.copyright.com. Las solicitudes de autorización al editor deben dirigirse al Departamento de permisos, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, o en línea en www.wiley.com/go/permissions.

Límite de responsabilidad/Descargo de responsabilidad de la garantía: Si bien el editor y el autor han realizado sus mejores esfuerzos para preparar este libro, no se hacen responsables ni garantizan con respecto a la exactitud o integridad del contenido de este libro y renuncian específicamente a cualquier garantías implícitas de comerciabilidad o idoneidad para un propósito particular. Los representantes de ventas o los materiales de ventas por escrito no pueden crear ni extender ninguna garantía.

Los consejos y estrategias contenidos en este documento pueden no ser adecuados para su situación. Deberías consultar con un profesional apropiado. Ni el editor ni el autor serán responsables de los daños derivados del mismo.

Para obtener información general sobre nuestros otros productos y servicios, comuníquese con nuestro Departamento de atención al cliente dentro de los Estados Unidos al (800) 762-2974, fuera de los Estados Unidos al (317) 572-3993 o al fax (317) 572-4002.

Wiley publica en una variedad de formatos impresos y electrónicos y mediante impresión bajo demanda. Es posible que parte del material incluido con las versiones impresas estándar de este libro no se incluya en los libros electrónicos o en la impresión bajo demanda. Si este libro hace referencia a medios como un CD o DVD que no está incluido en la versión que compró, puede descargar este material en <http://booksupport.wiley.com>.

Para obtener más información sobre los productos Wiley, visite www.wiley.com.

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso:

Moran, Brian, 1959-

El año de 12 semanas: hacer más en 12 semanas que otros en

12 meses / Brian Moran y Michael Lennington.

paginas cm

ISBN 978-1-118-50923-4 (tela); ISBN 978-1-118-61629-1 (ebk);

ISBN 978-1-118-61636-9 (ebk); ISBN 978-1-118-61642-0 (ebk)

1. Éxito en los negocios. 2. Éxito. 3. Efectividad organizacional.

I. Lennington, Michael, 1958-II. Título. tercero Título: Año de doce semanas.

HF5386.M753 2013

650.1—dc23

2012049843

Impreso en los Estados Unidos de América

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Contenido

Capítulo 1

El reto	1
---------	---

PARTE I COSAS QUE CREEES SABER 7

Capítulo 2

Redefiniendo el año	9
---------------------	---

Capítulo 3

La conexión emocional	19
-----------------------	----

Capítulo 4

Tirar el Plan Anual	25
---------------------	----

Capítulo 5

Una semana a la vez	29
---------------------	----

Capítulo 6

Enfrentando la verdad	33
-----------------------	----

Capítulo 7

intencionalidad	39
-----------------	----

Capítulo 8

Responsabilidad como propiedad 45

Capítulo 9

Interés versus Compromiso 49

Capítulo 10

Grandeza en el momento 55

Capítulo 11

Desequilibrio intencional 61

PARTE II PONIENDO TODO JUNTO**Capítulo 12**

El sistema de ejecución 67

Capítulo 13

Establezca su visión 77

capítulo 14

Desarrolle su plan de 12 semanas 89

Capítulo 15

Instalación de control de procesos 105

capítulo 16

Manteniendo el marcador 117

capítulo 17

Recupere el control de su día 127

capítulo 18

Tomar posesión 143

capítulo 19

Compromisos de 12 semanas 153

capítulo 20

Sus primeras 12 semanas

169

capítulo 21

Pensamientos finales y la semana 13

187

Referencias

189

Machine Translated by Google

CAPÍTULO 1

El reto

¿Cómo es que algunas personas parecen lograr tanto mientras que la gran mayoría de las personas nunca logran lo que son capaces de hacer? Si pudiera aprovechar al máximo su potencial, ¿qué sería diferente para usted? ¿Cómo cambiaría tu vida si cada día te desempeñaras al máximo de tu potencial? ¿Qué sería diferente seis meses, tres años y cinco años más adelante si cada día estuvieras en tu mejor momento?

Ese conjunto de preguntas, ese concepto central, es de lo que se han tratado los últimos doce años para Mike y para mí. Durante años, hemos estado ayudando a nuestros clientes a ejecutar de manera más efectiva. Trabajamos con individuos, equipos y corporaciones para hacer planes que les ayuden a alcanzar sus metas. Nuestra búsqueda ha sido descubrir el secreto para ayudar a las personas y organizaciones a rendir al máximo y vivir la vida de la que realmente son capaces.

“Si hiciéramos las cosas que somos capaces de hacer,
literalmente nos asombraríamos”.

-Thomas Edison

Estoy de acuerdo con Steven Pressfield, autor de *The War of Art*, en que la mayoría de nosotros tenemos dos vidas: la vida que vivimos y la vida que somos capaz de vivir. Es esto último lo que me intriga. es la vida, 1

Creo que todos deseamos profundamente. Es la vida que sabemos que existe en algún lugar muy dentro de nosotros que desearíamos poder actualizar. Esta vida no está impulsada por el tú que se conforma o cede a la postergación y la duda, sino por el tú óptimo, el mejor tú, el que confías en ti, el tú saludable. El tú que aparece con tus mejores cosas, haciendo que las cosas sucedan, marcando la diferencia, viviendo una vida significativa.

Ser tu yo óptimo suena genial, ¿no? Pero, ¿cómo te conviertes en ese otro tú? ¿Qué se necesita para ser el mejor? Esa es una pregunta interesante, y como he tenido la oportunidad de viajar y conocer a miles de personas, a menudo les pregunto: "¿Qué se necesita para ser lo mejor posible, para ser grandioso?" Como puede imaginar, recibo muchas respuestas diferentes.

En este libro le mostraremos cómo aumentar sus resultados actuales por cuatro o más, en un período de tiempo muy corto. Aprenderá exactamente lo que se necesita para rendir al máximo todos los días. Desenvolveremos los secretos de los mejores de una manera que le permita alinear su pensamiento y sus acciones para producir resultados asombrosos. Está a punto de aprender que crear grandeza en su vida o en su organización no es complicado. De hecho, es bastante sencillo, pero eso no significa que sea fácil.

El factor número uno que impide que las personas logren lo que realmente son capaces de hacer no es la falta de conocimiento, intelecto o información. No es una nueva estrategia o idea. No es una red más grande de personas conectadas. No es trabajo duro, talento natural o suerte. Por supuesto, todas estas cosas ayudan, todas juegan un factor, pero no son los factores que marcan la diferencia.

Seguro que has oído el dicho: el *conocimiento es poder*. No estoy de acuerdo. El conocimiento solo es poderoso si lo usas, si actúas en consecuencia. La gente se pasa la vida adquiriendo conocimientos, pero ¿con qué propósito? El conocimiento por sí solo no beneficia a nadie a menos que la persona que lo adquiere haga algo con él. Y las grandes ideas no valen nada a menos que

El reto

3

se implementan. El mercado solo recompensa aquellas ideas que se implementan. Puede ser inteligente y tener acceso a mucha información y grandes ideas; puedes estar bien conectado, trabajar duro y tener mucho talento natural, pero al final, tienes que ejecutar. La ejecución es el mayor diferenciador individual del mercado. Las grandes empresas y las personas exitosas ejecutan mejor que su competencia. La barrera que se interpone entre usted y la vida que es capaz de vivir es la falta de ejecución constante. La ejecución efectiva te hará libre. Es el camino para lograr las cosas que deseas.

Piense en las áreas de su vida en las que se ha quedado corto, ha logrado menos de lo que desea o menos de lo que siente que es capaz de hacer. En cada uno de esos escenarios, si miras críticamente, la avería suele estar en la ejecución. Tomemos por ejemplo una nueva idea que alguien más ha usado para crear el éxito. ¿Cómo ¿A menudo falla esa idea cuando otra persona la intenta?

Uno de nuestros clientes es una gran compañía de seguros con más de 2.000 agentes. Dentro de la empresa hay un agente que es un productor perenne de primer nivel año tras año. Como era de esperar, a lo largo de los años, otros agentes le han preguntado si compartiría su enfoque con ellos. Sin dudarlo, el principal productor tomaría un tiempo de su apretada agenda para explicarles exactamente lo que hizo para crear su éxito. ¿Sabes cuántas personas replicaron su éxito? Lo has adivinado, cero.

Ahora se niega a compartir su secreto porque nadie lo sigue. con lo que les enseña.

Sesenta y cinco por ciento de los estadounidenses tienen sobrepeso o son obesos. ¿Crees que hay algún secreto para perder peso y ponerse en forma? La industria de la dieta y el fitness es una industria de \$ 60 mil millones. Cada año se publican nuevos libros sobre dieta y ejercicio. Cuando busqué "libros de dietas" en Internet, mi búsqueda arrojó 45,915 resultados. Casi 46.000 libros; algunos con títulos familiares como *The Atkins Diet* o *South Beach Diet*, algunos con títulos menos familiares

como *Run Fat B!tch Run*. Sin embargo, los estadounidenses siguen siendo más peso y fuera de forma. La mayoría de la gente sabe cómo ponerse en forma (comer mejor, hacer más ejercicio), simplemente no lo hace. **No es un problema de conocimiento ; es un problema de ejecución .**

Nuestra experiencia ha demostrado que la mayoría de las personas tienen la capacidad de duplicar o triplicar sus ingresos simplemente aplicando constantemente lo que ya saben. A pesar de esto, la gente continúa persiguiendo nuevas ideas pensando que la próxima idea es la que mágicamente hará que todo sea mejor.

Ann Laufman es un gran ejemplo de los beneficios de ejecutar la idea correcta. Ann es asesora financiera de Mass Mutual en Houston. Ann siempre lo había hecho bien y, en cualquier medida, tenía éxito, pero sentía que era capaz de más, pero no estaba muy segura de cómo llegar allí. Cuando su socio gerente presentó The 12 Week Year a la agencia, Ann se involucró. Al final, Ann experimentó un aumento del 400 por ciento en la producción y se convirtió en la primera mujer asociada del año en los 103 años de historia de Mass Mutual Houston.

Lo interesante de esto es que Ann no comenzó a trabajar con clientes más adinerados, escribir casos más grandes o expandir su mercado objetivo, todas las cosas que la mayoría de los asesores buscarían para aumentar su producción. En cambio, Ann **se concentró en mejorar su ejecución haciendo lo que ya había estado haciendo, simplemente haciéndolo de manera más constante.** Al ejecutar constantemente las pocas tareas y estrategias críticas que más apoyaron su éxito, pudo crear un gran aumento, y todo esto sin trabajar más horas.

La situación de Ann no es única. Tenemos miles de ejemplos en los que individuos y organizaciones enteras han experimentado resultados asombrosos simplemente aprendiendo a ejecutar.

“No es lo que sabes; ni siquiera es a quién conoces; es lo que implementas lo que cuenta”.

El reto

5

En *El año de 12 semanas*, le mostraremos cómo rendir al máximo y lograr las cosas de la vida que más le importan a través de una ejecución eficaz. La mayoría de las cosas que discutiremos, ya las sabes, pero como mencioné antes, hay una gran diferencia entre saber y hacer. Le enseñaremos cómo tomar medidas consistentemente en las cosas que darán forma a su éxito.

Los conceptos de este libro han sido desarrollados y probados en el campo a través de nuestro trabajo continuo de ejecución con los clientes. Hemos incluido solo lo que funciona y hemos eliminado el resto. El producto final es un libro conciso pero poderoso que cumple. Si bien esperamos que el libro invite a la reflexión, es más importante para nosotros que lo inspire a la acción.

Hemos escrito *El año de 12 semanas* para cerrar la brecha de ejecución. Está escrito de una manera que le permite comprender los conceptos fundamentales de ejecución y aplicarlos de inmediato.

El libro se divide en dos partes. La Parte I lo ayuda a comprender el proceso para lograr sus objetivos más valiosos en solo unas semanas. La Parte II se trata de hacer realidad sus objetivos. Le brinda las herramientas y los consejos específicos necesarios para respaldar las ideas de la Parte I de el libro.

Nuestro sistema de ejecución de 12 semanas es flexible y escalable. Los conceptos se aplican igualmente bien a individuos como a grupos, tanto a nivel personal como profesional. Hemos tenido organizaciones enteras así como individuos aplicando el año de 12 semanas con gran éxito.

Si bien el libro es conciso, los conceptos que contiene son poderosos. Es posible que usted mejore dramáticamente sus resultados aplicándolos. Sabemos que esto es cierto debido a las miles de respuestas de los lectores de nuestra primera edición.

En este libro, le mostraremos cómo aumentar sustancialmente sus resultados actuales, reducir su estrés, desarrollar su confianza,

y sentirte mejor contigo mismo. No trabajando más duro, sino centrándose en las actividades que más importan, manteniendo un sentido de urgencia para hacer esas cosas y despojándose de la actividad de bajo valor que lo mantiene atascado.

Prepárese: ¡Está a punto de experimentar el año de 12 semanas!

—Brian P. Moran y Michael Lennington

Parte I

cosas que piensas Sabes

La Parte I proporcionará nuevos conocimientos sobre lo que se necesita para ser excelente y desafiará lo que cree que sabe sobre lo que se necesita para rendir al máximo y alcanzar su potencial.

“Es lo que aprendes después de saberlo todo lo que cuenta”.

—John Wooden

Machine Translated by Google

CAPITULO 2

Redefiniendo el año

A la mayoría de las personas, ya la mayoría de las organizaciones, no les faltan ideas. Ya se trate de técnicas de marketing efectivas, ideas de ventas, medidas de reducción de costos o mejoras en el servicio al cliente, siempre hay más ideas de las que puede implementar de manera efectiva. La ruptura no está en saber, sino en aplicar.

“No puedes construir una reputación sobre lo que vas a hacer”.

-Henry Ford

Una de las cosas que se interpone en el camino de las personas y las organizaciones para lograr lo mejor es el proceso de planificación anual. Por extraño que suene, las metas y los planes anuales suelen ser una barrera para el alto rendimiento. No estoy diciendo que las metas y los planes anuales no tengan un impacto positivo; ellas hacen. No hay duda de que le irá mejor con metas y planes anuales que sin metas ni planes; sin embargo, hemos encontrado que este proceso anual limita inherentemente el desempeño.

A medida que trabajábamos con clientes a lo largo de los años, notamos que surgía un patrón interesante. La mayoría creía, consciente o inconscientemente, que su éxito o fracaso estaba determinado por lo que habían logrado en el transcurso de un año. se pusieron

objetivos anuales, creó planes anuales y, en muchos casos, dividió los objetivos en planes trimestrales, mensuales y, a veces, incluso semanales. Pero al final, evaluaron su éxito anualmente. **La trampa es lo que llamamos pensamiento anualizado.**

Descartar pensamiento anualizado

En el corazón del pensamiento anualizado se encuentra la creencia tácita de que hay mucho tiempo en el año para hacer que las cosas sucedan. En enero, diciembre parece estar muy lejos.

Piénsalo; comenzamos el año con grandes objetivos, pero a finales de enero por lo general nos encontramos un poco por detrás de donde debemos estar. Si bien ciertamente no estamos contentos, tampoco estamos demasiado preocupados, porque pensamos para nosotros mismos: "Tengo mucho tiempo. Tengo 11 meses más para ponerme al día". A finales de marzo todavía estamos un poco atrasados, pero de nuevo no estamos demasiado preocupados. ¿Por qué? Porque todavía pensamos que tenemos mucho tiempo para ponernos al día. Y este patrón de pensamiento prevalece hasta bien entrado el año.

Creemos erróneamente que queda mucho tiempo en el año y actuamos en consecuencia. Carecemos de un sentido de urgencia, sin darnos cuenta de que cada semana es importante, cada día es importante, cada momento es importante. ¡En última instancia, la ejecución efectiva ocurre diaria y semanalmente!

Otra premisa defectuosa con el pensamiento anualizado es la noción de que, más adelante en el año, experimentaremos una mejora significativa en los resultados. Es como si algo mágico sucediera a fines de septiembre u octubre que resultaría en un aumento sustancial. Si no podemos producir un aumento sustancial esta semana, ¿por qué pensamos que podemos hacerlo durante todo el año?

¡El hecho es que cada semana cuenta! ¡Todos los días cuentan! ¡Cada momento cuenta! Necesitamos ser conscientes de la realidad de que la ejecución ocurre diaria y semanalmente, no mensual o trimestralmente.

El pensamiento y la planificación anualizados a menudo conducen a un rendimiento menos que óptimo. Para rendir al máximo, deberá salir del modo anual y fregar su pensamiento anualizado. Deja de pensar en términos de un año; en su lugar, concéntrese en marcos de tiempo más cortos.

El ciclo de ejecución anual ciega a las personas ante la realidad de que la vida se vive en el momento y que, en última instancia, el éxito se crea en el momento. Hace creer a las personas que pueden posponer las cosas (actividad crítica) y aun así lograr lo que desean, aún alcanzar sus metas.

En este punto, podría argumentar que casi todas las organizaciones operan de esta manera y muchas de ellas alcanzan sus objetivos y hacen planes. Yo diría que hacer un plan no significa que están logrando lo que son capaces de hacer.

Hemos tenido organizaciones exitosas que aumentaron sus resultados en un 50 por ciento en solo 12 semanas. En un ejemplo, ayudamos a una operación de corretaje de miles de millones de dólares a duplicar su productividad de ventas en seis meses. Eso simplemente no es posible operando en un ciclo de ejecución anual. Independientemente de cómo se desempeñen las organizaciones o los individuos, se desempeñarán mejor en un período no anualizado. medioambiente.

Deseche el pensamiento anualizado y observe lo que sucede.

Grandes cosas suceden al final del año

Probablemente haya visto anuncios o escuchado los anuncios que proclaman "ofertas imbatibles" a medida que se acerca el final del año.

El hecho es que estos impulsos de fin de año obtienen resultados y son una práctica estándar en muchas industrias.

Si alguna vez ha sido parte de un impulso de fin de año, sabe que todos están enfocados en hacer negocios y completar tareas importantes. La diferencia entre el éxito y el fracaso de todo el año puede estar en juego durante los últimos 60 días.

12

El año de 12 semanas

La mayoría de las veces, los resultados aumentan a medida que los días que quedan en el año se reducen a cero.

“No hay nada como una fecha límite para motivarte”.

Ocurre todo el tiempo en las industrias de seguros y servicios financieros. Para muchos agentes y empresas, diciembre es tradicionalmente el mejor mes del año y el cuarto trimestre suele representar del 30 al 40 por ciento de las ventas anuales. Es sorprendente lo que sucede cuando las personas tienen una meta y una fecha límite.

El fin de año es sin duda un momento emocionante en la mayoría de las industrias. La actividad ha aumentado y la gente está concentrada. Con poco tiempo que perder y con objetivos claros que cumplir, los trabajadores se enfocan en los proyectos y oportunidades críticos. Las tareas que no están directamente relacionadas con la obtención de resultados se dejan de lado por lo que realmente importa a corto plazo.

En esta época del año también parece haber un aumento en las conversaciones relacionadas con el desempeño. La gerencia, enfocada en lograr sus propias metas de desempeño, pasa más tiempo con los asociados revisando los resultados y alentándolos más que en cualquier otro momento del año.

¿Qué hay de fin de año? ¿Por qué las personas se comportan de manera diferente en noviembre y diciembre que en julio y agosto?

Inevitablemente, es porque hay una fecha límite, que para la mayoría de las personas es el 31 de diciembre.

El final del año representa una línea en la arena, un punto en que medimos nuestro éxito o fracaso. No importa que sea un plazo arbitrario; todo el mundo lo compra. Es el plazo el que crea la urgencia.

Ya sea por iniciativa propia o por iniciativa de la empresa, noviembre y diciembre son tiempos cruciales. La gente posterga menos en esta época del año. Reconociendo que el tiempo se acaba, las personas abordan las barreras y las tareas que habían estado evitando a principios de año.

En estos días restantes, un fuerte sentido de urgencia reemplaza la difusión y el tiempo de inactividad. La gente hace todo lo posible para hacer negocios antes de que finalice el año y **hay un fuerte impulso para cruzar la línea de meta antes de que se agote el tiempo.**

Además, hay un sentimiento de emoción que viene con la anticipación de un nuevo año. Independientemente de cómo te hayas desempeñado este año, tienes la esperanza de que el próximo sea mejor. Si tuvo un año difícil, el año que viene le brinda la oportunidad de comenzar de nuevo. Si has tenido un gran año, tienes la oportunidad de construir a partir de eso. **De cualquier manera, un nuevo año trae mucha esperanza y altas expectativas de cosas buenas por venir.**

El fin de año es un momento emocionante y productivo. **Las últimas cinco o seis semanas del año son la época más fascinante de todo el año.** Durante este período hay una carrera frenética por terminar el año con fuerza y comenzar el nuevo con entusiasmo. **El problema es que esta urgencia existe solo por un puñado de semanas.** ¿No sería genial si pudieras crear esa energía, enfoque y compromiso cada semana durante todo el año? ¡Bien tu puedes! *E l año de 12 semanas* y el concepto de periodización le mostrarán cómo hacerlo.

Periodización

La periodización comenzó como una técnica de entrenamiento atlético diseñada para mejorar drásticamente el rendimiento. Sus principios son el enfoque, la concentración y la sobrecarga en una habilidad o disciplina específica. La periodización en los deportes es un régimen de entrenamiento enfocado que se concentra en una habilidad a la vez durante un período limitado, generalmente de cuatro a seis semanas. Después de cada período de cuatro a seis semanas, el atleta pasa a la siguiente habilidad en secuencia. De esta manera, se maximiza la capacidad en cada habilidad. Los atletas de Europa del Este fueron los primeros en aplicar esta técnica en su entrenamiento olímpico en la década de 1970. La periodización todavía se usa ampliamente hoy en día en varios regímenes de entrenamiento.

“We are what we repeatedly do. Excellence then is not an act, but a habit.”

—Aristotle

We realized how periodization could be powerful for our clients and in our own practice, so we adapted the technique for business and personal success. We have developed a 12 week approach to periodization that moves beyond just training to focus on the critical factors that drive income and life balance. The 12 Week Year defines what's important for you to do today so that your long-term objectives can be attained.

The 12 Week Year is a structured approach that fundamentally changes the way you think and act. It's important to understand that the results you achieve are a direct byproduct of the actions you take. Your actions, in turn, are manifestations of your underlying thinking. Ultimately, it is your thinking that drives your results; it is your thinking that creates your experiences in life. (See Figure 2.1.)

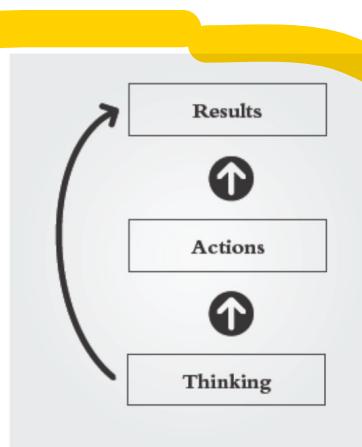


Figure 2.1 Your results are ultimately a manifestation of your thinking.

A la larga, tus acciones siempre son congruentes con tu pensamiento subyacente. Cuando te enfocas en cambiar tus acciones, experimentas mejoras incrementales; sin embargo, cuando tu forma de pensar cambia, todo cambia. Tus acciones se realinean naturalmente con tus nuevos patrones de pensamiento. Así es como se crean los avances. Los resultados revolucionarios no comienzan con sus acciones, primero se crean en su forma de pensar. Aquí yace el poder del Año de 12 Semanas; cambia su forma de pensar, creando así oportunidades de avance.

El resultado es un mayor sentido de urgencia y un mayor enfoque en las pocas actividades críticas, aquellas importantes actividades centrales que impulsan el éxito y la realización, y la ejecución diaria de esos elementos para garantizar el logro de sus objetivos a largo plazo.

El año de 12 semanas proporciona las herramientas y el enfoque para que las personas y las organizaciones tengan mucho éxito. Crea un sentido de claridad con respecto a lo que es importante y un sentido de urgencia cada día para hacer lo que es necesario. Además, aborda la cosecha de las oportunidades de hoy y también la plantación de las semillas esenciales necesarias para asegurar el éxito continuo.

12 semanas es igual a un año

Olvídate de un año. A estas alturas, puede ver las trampas asociadas con el pensamiento anualizado. Redefinamos un año: un año ya no son 12 meses, ahora son solo 12 semanas. Así es, un año es ahora un período de 12 semanas. Ya no hay cuatro períodos en un año; eso es viejo pensamiento. Ahora, solo hay un año de 12 semanas, seguido por el próximo año de 12 semanas, ad infi nitum. Cada período de 12 semanas es independiente: es su año.

Piense en las implicaciones de un año de 12 semanas. El entusiasmo, la energía y el enfoque que suceden cada diciembre ahora suceden continuamente. El impulso de fin de año para alcanzar sus objetivos ahora no ocurre una vez cada 12 meses, sino todo el tiempo. La razón

las personas comienzan a comportarse de manera diferente en noviembre y diciembre porque saben que el 31 de diciembre medirán su éxito o fracaso. Como señalé anteriormente, el 31 de diciembre es una fecha arbitraria, pero dado que marca el final del año calendario, parece un buen momento para hacer un balance. No hay nada mágico en esta fecha más allá del significado que le damos. Tenemos clientes cuyo año fiscal finaliza el 30 de junio y experimentan un aumento en junio a medida que la organización se esfuerza por cerrar el año con un final sólido. La fecha es en gran medida irrelevante; lo que importa es que llegue un momento en el que el juego termine y se proclame el éxito o el fracaso.

El año de 12 semanas crea una nueva fecha final para que evalúes tu éxito (o la falta de él). Lo bueno de tener un año de 12 semanas es que la fecha límite siempre está lo suficientemente cerca como para que nunca la pierdas de vista. Proporciona un horizonte de tiempo que es lo suficientemente largo para hacer las cosas, pero lo suficientemente corto para crear un sentido de urgencia y un sesgo para la acción. Es la naturaleza humana que nos comportamos de manera diferente cuando se acerca una fecha límite. Procrastinamos menos, reducimos o eliminamos la actividad de evitación y nos enfocamos más en las cosas que importan.

El año de 12 semanas también te obliga a enfrentar tu falta de ejecución. Después de todo, ¿cuántas malas semanas puedes tener en un año de 12 semanas y aun así tener un gran año? Dado que no puede permitirse el lujo de tener más de una o dos malas semanas, cada día de la semana automáticamente se vuelve más importante.

El año de 12 semanas reduce su enfoque a la semana y, más concretamente, al día, que es donde ocurre la ejecución. Ya no tienes el lujo de aplazar las actividades críticas, imaginando que queda mucho tiempo en el año. La ejecución efectiva no ocurre mensual, trimestral o semestralmente; sucede a diario, en última instancia, momento a momento. El año de 12 semanas trae esa realidad al frente y al centro.

Además, ahora experimenta la anticipación de un nuevo año cada 12 semanas. En el pasado, si una persona se había fijado una meta ambiciosa para el año que para el tercer trimestre se había vuelto claramente inalcanzable, la falta de logros se volvía desmoralizadora. Que no es poco común que individuos e incluso equipos completos tengan hombres se dieron por vencidos en sus objetivos antes de octubre. Con el año de 12 semanas, eso nunca volverá a suceder. Cada 12 semanas tienes un nuevo comienzo: ¡un nuevo año! Entonces, si ha tenido un año difícil de 12 semanas, puede sacudirse, reagruparse y centrarse en lo que viene. ~~sparks de motivación, puede sparklo con un impulso.~~ De cualquier manera, cada 12 semanas es un nuevo comienzo.

“¡El año de 12 semanas lo cambia todo!”

Y tal como lo hace al final de un año calendario, cada 12 semanas se toma un descanso, celebra y recarga. Puede ser un fin de semana de tres días o unas vacaciones de una semana; lo importante es que se tome un tiempo para reflexionar, reagruparse y revitalizarse. Para las personas orientadas al éxito, es fácil mirar lo que está por venir y no apreciar completamente el terreno ya recorrido. El año de 12 semanas ~~presenta, como mínimo, cuatro veces más oportunidades para reconocer y celebrar su progreso y logros.~~

Centrarse en un año de 12 semanas evita que se adelante y garantiza que cada semana cuente.

Machine Translated by Google

CAPÍTULO 3

el emocional Conexión

La ejecución eficaz no es complicada, pero tampoco es necesariamente fácil. De hecho, la mayoría de las personas y empresas luchan por ejecutar bien. La ejecución requiere invariablemente tomar nuevas acciones, y las nuevas acciones a menudo son incómodas.

Cuando se enfrenta a un curso de acción que incluye dificultades o tareas incómodas, los costos a corto plazo de tomar acción pueden parecer mucho mayores que los beneficios a largo plazo de alcanzar la meta. Debido a esto, los individuos y las organizaciones enteras a menudo abandonan tanto las tareas como, en última instancia, toda la estrategia. Hemos descubierto por experiencia que para ejecutar con éxito es esencial tener un fuerte interés emocional en el resultado.

Sin una razón convincente para elegir lo contrario, la mayoría de las personas tomarán acciones cómodas sobre las incómodas. El problema es que las acciones importantes son a menudo las incómodas. En nuestra experiencia, lo primero que tendrás que sacrificar para ser grande, para lograr lo que eres capaz y para ejecutar tus planes, es tu comodidad. El secreto para vivir tu vida al máximo es valorar las cosas importantes por encima de tu propia comodidad. Por lo tanto, el primer paso crítico para una buena ejecución es crear y mantener una visión convincente del futuro.

que desea incluso más de lo que desea su propia comodidad a corto plazo, y luego alinear sus objetivos y planes a corto plazo con esa visión a largo plazo.

Piensa en lo que realmente quieras lograr. ¿Qué legado quieres crear? ¿Qué quieres para ti y para tu familia? ¿Qué quieres espiritualmente? ¿Qué nivel de seguridad busca? ¿Qué nivel de ingresos y satisfacción desea obtener de su carrera? ¿Qué intereses te gustaría poder perseguir? ¿Qué es lo que realmente quiere hacer con el tiempo que se le ha asignado?

Si va a desempeñarse a un alto nivel, tomar nuevos caminos y ser excelente, entonces es mejor que tenga una visión que sea convincente.

Para lograr un nivel de desempeño que sea mayor que su desempeño actual, necesitará una visión del futuro que sea más grande que el presente. Debes encontrar una visión con la que estés conectado emocionalmente. Sin una visión convincente, descubrirá que no hay razón para pasar por el dolor del cambio.

“Detrás de cada logro imposible hay un soñador de sueños imposibles.”

—Robert K. Greenleaf

La visión es el punto de partida de todo alto rendimiento. Creas las cosas dos veces; primero mentalmente, luego físicamente. La mayor barrera para el alto rendimiento no es la manifestación física sino la creación mental. Nunca superarás tus modelos mentales. La visión es el primer lugar donde involucras tu pensamiento sobre lo que es posible para ti.

Debes tener claro qué es lo que quieres crear. La mayoría de las personas se enfoca principalmente en su negocio o carrera, pero el negocio es solo una parte de la vida, y en realidad es su visión de vida lo que le da

tracción y relevancia para su negocio. Es por eso que comenzamos con su visión personal, cómo quiere que sea su vida en el futuro. Una vez que se establece eso, pasamos a lo que su negocio necesita para alinearse y habilitar su visión personal. Cuanto más personalmente convincente sea su visión, más probable es que actúe en consecuencia. Es su visión personal la que crea una conexión emocional con las acciones diarias que deben llevarse a cabo en su negocio.

Para aprovechar el increíble poder de tu visión, necesitas un futuro que sea más grande que el presente. Si va a crear un gran avance, si va a alcanzar el siguiente nivel, tendrá que superar el miedo, la incertidumbre y la incomodidad.

Es su visión personal la que lo mantiene en el juego cuando las cosas se ponen difíciles.

Una visión personal convincente crea pasión. Piensa en algo que te apasione y siempre encontrarás una visión clara detrás de ello. Si descubres que le falta pasión en su negocio o en una relación, no es una crisis de pasión; es una crisis de visión. Le mostraremos cómo crear una visión personal convincente y una visión comercial que se alinee con sus objetivos de vida y los respalde.

“Toda mi vida quise ser alguien. Ahora veo que debería haber sido más específico”.

—Lily Tomlin

El primer paso es crear una visión personal, una visión que capte y articule claramente lo que quiere en la vida. La visión personal debe definir la vida que desea vivir en todas las áreas, incluidas la espiritual, las relaciones, la familia, los ingresos, el estilo de vida, la salud y la comunidad. La visión personal crea la base para un vínculo emocional con sus objetivos comerciales y profesionales para que

existe una fuerte alineación entre lo que persigue en su negocio y la vida que desea vivir.

Su visión empresarial es más poderosa cuando se desarrolla a la luz de su visión personal. La razón por la que tantas personas no siguen adelante cuando las cosas se ponen difíciles se debe a esta falta de conexión con sus vidas personales.

Los objetivos de su negocio no son el fin en sí mismos, sino los medios para un fin. Con demasiada frecuencia, los gerentes y asociados planifican el éxito comercial, pero no logran conectarse con la fuente de energía real que les permitirá alcanzar ese éxito. En esencia, la visión personal es la razón por la que trabajamos en primer lugar.

Una vez que comprenda el vínculo entre su visión de vida y el éxito de su negocio, puede definir exactamente qué nivel de ingresos o producción debe entregar su negocio para respaldar su visión completa.

La visión te proporciona esa línea de visión, ese vínculo emocional, para ayudarte a superar los desafíos y ejecutar. Cuando la tarea parece demasiado difícil o desagradable, puede reconectarse con sus objeciones y visión personales. Es esta conexión emocional la que le proporcionará la fuerza interior para seguir adelante a pesar de las dificultades, lo que le permitirá alcanzar sus sueños y deseos.

Tu cerebro y tu visión

El cerebro es un órgano asombroso. Como señaló una vez David Frost: "Comienza a funcionar en el momento en que te levantas por la mañana y no se detiene hasta que te pones a trabajar".

Nuestros cerebros son maravillosos, poderosos e inconsistentes. Debido a sus múltiples funciones, a veces puede parecer que su cerebro está trabajando en propósitos cruzados consigo mismo. ¿Alguna vez has sentido que tu cerebro estaba en conflicto consigo mismo? Si es así, no estás solo (o loco). Hay algunas investigaciones pioneras que explican

lo que está experimentando y ofrece ideas poderosas sobre cómo puede usar su cerebro de manera más efectiva para vivir la vida que desea.

Los investigadores han descubierto que una parte del cerebro, la amígdala, reacciona negativamente cuando nos enfrentamos a la incertidumbre y al riesgo. Esta respuesta es bastante útil para evitar el peligro y mantenerse con vida. Desafortunadamente, cuando imaginamos el futuro como algo muy diferente al presente, experimentamos incertidumbre porque no sabemos cómo crear y mantener el futuro que somos.

imaginando Cuando esto sucede, la amígdala se activa.

Entonces es cuando la parte de nuestro cerebro que evita el riesgo se interpone en nuestro camino. Busca alejarnos de situaciones inciertas y riesgosas.

When you start to visualize a future that expands your comfort zone and is significantly more expansive and bold than the one you are currently living, the amygdala tries to stop the process before you do something that could be perceived as threatening.

Esa es la mala noticia. En un nivel, todos estamos programados para resistir cambios y posponer la grandeza. La buena noticia es que también hay una parte de su cerebro, llamada corteza prefrontal (PFC) que actúa como contrapeso de la amígdala. El PFC se ilumina cuando miras las vistas abiertas y, curiosamente, cuando imaginas la grandeza para ti en el futuro. Los científicos pueden rastrear el aumento de los impulsos eléctricos en los PFC de los sujetos de prueba cuando piensan en un futuro prometedor.

La investigación también ha demostrado que nuestros cerebros tienen una gran capacidad para cambiar. En el pasado, los científicos pensaban que nuestros cerebros eran esencialmente estáticos después de convertirnos en adultos, pero ahora saben que el cerebro puede cambiar con el tiempo. Las áreas que usamos con frecuencia en realidad crecen en la densidad de las conexiones neuronales, conexiones y en tamaño.

Esta capacidad de cambio de nuestro cerebro se llama neuroplasticity. He aquí por qué es tan importante: su cerebro tiene la capacidad de cambiar y desarrollarse fisiológicamente, y lo hace en función de cómo lo use.

Esas son buenas noticias y malas noticias. La mala noticia es que, a menos que active intencionalmente el PFC, por defecto está fortaleciendo relativamente la parte de su cerebro que se resiste al cambio y lo mantiene atascado. **La buena noticia es que puedes cambiar tu cerebro simplemente con lo que piensas.** Tienes la capacidad de fortalecer y desarrollar tu cerebro **al pensar en un futuro prometedor para ti mismo, al pensar de manera regular y repetida en una visión inspiradora en la que te conectas emocionalmente con la vida que deseas.**

Y esto es lo que puede ser **la mejor parte; cuando piensas en una visión convincente, las neuronas que se activan en tu cerebro son las mismas neuronas que se activan cuando actúas sobre tu visión.** Lo que eso significa es que literalmente puedes entrenar a tu cerebro para que actúe sobre tu visión con solo pensar en ello. **Sin embargo, el primer paso es crear una visión inspiradora y aprender a mantenerse conectado con ella.**

“Dime, ¿qué planeas hacer con tu única vida salvaje y preciosa?”

—María Oliver

CAPÍTULO 4

tirar el Plan Anual

Una vez que tenga una visión clara de a dónde quiere ir, necesitará un plan para llegar allí. Imagínese conduciendo por el país en unas vacaciones familiares sin un mapa. ¡Probablemente estarás de acuerdo en que esto no es una buena idea!

“Una visión sin un plan es una quimera”.

Tener un plan para lograr su visión y sus objetivos profesionales es incluso más esencial que tener un mapa para navegar por un viaje a campo traviesa. Sin embargo, la triste verdad es que la mayoría de las personas dedican más tiempo a planificar un viaje que a planificar su negocio.

Trabajar desde un plan tiene tres beneficios distintos:

- 1.** Reduce los errores.
- 2.** Ahorra tiempo.
- 3.** Proporciona enfoque.

La planificación le permite pensar de antemano en el mejor enfoque para lograr sus objetivos. Usted comete sus errores en papel, lo que reduce los errores durante la implementación.

Además, los estudios han demostrado que la planificación ahorra mucho tiempo y recursos. Esto puede parecer paradójico. De hecho, muchas personas sienten que si no están haciendo constantemente, no son productivas. La realidad es que la planificación es uno de los momentos más productivos que puedes tener.

Finalmente, la planificación, como un buen mapa de ruta, lo mantiene enfocado y con un propósito. Esto es vital, ya que hay todo tipo de distracciones del día a día que te desvían del rumbo. Su plan lo lleva continuamente de regreso a los elementos estratégicamente importantes.

Planificación de 12 semanas

Como ningún otro enfoque que conozcamos, la planificación de 12 semanas ofrece estos beneficios y algunos más que la planificación anual tradicional. No estamos hablando de planificación trimestral; recuerde, eso es parte del modelo obsoleto de pensamiento anualizado. Con una planificación de 12 semanas, cada 12 semanas es independiente; cada 12 semanas es un nuevo año y una nueva oportunidad de ser grande.

La planificación de doce semanas también ofrece tres diferencias adicionales y distintas de la planificación anual. Lo primero que es diferente con la planificación de 12 semanas es que es más predecible que la planificación de 12 meses. Cuanto más planee en el futuro, menos previsibilidad tendrá. Con los planes a largo plazo, las suposiciones se apilan sobre suposiciones anteriores, que se apilan sobre suposiciones incluso anteriores. Si eres tan bueno prediciendo el futuro, llámame; ¡Me encantaría hablar con usted acerca de sus selecciones de acciones!

La realidad es que es muy difícil, si no imposible, determinar cuáles deberían ser sus acciones diarias dentro de 11 o 12 meses. Es por eso que los planes anuales generalmente se basan en objetivos.

Con un plan de 12 semanas, la previsibilidad es mucho mayor. Puede definir, con un alto grado de certeza, qué acciones necesita implementar cada semana durante las próximas 12 semanas. Doce semanas

los planes se basan tanto en números como en actividades. Crean una fuerte conexión entre las acciones que realiza hoy y los resultados que desea lograr.

La segunda diferencia con la planificación de 12 semanas es que está más enfocada. La mayoría de los planes anuales tienen demasiados objetivos, que es una de las razones principales por las que falla la ejecución. La razón por la que la mayoría de los planes contienen tanto es porque usted está planeando para 12 meses y establece todas las cosas que quiere lograr en los próximos 365 días. No es de extrañar que se sienta desilusionado y frustrado. Terminas sintiendo demasiado delgado y usado difuso, no es una receta para la grandeza.

Siempre habrá más oportunidades de las que pueda aprovechar de manera eficaz. Con el año de 12 semanas, el enfoque es ser excelente en algunas cosas en lugar de mediocre en muchas cosas. En la planificación de 12 semanas, identifica de una a tres cosas principales que tendrán el mayor impacto y las persigue con intensidad. El plan de 12 semanas se enfoca en algunas áreas clave y crea la energía y la urgencia para actuar.

La tercera cosa que es diferente con los planes de 12 semanas es la estructura. Según nuestra experiencia, la mayoría de los planes se escriben con el objetivo tácito de desarrollar un buen plan. La mayoría de las veces, estos planes se colocan en una buena carpeta y rara vez se implementan.

Establecer metas

El objetivo de la planificación debe ser ayudarlo a identificar e implementar las pocas acciones críticas que necesita tomar para alcanzar su meta. Si la planificación no le ayudara a ejecutar mejor, no habría ninguna razón para planificar. Sin embargo, la triste realidad es que la mayoría de los planes no se redactan teniendo en cuenta la implementación. La forma en que está estructurado el plan y cómo está escrito afecta su capacidad para ejecutarlo de manera efectiva. La planificación efectiva logra un equilibrio funcional entre demasiada complejidad y muy pocos detalles.

Su plan debe comenzar identificando su(s) meta(s) general(es) para el

12 semanas. La meta define el éxito del año de 12 semanas. Representa unas excelentes 12 semanas y también representa un progreso intencional hacia su visión a largo plazo.

“Si no sabes a dónde vas, terminarás en otro lugar”.

—Yogui Berra

Una vez que haya establecido sus objetivos de 12 semanas, será necesario determinar las tácticas. La forma más fácil de hacer esto es dividir su objetivo de 12 semanas en partes individuales. Por ejemplo, si su meta de 12 semanas es ganar \$10,000 y perder 10 libras, debe escribir tácticas para su meta de ingresos y su meta de pérdida de peso por separado. Las tácticas son las tareas diarias que impulsan el logro de sus objetivos. Las tácticas deben ser específicas, procesables e incluir fechas de vencimiento y responsabilidades asignadas. Tendremos más que decir sobre cómo escribir tácticas efectivas un poco más adelante en la sección de aplicación.

El plan de 12 semanas está estructurado de modo que si las tácticas se completan a tiempo, se logran los objetivos. Recuerde, para no perder el rumbo con un enfoque de 12 semanas, deberá alinear su plan de 12 semanas con su visión a largo plazo.

Un plan de 12 semanas es poderoso. Le permite concentrarse en lo que es importante ahora. Recuerda que el plan de 12 semanas no forma parte de un plan anual; eso es viejo pensamiento anualizado.

Doce semanas es suficiente tiempo para hacer las cosas y, sin embargo, es lo suficientemente corto para crear y mantener un sentido de urgencia. Para los mejores, los planes de 12 semanas proporcionan una hoja de ruta paso a paso que elimina la difusión y los retrasos, y exige una acción inmediata.

Para ver ejemplos reales de planes de 12 semanas, únase a la comunidad 12 Week Year en www.12weekyear.com/gettingstarted. ¡Es gratis!

CAPÍTULO 5

Una semana a la vez

Los resultados a largo plazo son creados por las acciones que realiza todos los días. Sir William Osler, fundador de la Escuela de Medicina Johns Hopkins, dijo que el secreto de su éxito fue vivir su vida en "compartimentos estancos". Lo que encontró fue que, mientras planificamos para el futuro, actuamos en el día. Para ser realmente eficaz, su actividad diaria debe alinearse con su visión, estrategias y tácticas a largo plazo.

Al final, tienes más control sobre tus acciones que sobre tus resultados. Tus resultados son creados por tus acciones. Por eso es tan importante construir planes que no solo se basen en números, sino que también identifiquen actividades específicas y críticas.

“El mayor predictor de tu futuro son tus acciones diarias”.

El universo físico no responderá a tus deseos, por muy apasionados o intensos que sean. Lo único que mueve el universo es la acción. Como discutimos anteriormente, la visión es importante porque define el juego final y la dirección general que desea seguir. La visión también proporciona la motivación para actuar, pero la visión sin acción es solo un sueño. Es la acción constante que convierte un sueño en realidad.

Aquí es donde el progreso se desmorona más a menudo. La mayoría de nosotros aspiramos a mejorar algún área de nuestra vida. Ya sea que desee ganar más dinero, encontrar un nuevo trabajo, conocer a la pareja adecuada, perder algunos kilos, mejorar una relación o ser un mejor golfista, padre o persona, el deseo por sí solo no es suficiente.

No basta con tener la intención de cambiar; tienes que *actuar* de acuerdo con esa intención para que las cosas mejoren, y no solo una vez, sino de manera constante. Como señaló el antiguo filósofo romano Lucrecio: "La caída del agua que cae desgasta la piedra".

La acción constante en las tareas críticas necesarias para alcanzar su meta es la clave para obtener lo que desea en la vida.

Tus acciones actuales están creando tu futuro. Si quieres saber lo que te depara el futuro, mira tus acciones; son el mejor predictor de su futuro.
Quiere predecir su salud futura, mire sus hábitos alimenticios y de ejercicio actuales. Quiere predecir la salud de su matrimonio, mire sus interacciones con su cónyuge. Si desea predecir su trayectoria profesional y sus ingresos futuros, mire las acciones que realiza cada día laboral. Tus acciones cuentan la historia.

El Plan Semanal

"Una onza de acción vale más que una tonelada de teoría".



-Ralph Waldo Emerson

El plan semanal es una herramienta poderosa que traduce su plan de 12 semanas en acciones diarias y semanales. El plan semanal es el instrumento que organiza y enfoca tu semana. Se convierte en tu plan de juego semanal. Esto lo mantendrá al día con su actividad principal cada día. Los planes semanales te permiten estructurar tus actividades para que te centres tanto en las tareas a corto como a largo plazo que son verdaderamente importantes. Esto te permite

para mantenerse enfocado y productivo en el momento en lugar de quedar atrapado en todo el ruido y las distracciones que lo descarrilan fácilmente.

El plan semanal no es una lista de cosas por hacer glorificada; más bien refleja la actividad estratégica crítica de su plan de 12 semanas que debe llevarse a cabo esta semana para que pueda alcanzar sus metas.

El punto de partida para un plan semanal eficaz es su plan de 12 semanas. El plan de 12 semanas contiene todas las tácticas que necesita ejecutar para lograr sus objetivos de 12 semanas. Cada táctica tiene una semana designada para completarse, y estas tácticas impulsan su plan semanal dictando sus acciones diarias. Entonces, el plan semanal es simplemente un derivado del plan de 12 semanas; en esencia, una porción de una doceava parte del plan de 12 semanas.

Para usar su plan semanal de manera efectiva, deberá dedicar los primeros 15 o 20 minutos al comienzo de cada semana para revisar su progreso de la semana pasada y planificar la próxima. Además, los primeros cinco minutos de cada día deben dedicarse a revisar su plan semanal para planificar las actividades de ese día.

Un año de 12 semanas crea un mayor enfoque al resaltar el valor de cada semana. Con el año de 12 semanas, un año ahora equivale a 12 semanas, un mes ahora es una semana y una semana ahora es un día. Cuando lo miras de esta manera, la importancia y el poder de cada día se vuelve aún mayor. Su plan semanal le permite enfocar sus acciones y ser excelente en algunas cosas en lugar de mediocre en muchas. Para asegurarse de aprovechar al máximo sus esfuerzos, un plan semanal es una herramienta poderosa e indispensable.

Su plan semanal abarca sus estrategias y prioridades, sus tareas a corto y largo plazo y sus compromisos en el contexto del tiempo. Le ayuda a concentrarse en los elementos de su plan que deben ocurrir cada semana para mantenerlo encaminado con sus metas anuales de 12 semanas. Sus objetivos, a su vez, lo mantienen encaminado con su visión. Todo está poderosamente alineado.

Para beneficiarse realmente de esta herramienta, deberá llevarla consigo y trabajar con ella a diario. Comience cada día con su

plan semanal. Consulte con él varias veces a lo largo del día.

Si ha programado una táctica para completarse ese día, no se vaya a casa hasta que la haya terminado. Esto asegura que las tareas de importancia crítica, las tácticas de su plan, se completen cada semana.

Visite nuestro sitio web en www.12WeekYear.com para ver una muestra de un plan semanal y las otras herramientas en nuestro *Achieve!* sitio web. ¡El plan semanal, más que cualquier otra herramienta, lo ayudará a ejecutar diariamente y semanalmente y lo ayudará a lograr su visión!

CAPÍTULO 6

Enfrentando la verdad

¿Alguna vez te has preguntado por qué los deportes son tan motivadores? De hecho, no solo motivan a los jugadores, sino también a los espectadores. ¿Te imaginas a la gente, fans, viéndote trabajar, pagando por el privilegio de verte en acción? Una de las principales razones por las que los deportes son tan estimulantes es que llevamos la cuenta.

La puntuación es el corazón de la competición. Realizamos un seguimiento de las puntuaciones, las medidas y las estadísticas para determinar el éxito e identificar áreas de mejora. En cualquier momento durante un evento deportivo, cada jugador, entrenador y aficionado sabe exactamente cuál es la posición de su equipo. Esta información proporciona una base de conocimiento para guiar las decisiones que conducen a un mejor desempeño y éxito. En otras palabras, el registro de puntajes nos permite saber si lo que estamos haciendo es efectivo. Con demasiada frecuencia en los negocios no logramos llevar la cuenta y, sin alguna medida objetiva, no podemos saber con certeza si estamos siendo efectivos. Al igual que en el atletismo, la medición impulsa el proceso empresarial.

En la década de 1960, Frederick Herzberg, un psicólogo industrial, se propuso determinar qué motiva a las personas en el lugar de trabajo. Su extensa investigación identificó los dos principales motivadores como logro y reconocimiento. Sostenemos que la única manera de saber si está logrando es a través de la medición, es decir, manteniendo la puntuación. Un concepto erróneo común es que anotar daños

autoestima, pero las investigaciones indican lo contrario: la medición genera autoestima y confianza porque documenta el progreso y los logros.

Medición de resultados

El registro de puntajes funciona como una verificación de la realidad, brindando retroalimentación sobre el desempeño y una perspectiva de su efectividad. La medición efectiva elimina la emoción del proceso de evaluación y pinta una imagen honesta de su desempeño. Los datos no están relacionados con el esfuerzo o las intenciones; simplemente se enfoca en resultados.

Todos tenemos una tendencia de vez en cuando a racionalizar los resultados deficientes, pero con un puntaje efectivo nos vemos obligados a confrontar la realidad de nuestra situación, incluso cuando es incómoda. Si bien esto puede ser difícil, cuanto antes confrontemos la realidad, , antes podremos cambiar nuestras acciones para producir resultados más deseables. Eso es lo que hace la medición efectiva; exige nuestra atención y hace que respondamos de manera más inmediata, lo que aumenta la probabilidad de éxito en el futuro.

"En Dios confiamos; todos los demás deben traer datos".

—W. Edwards Deming

La medición impulsa el proceso de ejecución. Es el ancla de la realidad. ¿Te imaginas al CEO de una gran corporación sin saber los números? No es diferente para ti y para mí. Como director ejecutivo de su propia vida y negocio, necesita saber los números. La medición proporciona información importante que le permite tomar decisiones inteligentes.

La medición eficaz captura indicadores de adelanto y retraso que brindan la retroalimentación integral necesaria para

Toma de decisiones. Los indicadores de retraso, como ingresos, ventas, dólares de comisión, libras perdidas, porcentaje de grasa corporal, niveles generales de colesterol, representan los resultados finales que se esfuerza por lograr. Los indicadores principales son las actividades que producen los resultados finales; por ejemplo, la cantidad de llamadas de ventas o las referencias son indicadores principales en el proceso de ventas. Si bien la mayoría de las empresas e individuos miden efectivamente los indicadores de retraso, muchos tienden a ignorar los indicadores de avance. Un sistema de medición eficaz tendrá una combinación de indicadores complementarios de adelanto y

El indicador principal más importante que tiene es una medida de su ejecución. En última instancia, tienes más control sobre tus acciones que sobre tus resultados. Tus resultados son creados por tus acciones. Una medida de ejecución indica si hizo las cosas que dijo que eran más importantes para lograr sus objetivos.

Tenga en cuenta que comenzó con una visión, una visión convincente del futuro que es más grande que el presente. Luego estableció un conjunto de metas de 12 semanas que están alineadas con esa visión. Para cada objetivo, desarrolló acciones o tácticas que describen los pasos que debe seguir para lograr sus objetivos. El elemento sobre el que tienes el control más directo es la ejecución de tus tácticas. Saber hasta qué punto siguió esas tácticas es la medida de ejecución. Debido a que sus objetivos de 12 semanas se establecieron a la luz de su visión a más largo plazo, la medida de ejecución también representa el progreso hacia su visión.

Tener una forma de medir su ejecución es fundamental porque le permite identificar fallas y responder rápidamente. A diferencia de los resultados, que pueden retrasarse semanas, meses y, en algunos casos, años con respecto a sus acciones, una medida de ejecución proporciona una retroalimentación más inmediata, lo que le permite realizar ajustes en el tiempo de juego mucho más rápido. Una medida de ejecución también es importante por otra razón. Si no está alcanzando su meta, necesita saber si se debe a una falla en el contenido del plan o en

ejecución, porque hay una gran diferencia en cómo manejar estas dos averías. Se produce una falla en el contenido del plan cuando las estrategias y las tácticas no son efectivas, mientras que ocurre una falla en la ejecución cuando no se implementan completamente las tácticas del plan.

Más del 60 por ciento de las veces, la falla ocurre en el proceso de ejecución, pero generalmente las personas asumen que el plan tiene la culpa y lo cambian. Esto es un error, porque no sabes si el plan no funciona si no estás trabajando en el plan. La medición eficaz le ayudará a identificar el origen de la avería para que pueda abordarla de frente. En la mayoría de los casos, a menos que esté ejecutando a un nivel razonablemente alto, no hay necesidad de cambiar o ajustar su plan. Lo bueno es que cada vez que ejecutas lindo, obtienes retroalimentación. Si sus acciones no producen lo que esperaba, puede hacer los ajustes necesarios a su plan en función de los comentarios del mercado, pero primero debe ejecutar el plan. Muy a menudo la gente quiere cambiar el plan antes de haberlo ejecutado realmente. Como regla general, rara vez debe cambiar el plan a menos que haya estado completando efectivamente las tácticas de su plan y todavía no está produciendo. Podrías haber creado un plan increíble, pero nunca lo sabrás a menos que realmente lo implemente.

Sin embargo, si está ejecutando a un alto nivel y no obtiene los resultados que desea, entonces es hora de volver atrás y ajustar el plan. La física nos dice que por cada acción hay una reacción, así que la buena noticia es que cada vez que ejecutas, produce algo, puede que no sea lo que esperabas, pero algo sucederá. Este algo es la retroalimentación del mercado y es imposible ajustar efectivamente su plan sin ella. Sin saber qué tácticas ejecutó, cualquier cambio que realice se basará únicamente en conjeturas.

“La verdad es el único terreno seguro para pararse”.

—Elizabeth Cady Stanton

Cuadro de Mando Semanal

La mejor manera de medir su ejecución es trabajar a partir de un plan semanal (basado en su Plan de 12 Semanas) y evaluar el porcentaje de tácticas completadas. Para el año de 12 semanas, hemos desarrollado una herramienta llamada Weekly Scorecard. Si ha seguido el proceso hasta el momento, comprenderá que el plan semanal representa las actividades críticas que necesita realizar cada semana para lograr sus objetivos generales. El cuadro de mando semanal proporciona una medida objetiva de qué tan bien ejecutó su plan semanal. Con el cuadro de mando semanal se mide la ejecución, no los resultados. Te puntuas según el porcentaje de actividades que completas cada semana.

Le instamos a luchar por la excelencia, no por la perfección. Hemos encontrado que si completa con éxito el 85 por ciento de las actividades en su plan semanal, lo más probable es que logre sus objetivos. Recuerde que su plan contiene las principales prioridades que agregarán el mayor valor y tendrán el mayor impacto.

En otras palabras, ¡solo necesita tener un 85 por ciento de efectividad en las principales prioridades para lograr la excelencia!

Una palabra de precaución: llevar la puntuación no es para los débiles de corazón. Habrá ocasiones en las que no ejecutes bien y obtengas una mala puntuación. Las personas a menudo abandonan cuando llegan a este punto porque les falta el coraje para enfrentar la realidad de sus acciones.

En lugar de calificar su desempeño, se distraen con otras cosas que parecen importantes en el momento. Con el año de 12 semanas no hay dónde esconderse. Brilla una luz sobre dónde estás actuando y dónde no. Todos nosotros, de vez en cuando, lucharemos para ejecutar. El sistema de 12 semanas por año te obliga a enfrentar tu falta de ejecución, y es incómodo, pero es exactamente lo que se requiere si vas a rendir al máximo. A este malestar lo llamamos *producto*

tensión tiva.

La tensión productiva es la sensación incómoda que tienes cuando no estás haciendo las cosas que sabes que debes hacer.

Nuestra inclinación natural cuando nos enfrentamos a la incomodidad es resuelvelo. En un esfuerzo por hacer esto, las personas generalmente toman una de dos maneras. La salida fácil es simplemente dejar de usar el sistema y apagar la luz que está brillando sobre las fallas en el desempeño. Por lo general, esto toma la forma de una resistencia pasiva y pospones la puntuación de tu semana y te dices a ti mismo que lo harás más tarde, pero que el más tarde nunca llega.

La otra forma es utilizar la tensión productiva como catalizador del cambio. En lugar de responder a la incomodidad rescatándose, los grandes triunfadores usan la tensión como un ímpetu para seguir adelante. Si decide que dejar de fumar no es una opción, entonces la incomodidad de la tensión productiva eventualmente lo obligará a tomar medidas sobre sus tácticas. Esto lo alienta a seguir adelante mediante la ejecución de su plan.

Incluso con una puntuación semanal del 65 al 70 por ciento, le irá bien si permanece en el juego. No lograrás lo que eres capaz de hacer, pero lo harás bien. Es importante recordar que el proceso no se trata de ser perfecto, sino de mejorar cada vez más.

La medición impulsa el proceso. Llevar un puntaje efectivo es esencial si desea ejecutar bien y rendir al máximo.

Tómese el tiempo para establecer un conjunto de medidas clave que incluyan indicadores de avance y retraso y, lo que es más importante, asegúrese de calificar su ejecución. ¡Tenga el coraje de medir su desempeño!

CAPÍTULO 7

intencionalidad

Todo lo que desea lograr en la vida requiere una inversión de su tiempo, por lo que cuando desea mejorar sus resultados, debe enfrentar el hecho de que su suministro de tiempo es completamente inelástico y perecedero.

Incluso en esta era de rápida innovación y avance tecnológico, el tiempo, más que cualquier otro recurso, sigue limitando nuestros resultados.

Cuando preguntamos a nuestros clientes qué les impide lograr más, la mayoría de las veces escuchamos que es la falta de tiempo y, sin embargo, el tiempo es el recurso personal más desperdiciado. Un estudio realizado hace unos años por Salary.com descubrió que la persona promedio desperdicia casi dos horas de cada día laboral.

La importancia del sí y el no

La realidad es que si no tiene un propósito sobre cómo pasa su *tiempo*, entonces deja sus resultados al azar. Si bien es cierto que controlamos nuestras acciones y no nuestros resultados, nuestros resultados son creados por nuestras acciones. Es lógico que las acciones que elegimos tomar a lo largo de nuestro día finalmente determinen nuestro destino.

A pesar del valor incalculable del tiempo, muchas personas se involucran cada día en sus propios términos. En otras palabras, satisfacen las distintas

demandas del día a medida que se presentan, gastando el tiempo que sea necesario para responder sin pensar mucho en el valor relativo de la actividad. Este es un enfoque reactivo en el que el día te controla y te impide rendir al máximo.

Para realizar su potencial, debe aprender a ser más consciente de cómo pasa su tiempo. Vivir con una intención clara va en contra de la poderosa tendencia natural a ser reactivo porque requiere que organices tu vida en torno a tus prioridades y elijas conscientemente aquellas actividades que se alineen con tus metas y visión.

Cuando pasas tu tiempo con intención, sabes cuándo decir sí y cuándo decir no. Probablemente esté consciente cuando está postergando o participando en una actividad de bajo nivel para evitar abordar una actividad menos cómoda y de alto rendimiento. Cuando usa su tiempo intencionalmente, desperdicia menos y gasta más en sus acciones de alto valor, pero para hacer esto debe estar dispuesto a ser disciplinado y estructurar sus días y semanas. La mejor manera de hacer esto es usar su plan de 12 semanas para impulsar su actividad de modo que, al final, establezca sus objetivos para el día en lugar de dejar que el día lo dirija. La intencionalidad es tu arma secreta en tu guerra contra la mediocridad.

“No es suficiente estar ocupado; también lo son las hormigas. La pregunta es: ¿En qué estamos ocupados?

–Henry David Thoreau

Bloqueando tu tiempo

Benjamin Franklin dijo: “Si cuidamos los minutos, los años se cuidarán solos”. Ese es un consejo sabio. El desafío de aplicar esta sabiduría es que a lo largo del día surgen cosas , cosas que no anticipó y que consumirán sus valiosos minutos.

Tratar de reducir estas interrupciones generalmente no funciona bien y puede ser más difícil que simplemente lidiar con ellas.

En nuestra opinión, la clave para el uso exitoso del tiempo, el uso *intencional* del tiempo, no es tratar de eliminar estas interrupciones no planificadas, sino bloquear el tiempo regular cada semana dedicado a sus tareas estratégicamente importantes. Llamamos a esto *Performance Time* y descubrimos que es el mejor enfoque para asignar el tiempo de manera efectiva que jamás hayamos encontrado. Utiliza un sistema simple de bloqueo de tiempo para recuperar el control de su día y maximizar su efectividad.

Hay tres componentes principales del tiempo de actuación: *bloques estratégicos*, *bloques de amortiguamiento* y *bloques de ruptura*.

Bloques estratégicos: un bloque estratégico es un bloque de tres horas de tiempo ininterrumpido que está programado para cada semana. Durante este bloque no acepta llamadas telefónicas, ni faxes, ni correos electrónicos, ni visitas, ni *nada*. En cambio, enfoca toda su energía en tareas planificadas previamente: sus actividades estratégicas y lucrativas.

Los bloques estratégicos concentran su intelecto y creatividad para producir resultados innovadores. Es probable que se sorprenda de la cantidad y calidad del trabajo que produce. Para la mayoría de las personas, un bloque estratégico por semana es suficiente.

Bloques de búfer: Los bloques de búfer están diseñados para **hacer frente a todas las actividades no planificadas y de bajo valor, como la mayoría de los correos electrónicos y de voz, que surgen a lo largo de un día típico.** Casi nada es más improductivo y frustrante que lidiar con interrupciones constantes, sin embargo, todos hemos tenido días en los que los elementos no planificados dominaron nuestro tiempo.

Para algunos, un bloque de amortiguación de 30 minutos al día es suficiente, mientras que para otros, pueden ser necesarios dos bloques separados de una hora. El poder de los bloques de amortiguación proviene de agrupar actividades que tienden a ser improductivas para que pueda aumentar

su eficiencia al tratar con ellos y tome un mayor control sobre el resto de su día.

Bloqueos de ruptura: uno de los factores clave que contribuyen a las mesetas de rendimiento es la ausencia de tiempo libre. Muy a menudo, los empresarios y profesionales se ven atrapados en trabajar más y más duro, pero este enfoque mata su energía y entusiasmo. Para lograr mejores resultados, lo que a menudo es necesario no es trabajar más horas, sino tomarse un tiempo fuera del trabajo. No es casualidad que la gente a menudo cite el famoso proverbio "Todo trabajo y nada de juego hacen de Jack un niño aburrido". Cuando no nos tomamos tiempo libre del trabajo, podemos perder nuestra ventaja creativa.

Un bloque de ruptura efectivo dura al menos tres horas y se dedica a otras cosas además del trabajo. Es tiempo programado fuera de su negocio durante el horario comercial normal que utilizará para refrescar y revitalizar su mente, de modo que cuando regrese al trabajo, pueda participar con más concentración y energía.

“Si no tienes el control de tu tiempo, no tienes el control de tus resultados”.

El tiempo de rendimiento se aplica a más que solo bloques estratégicos, de búfer y de ruptura. Cuanta más rutina puedas crear en tus días y semanas, más efectiva será tu ejecución. La mejor manera de lograr esto es crear una imagen de una semana ideal.

El concepto de una semana ideal es planificar en papel todas las tareas críticas que ocurren en una semana típica y organizarlas para que pueda ser más productivo. Si no puede poner todas las cosas que hace en el papel, no hay forma de que las haga en la realidad, por lo que el ejercicio de planificar estratégicamente su semana hará que tome algunas decisiones difíciles sobre cómo usar su tiempo.

A medida que crea su semana ideal, es útil programar las tareas rutinarias al mismo tiempo, el mismo día de cada semana, si es posible.

Considera cuándo tiendes a estar en tu mejor momento. ¿Eres una persona mañanera o eres mejor por la tarde o por la noche? Programe sus actividades más importantes durante su horario de máxima audiencia. Le mostraremos cómo crear su semana modelo en el Capítulo 17.

Para muchos de nuestros clientes, el tiempo de desempeño ha tenido un impacto inmediato en los resultados. Tener el control de unas pocas horas cada semana a menudo tiene un efecto dramático. Aprende a usar tu tiempo con mayor intención y no solo serás más efectivo, sino que también sentirás una mayor sensación de control, menos estrés y mayor confianza.

Para obtener más información sobre el bloqueo de tiempo, únase a la comunidad 12 Week Year en www.12weekyear.com/gettingstarted. ¡Es gratis!

Machine Translated by Google

CAPÍTULO 8

Responsabilidad como propiedad

La responsabilidad es quizás el concepto más incomprendido en los negocios y en la vida. La mayoría de las personas lo equiparan con mal comportamiento, bajo rendimiento y consecuencias negativas. Por ejemplo, cuando un atleta hace algo en violación de la política de conducta de la liga, el comisionado declarará públicamente que la liga responsabilizará a este atleta y luego emitirá una multa o suspensión. No es de extrañar que la mayoría de la gente no quiera tener nada que ver con la rendicio

"Nuestro último acto libre, después del cual no hay más actos libres. posible— es negar que somos libres."

—Peter Koestenbaum

La gente a menudo habla de *responsabilizar* a otros, especialmente en situaciones comerciales. A menudo, escuchará a la gerencia decir algo como: "Necesitamos hacer un mejor trabajo para hacer que las personas rindan cuentas". Incluso he escuchado a personas que realmente desean desempeñarse mejor decir: "Solo necesito que alguien me haga responsable". Este tipo de declaraciones reflejan la noción equivocada de que la rendición de cuentas es algo que puede y debe imponerse; eso no es responsabilidad, eso es consecuencias. De hecho, es imposible sostener

alguien más responsable. Me gusta bromear diciendo que puedes cargar a un bebé y puedes sostener una bolsa de comestibles, pero no puedes responsabilizar a alguien.

La responsabilidad no son las consecuencias, sino *la propiedad*. Es un rasgo de carácter, una postura de vida, una disposición a ser dueño de tus acciones y resultados *sin importar las circunstancias*. En el libro *Freedom and Accountability at Work: Applying Philosophic Insight to the Real World*, los autores Peter Koestenbaum y Peter Block analizan la responsabilidad de la siguiente manera:

Tenemos una pequeña manera de pensar acerca de la rendición de cuentas. Creemos que la gente quiere escapar de ser responsable. Creemos que la rendición de cuentas es algo que hay que imponer. Tenemos que responsabilizar a las personas y diseñamos esquemas de recompensas y castigos para hacerlo. Estas creencias son tan dominantes en nuestra cultura que son difíciles de cuestionar, sin embargo, son las mismas creencias que nos impiden experimentar lo que anhelamos.

La naturaleza misma de la rendición de cuentas se basa en la comprensión de que todos y cada uno de nosotros tenemos libertad de elección. Esta libertad de elección es la base de la rendición de cuentas.

La rendición de cuentas es darse cuenta de que siempre tienes opciones; que, de hecho, no hay *obligaciones* en la vida. Las obligaciones son aquellas cosas que odiamos hacer pero que hacemos de todos modos porque tenemos que hacerlo. El hecho es que no hay necesidad de 's. Todo lo que hacemos en la vida es una elección. Incluso en un entorno en el que hay requisitos para ti, todavía tienes opciones, pero hay una gran diferencia cuando abordas algo como una *elección* frente a una obligación. Cuando algo es obligatorio, es una carga, es engorroso y, en el mejor de los casos, cumple con los estándares mínimos; sin embargo, darse cuenta de que en última instancia tiene opciones crea un escenario muy diferente. Cuando eliges hacer algo, puedes aprovechar tus recursos y dar lo mejor de ti. Es una postura mucho más empoderadora. En última instancia, eliges tus acciones, tus resultados, tus consecuencias.

“La responsabilidad no son las consecuencias; es propiedad.”

Todos nosotros tenemos una tendencia a mirar fuera de nosotros mismos para que las cosas cambien y mejoren. Estamos esperando que la economía se recupere, que el mercado inmobiliario cambie o que nuestra empresa presente un nuevo producto, precios más competitivos o mejor publicidad. Es fácil convertirse en víctima de las circunstancias externas, gastar tiempo y energía esperando e imaginando cómo sería nuestra vida si el mundo que nos rodea fuera diferente, creyendo que estas son las claves para mejorar nuestros resultados. La verdad es que no controlas ninguna de estas cosas.

Lo único que controlas es tu pensamiento y tus acciones.

Pero eso es suficiente *si* (y es un gran *si*) estás dispuesto a poseerlos

No se lleve la impresión equivocada de que, de alguna manera, la rendición de cuentas, tal como la hemos descrito aquí, es pasiva. Es todo lo contrario. La verdadera rendición de cuentas confronta activamente la verdad, confronta la libertad de elección y las consecuencias de esas elecciones. De esta manera, la rendición de cuentas te da mucho poder, pero debes estar dispuesto a enfrentar la realidad y la verdad de tu situación.

Cómo ve la responsabilidad y hasta qué punto la adopta afecta todo lo que hace, desde sus relaciones hasta su capacidad para ejecutar con eficacia. Cuando comprende que la verdadera capacidad de rendición de cuentas se trata de elegir y tomar posesión de sus elecciones, todo cambia. Pasas de la resistencia al empoderamiento, de los límites a las posibilidades, y de la mediocridad a la grandeza.

Al final del día, la única responsabilidad que realmente existe es la responsabilidad por uno mismo. La única persona que puede hacerte responsable de cualquier cosa eres tú, y para tener éxito debes desarrollar la honestidad mental y el coraje para ser dueño de tus pensamientos, acciones y resultados.

Machine Translated by Google

CAPÍTULO 9

Interés versus Compromiso

Los compromisos son una parte poderosa del año de 12 semanas. La capacidad de hacer y mantener compromisos mejora los resultados, genera confianza y fomenta equipos de alto rendimiento, pero muchos de nosotros evitamos hacer compromisos y, lo que es peor, a menudo los rompemos cuando las cosas se ponen difíciles. Para ser realmente buenos en lo que hacemos, tenemos que mejorar en el cumplimiento de nuestras promesas.

“El compromiso es un acto, no una palabra.”

—Jean-Paul Sartre

Hay una vieja anécdota sobre los compromisos de una gallina y un cerdo a la hora del desayuno. La gallina ha aportado el huevo y, por tanto, sólo está *interesada* en el desayuno; el cerdo, sin embargo, contribuye con el tocino y, por lo tanto, está completamente comprometido. Es una historia humorística, pero en última instancia pinta una imagen negativa de compromiso. En realidad, los compromisos cumplidos benefician a ambas partes involucradas al mejorar las relaciones, fortalecer la integridad y generar confianza en sí mismos. Los compromisos son poderosos y, a menudo, cambian la vida.

Estoy seguro de que puedes recordar un momento en el que estabas decidido a lograr algo significativo y estabas dispuesto a hacer lo que fuera necesario para que sucediera. Uno de los compromisos más poderosos que he hecho fue con mi padre. Fue el verano después de mi primer año de universidad y recuerdo la conversación como si fuera ayer. Los dos estábamos trabajando en su jardín, hablando de mi primer año. Rápidamente me di cuenta durante esa conversación que mi padre y yo teníamos diferentes perspectivas sobre el propósito de la universidad.

El problema eran mis calificaciones. Yo estaba en la lista del decano, pero desafortunadamente para mí, el decano tenía dos listas y yo estaba en la de prueba académica. Mi padre me explicó que no estaba dispuesto a seguir ayudándome con la matrícula a menos que mis resultados mejoraran. Me sentí terrible y me comprometí ese día con mi padre y conmigo mismo. Le prometí que cuando volviera a la escuela en el otoño, sacaría todas las A's. Me desafío a cumplir con mi compromiso aumentando las apuestas: si obtenía todas las A, me daría \$500; si no lo hiciera, le debería \$500.

Cuando volví a la escuela ese otoño, hice todo lo posible. Iba a clase, tomaba apuntes en las conferencias, leía los textos y hacía los deberes. También dejé de socializar tanto como lo había hecho durante mi primer año. Al final, obtuve las calificaciones, puras A's. Los \$500 se fueron hace mucho tiempo, pero ese compromiso cambió mi vida. Empecé a aparecer en la lista del verdadero decano y nunca volví.

Mi historia es un gran ejemplo de compromiso. Un compromiso es una promesa personal. Cumplir tus promesas a los demás genera confianza y relaciones sólidas, y cumplir las promesas que te haces a ti mismo desarrolla el carácter, la estima y el éxito.

“A menos que se haga un compromiso, solo hay promesas y esperanzas; pero sin planes.

-Peter Drucker

Una definición de compromiso que me gusta es “*el estado de estar atado emocional o intelectualmente a un curso de acción. . .*” (*American Heritage Dictionary*, cuarta edición) Desde esta perspectiva, un compromiso es una elección consciente de actuar para crear un resultado deseado.

Todos sabemos intuitivamente que la capacidad de cumplir los compromisos es fundamental para una ejecución eficaz y un alto rendimiento, pero muchos de nosotros no cumplimos con nuestros compromisos de manera regular. Parece que cuando las cosas se ponen difíciles, encontramos razones por las que no podemos cumplir nuestras promesas y cambiamos nuestro enfoque a otras actividades.

A menudo, nuestro interés se desvanece cuando las cosas se ponen difíciles. Es importante entender que hay una diferencia entre interés y

Compromiso: Cuando estás interesado en hacer algo, lo haces solo cuando las circunstancias lo permiten, pero cuando estás comprometido con algo, no aceptas excusas, solo resultados.

Cuando nos comprometemos con algo, hacemos cosas que normalmente no haríamos. La pregunta de *si* desaparece y la única pregunta que haces es *cómo*. El compromiso es poderoso, pero hay momentos en que todos luchamos por comprometernos.

Aquí están las cuatro claves para compromisos exitosos:

1. Fuerte deseo: para comprometerse por completo con algo, necesita una razón clara y personalmente convincente.

Sin un fuerte deseo, luchará cuando la implementación se vuelva difícil, pero con un deseo apremiante, los obstáculos aparentemente insuperables se ven como desafíos que deben superarse. El resultado final deseado debe ser lo suficientemente significativo como para ayudarlo a superar los momentos difíciles y mantenerlo encaminado.

2. Acciones clave: una vez que tenga un deseo intenso de lograr algo, debe identificar las acciones centrales que producirán el resultado que está buscando. En el mundo de hoy, muchos de nosotros nos hemos convertido en espectadores en lugar de

que los participantes. Debemos recordar que es lo que *hacemos* lo que cuenta.

En la mayoría de los esfuerzos, a menudo hay muchas actividades que lo ayudan a lograr su objetivo. Sin embargo, generalmente hay unas pocas actividades centrales que representan la mayoría de los resultados y, en algunos casos, solo hay una o dos acciones clave que finalmente producen el resultado. Es fundamental que identifique estas piedras angulares y se concentre en ellas.

3. Cuente los costos: los compromisos requieren sacrificio. En cualquier esfuerzo hay beneficios y costos. Con demasiada frecuencia afirmamos comprométase a algo sin considerar los costos, las dificultades que tendrá que superar para lograr su deseo. Los costos pueden incluir tiempo, dinero, riesgo, incertidumbre, pérdida de comodidad, etc. Identificar los costos antes de comprometerse le permite elegir conscientemente si está dispuesto a pagar el precio de su compromiso. Cuando enfrenta alguno de estos costos, es extremadamente útil reconocer que los anticipó y decidió que valía la pena alcanzar su meta.

4. Actúe sobre compromisos, no sobre sentimientos: Habrá momentos en los que no tendrá ganas de realizar las actividades críticas. Todos hemos estado allí. Levantarse de la cama a las 5:30 a. m. para correr en el frío del invierno puede ser desalentador, especialmente cuando estás en una cama caliente. Es durante estos tiempos que tendrá que aprender a actuar de acuerdo con sus compromisos en lugar de sus sentimientos. Si no lo hace, nunca generará ningún impulso y se quedará atascado reiniciando continuamente o, como suele ser el caso, rindiéndose. Aprender a hacer las cosas que necesita hacer, independientemente de cómo se sienta, es una disciplina central para el éxito.

Muchas veces los compromisos se hacen más arduos por el marco de tiempo para el que se hacen. Es difícil comprometerse con

cualquier cosa para toda la vida, incluso cumplir una promesa durante todo un año puede ser un desafío. Con el año de 12 semanas no se le pide que haga compromisos de por vida o incluso anuales, sino compromisos de 12 semanas. Es mucho más factible establecer y mantener un compromiso por 12 semanas que mantenerlo por 12 meses. Al final de las 12 semanas, vuelve a evaluar sus compromisos y comienza de nuevo.

Nuestros compromisos finalmente dan forma a nuestras vidas. Apoyan matrimonios sólidos, crean relaciones duraderas, impulsan nuestros resultados y ayudan a construir nuestro carácter. Hay algo increíblemente fortalecedor en saber que si dices que vas a hacer algo con lo que puedes contar, no necesitas cubrir tus apuestas.

Machine Translated by Google

CAPÍTULO 10

Grandeza en el momento

Dicen que con la tecnología el mundo ahora es más pequeño; Creo que también se está moviendo más rápido. La vida parece estar cada vez más ocupada y acelerada.

No me malinterpreten; la tecnología es genial Mi teléfono ahora tiene mucha más capacidad informática y utilidad que la primera computadora portátil que compré en 1988 por unos seis mil dólares. La desventaja es que ahora tenemos muy poco tiempo de inactividad en nuestro día. Solía ser que en el camino hacia y desde el trabajo podías subir y bajar, pero ahora la mayoría de la gente pasa ese tiempo en el teléfono. El margen natural en nuestro día a día va desapareciendo pero aún necesitamos tiempo para relajarnos mentalmente.

En este nuevo mundo apresurado, la multitarea se ha convertido en una habilidad muy valorada. La creencia es que para aprovechar al máximo mi día, necesito estar completamente programado, totalmente comprometido y constantemente en movimiento. El temor es que podría perderme algo bueno, así que me apresuro de una reunión o evento al siguiente, haciendo una o dos llamadas telefónicas en el medio. Cuando estoy en reuniones, reviso constantemente mi correo electrónico y mis mensajes porque no quiero perderme nada, y con los mensajes de texto puedo mantener dos o tres conversaciones a la vez. No mucha gente admitiría

que esta es la forma en que operan, pero mire a su alrededor: esta es la forma en que se comporta la mayoría de la gente.

En nuestro esfuerzo por no perdernos nada, sin darnos cuenta lo extrañamos todo. Nuestra atención se extiende sobre varios temas y conversaciones, y cuando nos esforzamos por hacer tanto, en realidad aplicamos muy poco de nosotros mismos a cualquier actividad individual. Nos sentimos estresados, agotados, agotados, frustrados y desconectados. Al final, este enfoque prácticamente garantiza que seremos mediocres en virtud del hecho de que nada capta toda nuestra atención, ni los proyectos importantes, ni las conversaciones importantes, ni las personas importantes.

La mayoría de las personas corren tan rápido que extrañan la vida. Están en un lugar físicamente y en otro lugar mentalmente. Eres más efectivo cuando estás mentalmente donde estás físicamente, cuando estás presente en el momento. Los atletas lo llaman "jugar en la zona". Cuando estás presente en el momento, tu pensamiento es claro y enfocado, las decisiones se toman con facilidad y te mueves a través de las tareas casi sin esfuerzo. Cuando estás en el momento, vives con gracia y facilidad. Cuando estás totalmente presente en el momento, cuando te conectas con el *ahora*, la vida se disfruta más.

"Lo mejor del futuro es que llega un día a la vez".

-Abraham Lincoln

No puedes cambiar el pasado o actuar en el futuro. El momento actual, el eterno ahora mismo, es todo lo que tienes. En este momento, puedes afectar lo que te suceda por el resto de tu vida. El futuro se crea ahora, nuestros sueños se logran en el momento.

Mi esposa Judy y yo somos sobrevivientes de cáncer. Para aquellos de ustedes que han lidiado con el cáncer, ya sea usted mismo o con una familia

miembro, usted sabe de primera mano lo rápido que obtiene un aprecio por el momento presente. El hecho es que la vida sucede en el momento, la vida se vive en el momento y, en última instancia, la grandeza se crea en el momento.

Actuando en el momento

Al igual que muchas personas en todo el mundo, cada dos años sintonizo los Juegos Olímpicos para ver a atletas increíbles hacer cosas increíbles. Hace algunos años, mientras observaba los eventos, se me cruzó por la mente el siguiente pensamiento: ¿cuándo se vuelve grande un campeón? La respuesta obvia parecía ser cuando el individuo logra un alto nivel de desempeño, como ganar una medalla de oro, pero al considerar más mi propia pregunta, llegué a la conclusión de que la grandeza no se logra cuando se alcanza el resultado, sino mucho antes de eso, cuando un individuo elige hacer las cosas que sabe que necesita hacer.

Sigamos con el atleta olímpico como ejemplo. El atleta no se hace grande cuando rompe un récord mundial y gana una medalla. Es entonces cuando el mundo la reconoce, pero en realidad el evento es solo la evidencia de su grandeza. La atleta alcanzó la grandeza meses, tal vez años, antes cuando decidió correr la milla extra, nadar las vueltas extra o dar solo un salto más.

Yo diría que Michael Phelps no alcanzó la grandeza cuando ganó su decimoctava medalla de oro o cuando ganó la primera. Se hizo grande cuando decidió hacer las cosas que le permitirían ganar. Alcanzó la grandeza en el momento en que eligió esforzarse en su entrenamiento, pasando las horas en el gimnasio y en la piscina y comiendo los alimentos que su cuerpo necesitaba en lugar de los que quería, fortaleciendo su determinación mental. Las medallas de oro fueron simplemente la evidencia de

su grandeza Michael Phelps había alcanzado la grandeza muchos años antes.

Los resultados no son el logro de la grandeza, sino simplemente la confirmación de la misma. Te vuelves grande mucho antes de que los resultados lo demuestren. Sucede en un instante, en el momento en que eliges hacer las cosas que necesitas hacer para ser grandioso.

“Aquel que quiera disfrutar de un buen futuro no desperdicie nada de su presente”.

—Roger Ward Babson

Lo que encuentro profundo es que la diferencia entre la grandeza y la mediocridad a diario y semanalmente es pequeña, pero la diferencia en los resultados en el futuro es tremenda. La diferencia

La diferencia entre la grandeza y la mediocridad para un vendedor son dos o tres citas adicionales a la semana, cinco o diez llamadas más al día, tres horas de una semana laboral de 45 horas dedicadas a su negocio. Para un gerente o líder, es reconocer el buen trabajo de una persona más cada día, delegar una tarea en lugar de hacerla ellos mismos, dedicar tres horas de su semana a las prioridades estratégicas, elogiar verbalmente y alentar a alguien que está luchando. . Sobre una base diaria y semanal, estas diferencias parecen menores, pero a la larga son significativas.

Todos y cada uno de nosotros tenemos la habilidad dada por Dios para ser grandes. Lo que hace a un campeón es la disciplina para hacer las cosas extra incluso cuando, especialmente cuando, no tiene ganas.

La noticia alentadora es que, independientemente de cómo te hayas desempeñado en el pasado o cómo te estés desempeñando actualmente, puedes ser excelente a partir de hoy, simplemente eligiendo hacer las cosas que sabes que debes hacer. Realmente no es más complicado que eso. Al final, eres genial en el momento o no lo eres.

En el primer capítulo escribí sobre las dos vidas que tenemos la mayoría de nosotros: la que vivimos y la que somos capaces de vivir. No te conformes con nada menos que la vida de la que eres capaz. Comprométete a ser excelente cada día y observa lo que puede suceder en solo 12 semanas.

Machine Translated by Google

CAPÍTULO 11

Desequilibrio intencional

El año de 12 semanas es poderoso y cambia la vida. Aunque la mayor parte de los ejemplos que usamos en este libro abordan la aplicación del año de 12 semanas para su negocio, se aplica igualmente bien en todas las áreas de su vida.

Un desafío al que nos enfrentamos la mayoría de nosotros es equilibrar nuestro tiempo y energía, entre el trabajo y la familia, el servicio comunitario y la recreación, el ejercicio y la relajación, las pasiones y obligaciones personales. Demasiado tiempo y esfuerzo gastado en una sola área puede crear agotamiento y falta de satisfacción en general. puedes empezar a

Siente como si un área de tu vida estuviera drenando tu energía, robándote tu alegría y subvirtiendo tu verdadero propósito en la vida. No es de extrañar que tantas personas estén buscando formas de recuperar el equilibrio en sus vidas.

“El desafío del equilibrio entre el trabajo y la vida es, sin duda, una de las luchas más significativas que enfrenta el hombre moderno”.

—Stephen Covey

Si se toma literalmente, la frase *equilibrio* de la vida es algo así como un nombre inapropiado. Es natural pensar que el objetivo del balance de vida es gastar el mismo tiempo y energía en las diversas áreas de su vida, pero en realidad, eso no es práctico y no necesariamente crearía el

vida que deseas. Tratar de pasar el mismo tiempo en cada área es improductivo y, a menudo, frustrante. El balance de vida no se trata de tiempo igual en cada área; el equilibrio de la vida se trata más de un *desequilibrio intencional*.

El equilibrio de la vida se logra cuando tiene un propósito sobre cómo y dónde gasta su tiempo, energía y esfuerzo. En diferentes momentos de tu vida elegirás enfocarte en un área sobre otra, y eso está perfectamente bien, siempre que sea intencional. La vida tiene diferentes estaciones, cada una con su propio conjunto de desafíos y bendiciones.

"No existe tal cosa como el equilibrio entre el trabajo y la vida.

Hay elecciones de vida laboral, y las tomas, y tienen consecuencias".

—Jack Welch

El año de 12 semanas es un proceso fantástico para ayudarte a vivir una vida de desequilibrio intencional. Muchos de nuestros clientes utilizan el año de 12 semanas para concentrarse en algunas áreas clave de sus vidas y ganar terreno. Piense en lo que podría ser diferente para usted si cada 12 semanas se concentrara en algunas áreas clave de su vida y lograra mejoras significativas.

Piense en su salud y estado físico. ¿Qué podría ser diferente si durante las próximas 12 semanas se comprometiera a mejorar en esta área? Una opción es establecer una meta de 12 semanas en esta área y crear un plan de 12 semanas. En este escenario, identificaría un puñado de tácticas que ejecutaría diariamente y semanalmente durante las próximas 12 semanas. Su plan puede incluir tácticas como estas:

- Haz 20 minutos de cardio tres veces por semana.
- Entrena con pesas tres veces por semana. • Beba por lo menos seis vasos de agua al día. • Limite la ingesta de calorías a 1200 por día.

La otra opción es volver a establecer una meta de 12 semanas pero, en lugar de crear un plan táctico, identifica una acción *clave* (o central) y se compromete a completarla durante las próximas 12 semanas. En ciertos casos, un plan completo funciona mejor, mientras que en otros, un compromiso clave es más productivo.

¿Qué pasa con sus relaciones: su cónyuge o pareja, familia y amigos cercanos? Puede usar el año de 12 semanas para construir mejores relaciones o crear más romance o intimidad con su pareja. ¿Cómo podrían ser diferentes esas relaciones si se comprometiera a lograr un progreso real durante las próximas 12 semanas? Esto puede ser tan simple como hacer un compromiso de acción como tener una noche de cita o una noche familiar a la semana y seguir adelante durante las próximas 12 semanas. Realmente es increíble lo que puedes lograr en solo 12 semanas cuando te comprometes con una acción específica.

Considere otras áreas como su vida espiritual, financiera, emocional, intelectual y comunitaria. Tal vez sea hora de salir de deudas, o terminar esa carrera que dejaste en suspenso. Quizás ha estado pensando en escribir un libro, iniciar una fundación o aprender un nuevo idioma. Es posible que no pueda completar objetivos como estos en 12 semanas, pero puede lograr un progreso significativo. Dividir sus objetivos más grandes en segmentos de 12 semanas le permite no solo hacer un progreso constante, sino también celebrar los hitos en el camino. Cuando está logrando un progreso real, siente una mayor satisfacción, se siente más realizado y se mantiene motivado para ver el proyecto hasta su finalización.

Para decidir en qué enfocarse, comience con su visión, luego califíquese en las siete áreas del equilibrio de la vida (es decir, espiritual, cónyuge/pareja, familia, comunidad, física, personal y comercial).

Me gusta usar una escala del 1 al 10 para calificar mi nivel de satisfacción. Una puntuación de 10 es lo mejor que puedo estar en un área, en otras palabras 10 es "grande", según mi definición; por el contrario, una puntuación de 1 sería "terrible", según mi definición. Note que estoy usando mi definición

de éxito y satisfacción como base de mi evaluación. Si es soltero, por ejemplo, y está satisfecho con eso, puede obtener un 10 en la categoría de relación clave.

Cada una de estas áreas es una fuente de energía o un drenaje de eso. Piénselo: si su vida laboral es estresante, llena de incertidumbre e insatisfactoria, seguramente afectará su vida personal.

Sin embargo, si su carrera le proporciona buenos ingresos y disfruta de lo que hace, eso genera energía e impulso en otras áreas y tendrá un efecto positivo.

El año de 12 semanas tiene el poder de aumentar sus ingresos y riqueza material dos, tres o incluso cuatro veces. También tiene el poder de ayudarlo a experimentar la misma magnitud de mejora en cualquier área que elija. ¡Aplica el año de 12 semanas a todas las áreas de tu vida y prepárate para que sucedan cosas increíbles!

¡Ser alentado!

PARTE II

poniéndolo todo Juntos

La Parte II brinda información adicional y captura más de una década de aprendizaje sobre lo que se necesita para aplicar de manera consistente los fundamentos de la ejecución. Brindamos herramientas comprobadas, plantillas y consejos para ayudarlo a aplicar el año de 12 semanas de una manera poderosa y lograr sus objetivos.

“¡Dentro de un año desearás haber comenzado hoy!”

Machine Translated by Google

CAPÍTULO 12

El sistema de ejecución

El año de 12 semanas es un sistema de ejecución que lo ayuda a operar de la mejor manera posible cada día creando claridad y enfoque en lo que más importa y un sentido de urgencia para hacerlo ahora. Como resultado, más de las cosas importantes se hacen día tras día. Unos pocos días o semanas de eso no es gran cosa, pero cuando sumas día tras día tras día, semana tras semana tras semana, el resultado es como el interés compuesto, y en solo 12 semanas puedes estar en una posición muy diferente. , tanto en lo personal como en lo profesional.

Al leer la primera sección de este libro, habrá notado que, además de reestructurar su año en 12 semanas, hay una serie de elementos fundamentales que también discutimos. De hecho, hay ocho elementos que creemos que son fundamentales para un alto rendimiento en cualquier empresa. Esos ocho elementos son:

- Visión
- Planificación
- Control de Procesos
- Medición
- Uso del tiempo
- Responsabilidad

- Compromiso
- Grandeza en el momento

En esta sección, hemos organizado estos elementos en un conjunto de tres principios y cinco disciplinas. Descubrimos que organizarlos de esta manera lo ayudará a comprender mejor cómo funcionan como un sistema holístico, lo que le facilitará aplicarlos de manera consistente.

Uno de los desafíos con estas disciplinas y principios es que la mayoría de la gente sabe lo que son, pero saber y hacer son dos cosas muy diferentes. A medida que aprenda a aprovecharlos de manera más efectiva en su negocio y en su vida personal, se sorprenderá de lo que puede lograr y de lo rápido que puede hacerlo.

tres principios

El año de 12 semanas se construye sobre la base de tres principios que al final determinan la eficacia y el éxito de un individuo.

impuesto. Estos principios son:

1. Responsabilidad
2. Compromiso
3. Grandeza en el momento

Echemos un vistazo más de cerca a cada uno.

Rendición de cuentas: La rendición de cuentas es, en última instancia, *propiedad*. Es un rasgo de carácter, una postura de vida, una voluntad de poseer acciones y resultados, independientemente de las circunstancias. La naturaleza misma de la rendición de cuentas se basa en la comprensión de que todos y cada uno de nosotros tenemos libertad de elección. Esta libertad de elección es la base de la rendición de cuentas. El último

El objetivo de la rendición de cuentas es preguntarse continuamente a uno mismo:
"¿Qué más puedo hacer para obtener el resultado?"

Compromiso: El compromiso es una promesa personal que te haces a ti mismo. Cumplir las promesas a los demás construye relaciones sólidas, y cumplir las promesas a uno mismo construye el carácter, la estima y el éxito.

El compromiso y la responsabilidad van de la mano. En cierto sentido, el compromiso es responsabilidad proyectada hacia el futuro. Es la propiedad de una acción o resultado futuro. Desarrollar su capacidad de compromiso tiene un efecto dramático en sus resultados personales y comerciales. El año de 12 semanas lo ayuda a desarrollar la capacidad para cumplir con los compromisos críticos y lograr resultados innovadores en todas las áreas.

Grandeza en el momento: como escribí en el capítulo 10, la grandeza no se logra cuando se alcanza un gran resultado, sino mucho antes de eso, cuando un individuo toma la decisión de hacer lo necesario para ser grande. Los resultados no son el *logro* de la grandeza, sino simplemente la confirmación de la misma. Te vuelves grande mucho antes de que los resultados lo demuestren. Sucede en un instante, en el momento en que eliges hacer las cosas que necesitas hacer para ser grandioso, y cada momento en que continúas eligiendo hacer esas cosas.

Estos tres principios—responsabilidad, compromiso y grandeza en el momento—forman la base del éxito personal y profesional.

cinco disciplinas

El año de 12 semanas aborda tanto la forma en que piensas como las acciones que realizas. En el nivel de acción, se concentra en desarrollar la capacidad dentro de un conjunto de disciplinas exitosas que se requieren

para una ejecución eficaz. Hemos encontrado que los mejores, ya sean atletas o profesionales de negocios, son excelentes, no porque sus ideas sean mejores, sino porque sus disciplinas de *ejecución* son mejores. Estas cinco disciplinas son:

1. Visión
2. Planificación
3. Control de procesos
4. Medición
5. Uso del tiempo

El año de 12 semanas lo ayudará a aplicar estas disciplinas de una manera que aproveche sus conocimientos y habilidades, y fomente una acción consistente.

Visión: Una visión convincente crea una imagen clara del futuro.

Es fundamental que su visión empresarial se alinee con su visión personal y la habilite. Esta alineación asegura una poderosa conexión emocional que promueve un compromiso sostenido, y acción continua.

Planificación: un plan efectivo aclara y se enfoca en las iniciativas y acciones de máxima prioridad necesarias para lograr la visión.

Un buen plan se construye de una manera que facilita la implementación efectiva.

Control de Procesos: El control de procesos consiste en un conjunto de herramientas y eventos que alinean sus acciones diarias con las acciones críticas de su plan. Estas herramientas y eventos garantizan que dedique más tiempo a actividades estratégicas y lucrativas.

Medición: La medición impulsa el proceso. Es el ancla de la realidad. La medición eficaz combina indicadores de adelanto y atraso que brindan la retroalimentación integral necesaria para la toma de decisiones informada.

Uso del tiempo: Todo sucede en el contexto del tiempo. Si no tienes el control de tu tiempo, entonces no tienes el control de tus resultados. Usar su tiempo con una intención clara es imprescindible.

Es importante que vea la interconexión de estas cinco disciplinas. Si no tienes una visión clara y convincente, entonces las otras disciplinas realmente no importan porque no estás viviendo una vida por diseño sino por casualidad. Si tienes una visión pero no un plan, entonces tienes una quimera. Si tiene una visión y un plan enfocado pero carece de control del proceso, se sentirá muy frustrado, porque algunos días ejecutará y progresará y otros no. Si tiene esas disciplinas pero le falta el coraje para llevar la cuenta, entonces no hay forma de que sepa qué está funcionando y qué no. No hay forma de que hagas ajustes en el tiempo de juego que puedan acelerar tu éxito. Finalmente, si todo eso está en su lugar pero no eres intencional sobre lo que dices que sí y lo que dices que no, entonces el día te está controlando.

El ciclo emocional del cambio

Aplicar el Año de 12 Semanas requerirá un cambio, y el cambio es incómodo. Es útil comprender el proceso por el que pasamos emocionalmente cuando nos enfrentamos a un cambio, para que no nos descarrile. Cada vez que decidimos hacer un cambio en nuestras vidas, experimentamos una montaña rusa emocional. Los psicólogos Don Kelley y Daryl Connor describen este fenómeno en un artículo titulado “El ciclo emocional del cambio”. El ciclo emocional de cambio de Kelley y Connor (ECOC) incluye cinco etapas de experiencia emocional, que exploraremos aquí (con ligeras modificaciones basadas en nuestra experiencia). Independientemente del cambio que decidas hacer, experimentarás este ciclo. Puede trazar nuevas relaciones, nuevas compras, nuevos trabajos,

and new neighborhoods on the ECOC, and it's always the same. Sometimes the highs are higher, and sometimes the lows are lower; sometimes the cycle is shorter, and other times it's longer, but in all cases, you will experience this cycle when you decide to make a change in your life (Figure 12.1).

There are five stages that people move through emotionally when changing their behavior:

- I. Uninformed Optimism
- II. Informed Pessimism
- III. Valley of Despair
- IV. Informed Optimism
- V. Success and Fulfillment

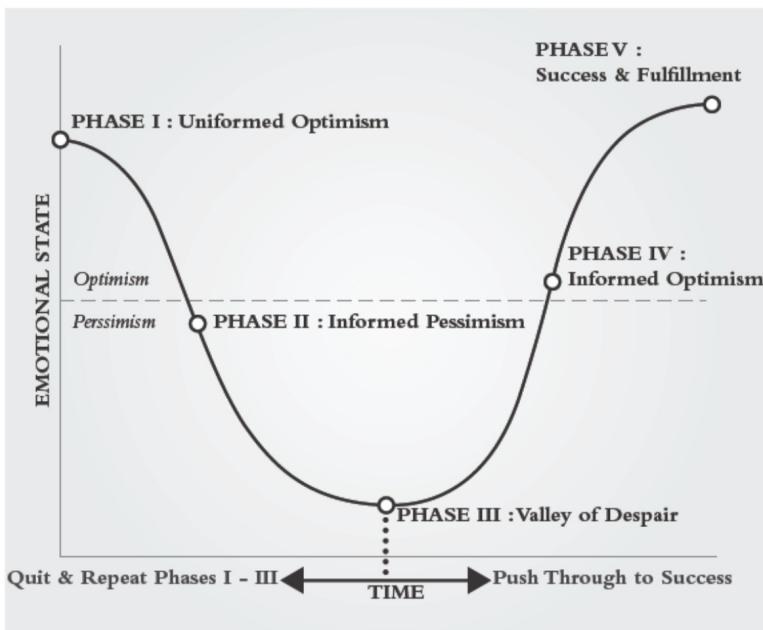


Figure 12.1 The emotional cycle of change that we use is adapted from Kelley/Connor's model of change cycles based upon interaction with our clients implementing the 12 Week Year.

La primera etapa del cambio suele ser emocionante, ya que imaginamos todos los beneficios y aún no hemos experimentado ninguno de los costos. Nuestras emociones están impulsadas por nuestro *optimismo desinformado*, que se encuentra en el área emocional positiva del gráfico. Ve todos los beneficios del cambio y ninguno de los inconvenientes, por lo que esta etapa es divertida. Está haciendo una lluvia de ideas y elaborando estrategias para crear el nuevo nivel de resultados que desea.

Desafortunadamente, el optimismo desinformado no dura mucho. A medida que aprende más sobre la realidad de lo que se necesita para cambiar, las emociones positivas pueden agriarse rápidamente. La segunda etapa del cambio, *el pesimismo informado*, se caracteriza por un cambio a un estado emocional negativo. En este punto, los beneficios no parecen tan reales, importantes o inmediatos, y los costos del cambio son evidentes.

Empiezas a cuestionarte si el cambio realmente vale la pena y empiezas a buscar razones para abandonar el esfuerzo. Si eso no es lo suficientemente malo, las cosas empeoran.

Llamo a la tercera etapa el *valle de la desesperación*. Aquí es cuando la mayoría de la gente se da por vencida. Se siente todo el dolor del cambio y los beneficios parecen lejanos o menos importantes, y hay una manera rápida y fácil de terminar con la incomodidad: volver a la forma en que solía hacer las cosas. Después de todo, racionalizas que *antes no era tan malo*.

Si renuncias al cambio cuando estás en el valle de la desesperación, vuelves a la primera etapa, el optimismo desinformado, ¡que es mucho más divertido que estar en el valle!

Es precisamente en esta etapa, el valle de la desesperación, que tener una visión convincente es fundamental. Casi todos nosotros hemos tenido momentos en nuestras vidas en los que deseábamos tanto algo que estábamos dispuestos a pagar cualquier precio y superar cualquier obstáculo para conseguirlo. Tal vez fue tu primer auto, tal vez fue ingresar a la universidad a la que siempre soñaste asistir, tal vez fue perseguir a la persona con la que querías casarte, tal vez fue el trabajo de tus sueños, sea lo que sea, lo deseabas tanto. que pagaste voluntariamente el precio de tu propia comodidad para conseguirlo. queriendo apasionadamente

alcanzar su visión, combinado con el compromiso y las herramientas y eventos de control de procesos, es el camino a través del valle hacia la siguiente etapa de cambio.

La cuarta etapa es *el optimismo informado*. En esta etapa, su probabilidad de éxito es mucho mayor. Estás de vuelta en el área emocional positiva del ciclo. Los beneficios de sus acciones están comenzando a dar frutos y los costos del cambio se reducen porque sus nuevos pensamientos y acciones se están volviendo más rutinarios. ¡La clave en esta etapa es no parar!

El éxito y el cumplimiento es la etapa final de la ECOC. En esta etapa final del cambio, los beneficios de sus nuevos comportamientos se experimentan por completo y los costos del cambio prácticamente desaparecen. Las acciones, que al principio eran difíciles e incómodas, ahora se han vuelto rutinarias. Cada vez que completas el ciclo, no solo desarrollas tu capacidad, sino también tu confianza. En este punto puedes pasar al siguiente cambio que quieras implementar con mayor seguridad de éxito.

El ECOC es la descripción del impacto emocional del cambio. Al ser consciente de este ciclo, es menos probable que las emociones negativas lo descarrilen y podrá manejar el cambio de manera más efectiva.

Sistema cerrado

El año de 12 semanas es un *sistema cerrado* que contiene todo lo que necesitas para tener éxito.

En nuestro taller de dos días, los participantes enumeran todo lo que se necesita para sobresalir. Luego, hacemos una lista de todos esos elementos en un rotafolio. Por lo general, hay más de 20 y la lista llena una o dos hojas de papel grandes. Cuando repasamos cada ítem, cada uno de ellos está representado en estas disciplinas y principios; es por eso que si aplicas el Año de 12 Semanas completamente, como un sistema completo, no puedes evitar mejorar.

El desafío es que no todos lo aplican como sistema. A menudo, las personas aplicarán algunos de los elementos y no aplicarán otros. Como cualquier sistema, el todo es exponencialmente mayor que la suma de las partes. Aplique y aproveche cualquiera de las disciplinas o principios y se beneficiará de ello, pero el verdadero avance se produce cuando se aplican todos ellos en su totalidad. Cuando se aplica de esta manera, el año de 12 semanas se convierte en un sistema de autocorrección que crea un rastro de migas de pan que le permite identificar cualquier falla y tomar medidas correctivas de manera oportuna. Es un sistema de práctica deliberada que está diseñado para la mejora continua.

Además de ser un sistema cerrado, el año de 12 semanas también facilita el cambio. Cuando instala el año de 12 semanas como su sistema operativo, facilita el cambio posterior. Usemos una computadora como analogía: puede tener el mejor software que el dinero puede comprar, pero si su sistema operativo no funciona, esos programas no valen nada. Todos hemos experimentado esto de vez en cuando cuando la impresora no imprime, el documento no se abre o su computadora está congelada.

Cuando instala el año de 12 semanas como su sistema operativo, aprovecha sus otros sistemas comerciales. Por ejemplo, la mayoría de las empresas tienen sistemas de marketing, ventas, productos, servicios, tecnología y otros procesos comerciales. Sin un sistema de ejecución, tendemos a aferrarnos a nuestros sistemas existentes porque eso es lo que nos resulta familiar y predecible, especialmente cuando nos enfrentamos a un cambio. Cuando el año de 12 semanas es su sistema operativo, es compatible con todos sus otros sistemas comerciales, de modo que cuando llegue el cambio, y lo hará, no experimente una agitación masiva (Figura 12.2). En su lugar, puede incorporar fácilmente nuevos sistemas como software plug-and-play.

La gente necesita estabilidad; necesitamos que algunas cosas sigan igual. El año de 12 semanas como sistema operativo permanece igual. Proporciona una plataforma consistente para implementar

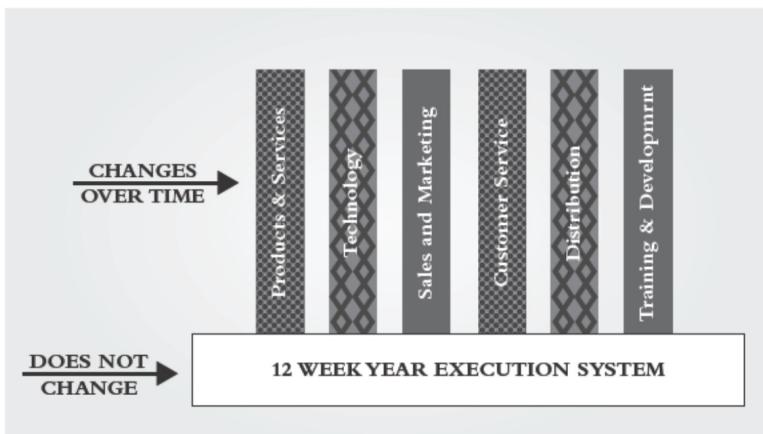


Figure 12.2 The 12 Week Year is not bolted on top of everything else you have to do. In order for it to work in the long term, it must become the system you use to get everything else done. It must become your *execution system*.

initiatives and change efforts without the chaos that usually accompanies change. For an individual, it functions as the daily foundation that doesn't change. The 12 Week Year is not one more thing you do, it is how you get things done!

In the following chapters we will take a deep dive into the disciplines and principles of the 12 Week Year. We will provide you with even greater insight, as well as tools and exercises you can use to effectively apply and leverage these fundamentals to achieve more in 12 weeks than most do in 12 months.

CAPÍTULO 13

Establezca su visión

El primer paso para crear un gran avance con el año de 12 semanas es crear una gran visión para ti mismo. Este debería ser un ejercicio divertido e inspirador. La visión es fundamental porque habrá días en los que simplemente no tendrá ganas de llevar a cabo su plan. Para ayudarlo a mantenerse encaminado, necesitará una razón poderosa, y esa es su visión.

Sal Durso, amigo y cliente desde hace mucho tiempo, tiene una opinión personal sobre el poder de la visión.

Hemos aplicado las disciplinas del Año de 12 Semanas en nuestra firma durante años. Se ha convertido en una segunda naturaleza para nosotros, es la forma en que hacemos las cosas y es la forma en que nos mantenemos en el camino, incluso cuando las cosas se interponen en el camino.

No hace mucho, nuestra empresa perdió una gran parte de sus ingresos cuando un grupo de nuestros principales asesores se fue y se llevó consigo a sus clientes y sus ingresos. Como era de esperar, este fue un momento extremadamente difícil para la empresa y me impactó tanto personal como profesionalmente. Las personas que se fueron no eran solo socios comerciales, también eran amigos desde hace mucho tiempo, y todos los que nos quedamos sentimos profundamente su pérdida.

Podría haberme puesto mis anteojos de *victima* y haber echado toda la culpa de esta pérdida directamente a los que se habían ido. De acuerdo, mirando hacia atrás, puede haber habido al menos un par de días en los que tuve un por qué-yo

actitud, pero al final mi deseo y visión de construir un negocio que sobreviviría mucho más allá de mi administración se hizo cargo.

Fue durante este tiempo que realicé un viaje de verano muy necesario al increíble estado de Alaska. Mientras estuve allí, cambié intencionalmente mi forma de pensar y reflexioné sobre las cosas que han hecho que mi vida sea tan increíblemente maravillosa. Una relación con un Dios que me ama, una esposa y una familia de la que cualquier hombre estaría orgulloso, y un negocio que se acerca a un hito que pocos verán: ¡50 años en operación rentable!

Como parte del viaje a Alaska, hicimos un fantástico viaje en balsa por el río Kennicott. Mientras navegábamos por otro recodo panorámico del río, apareció un increíble mar de flores moradas. Las flores se extendían por la ladera de la montaña hasta donde alcanzaba la vista. Nuestro guía dijo que esto se llamaba "herba de fuego", y hace solo unos años esta vista había sido un remanente carbonizado de un incendio forestal. Cuando aparece este manto morado, es la primera señal de que el bosque se está regenerando. Me llenó de asombro y una sensación de esperanza y expectativa por el nuevo bosque que estaba por venir. Aparentemente, incluso la naturaleza tiene una manera de crear una visión de lo que sigue.

Entonces se me ocurrió que, en lugar de contemplar los restos carbonizados de nuestra pérdida, necesitábamos concentrarnos en los nuevos signos de renacimiento en nuestro negocio. Como líder de la organización, estaba claro para mí que nuestra empresa necesitaba la misma visión que yo acababa de tener, y era mi función establecerla.

Al regresar a mi oficina entusiasmado y renovado, pasé gran parte de las próximas semanas hablando con cada uno de los miembros de nuestro equipo, preguntándoles qué sentían que hacía que nuestra organización fuera única y qué pensaban sobre el futuro. Estas discusiones y horas de contemplación me ayudaron a crear una visión que, un año después, es nuestro campo de algas marinas: la luz que guía a nuestra empresa.

Un año después de nuestro incendio forestal, la alga ha emergido y los jóvenes retoños que nos harán más fuertes que nunca están germinando. Nuestro equipo de liderazgo, asesores y personal dicen que nuestra empresa es un lugar mejor debido a lo que sucedió hace un año. Como líderes, sé que la visión con la que todos estamos comprometidos es el agente de cambio que dará forma a nuestra organización en los próximos años. El verdadero éxito ocurrirá cuando las personas unidas por una visión común trabajen

juntos por un resultado común. Pueden venir más tormentas de fuego, pero nuestra visión y fe nos ayudarán.

Sal vio el poder de la visión para crear movimiento y progreso y tomó acción. **Mucha gente se pierde el potencial de la visión para crear la energía emocional necesaria para inspirar una acción positiva** incluso en un entorno de tierra carbonizada. ¿Tienes tierra carbonizada como la que tenía Sal, o lo estás haciendo bien pero aspiras a mayores alturas? En ambos escenarios, una visión convincente es una fuerza poderosa para avanzar.

Las visiones más poderosas abordan y alinean sus aspiraciones personales con sus sueños profesionales. Al final, su visión profesional a menudo financia y posibilita su visión personal. Para que su visión lo ayude a superar la incomodidad del cambio, debe tener claro qué es lo que quiere crear en la vida. **La mayoría de las personas se enfoca principalmente en su negocio o carrera, pero su negocio es solo parte de su vida, y en realidad es su visión de vida lo que le da tracción y relevancia a su negocio.**

Las mejores visiones son las grandes. En nuestra experiencia, nunca se logra nada grande sin que primero sea precedido por una gran visión. Todos los grandes logros de la humanidad, desde la medicina hasta la tecnología, los viajes espaciales y la World Wide Web, primero se imaginaron y luego se crearon. Todos sus grandes logros personales también deben estar precedidos por grandes visiones. Así que lo desafiamos a que sueñe en grande e imagine la verdadera grandeza para usted. Tu visión debe ser lo suficientemente grande como para hacerte sentir al menos un poco incómodo.

Impossible possible, Probable, Dado

Desafortunadamente, cuando imaginamos un futuro que es significativamente más grande que nuestra realidad actual, podemos comenzar a pensar que es imposible para nosotros. Podemos ver a otros que han lo

grandes cosas, pero comenzamos a pensar que no hay manera de que *podamos* llegar allí. Cuando comienza a visualizar un logro significativo que va mucho más allá de lo que ha logrado en el pasado, la pregunta que la mayoría de la gente hace de inmediato es: ¿Cómo haría esto? Esta es la pregunta equivocada tan temprano en el proceso. El hecho es que no sabes cómo hacerlo porque si lo supieras, probablemente ya lo estarías haciendo y viviendo esa realidad. El hecho de que no sepas cómo hacerlo crea la percepción de que es imposible, al menos para ti, y te hace pensar en nuevas metas en una escala móvil de imposibilidad a certeza. Tu habilidad para hacer algo es maleable en esta mentalidad. **El problema es que, si crees que algo es imposible, nunca lo lograrás.** Henry Ford dijo: "Si crees que puedes o crees que no puedes, tienes razón". **Entonces, el primer paso para alcanzar tus sueños más grandes es pasar del pensamiento imposible al pensamiento posible.** No haces esto preguntando *¿Cómo?* pero preguntando *¿Y si?* *¿Qué* sería diferente para usted, su familia, sus amigos, su equipo, sus clientes y su comunidad? Al preguntar *¿Qué pasaría si?*, te das permiso para contemplar la posibilidad y comenzar a conectarte con los beneficios. A medida que hace esto, el deseo se intensifica y la puerta de su futuro se abre solo una fracción, pero lo suficiente como para que automáticamente comience a cambiar de un pensamiento imposible a uno posible.

Una vez que vea su visión como posible, comenzará el cambio de posible al siguiente nivel: probable. Haces este cambio haciendo la pregunta que evitamos antes: *¿Cómo podría?* *¿Cómo* no es una mala pregunta; de hecho, es una muy buena pregunta, pero el momento es crítico. Pregúntelo demasiado pronto y cerrará todo el proceso, pero una vez que vea su visión como posible, la pregunta de *cómo* es esencial. Si la pregunta de *¿y si?* es la pregunta de visión, luego la pregunta de *cómo* es la pregunta de planificación.

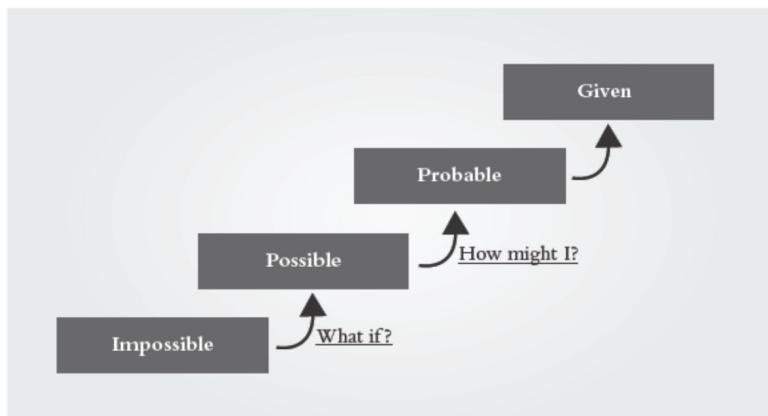


Figure 13.1 The execution journey is first a thinking journey. If you think that something is impossible—it is. The most important thing is to believe that you can reach your goals.

The final shift needed in your thinking to create an effective vision is to move from *probable* to *given*. This shift happens naturally as you begin to implement the planned actions. *Given* is a powerful state of mind where any question of doubt is gone and, mentally, you are already standing in the end results. As you see the results start to materialize, your thinking shifts almost automatically to *given* (see Figure 13.1).

CRAFTING YOUR VISION

The best visions balance your personal and professional lives. Typically your passion comes from your personal vision, and passion is the energy source that helps you push through the pain of change and the valley of despair. If you’re going to create breakthrough and reach your next level, you will need to move through the fear, uncertainty, and discomfort of the valley of despair. It is your personal vision that keeps you in the game when things become difficult.

Tu visión te proporciona una línea de visión, un vínculo emocional para ayudarte a superar los desafíos y ejecutar. Cuando la tarea parece demasiado difícil o desagradable, puede reconectarse con su visión. Es esta conexión emocional la que te proporcionará la fuerza interior para seguir adelante a pesar de las dificultades, permitiéndote alcanzar tus sueños y

deseos

Hay tres horizontes de tiempo en los que querrá enfocar su visión sobre:

1. Aspiraciones a largo plazo 2.

Metas a mediano plazo, alrededor de tres años en el futuro **3. 12 semanas** (tratadas en el próximo capítulo)

Visión aspiracional

Entonces, comencemos con la visión aspiracional a largo plazo. Al formular su visión, debe dejar que su mente se expanda para imaginar e incluso aceptar las posibilidades que a menudo se dejan de lado en nuestra vida diaria por no ser lo suficientemente inmediatas como para llamar nuestra atención, poco prácticas o demasiado audaces para siquiera considerarlas, y mucho menos perseguirlas. . Tómate unos minutos ahora mismo y piensa en todas las cosas que quieres tener, hacer y ser en tu vida. ¿Qué es lo más importante para ti física, espiritual, mental, relacional, financiera, profesional y personalmente? ¿Cuánto tiempo de libertadquieres? ¿Qué ingresos deseas? Escribe todo lo que se te ocurra en una hoja de papel; no dejes nada fuera de la página.

Ahora, tome los elementos de su página con los que se conecta emocionalmente y construya una visión para su vida a 5, 10, 15 años en el futuro. Sé audaz, sé valiente; crea una visión de vida que te inspire y cumpla tu propósito. No hay respuestas correctas o incorrectas. Esta es la vida que deseas profundamente.

VISIÓN ASPIRACIONAL

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Visión de tres años

Ahora que lo tenemos pensando en las posibilidades de su vida, seamos específicos. Con base en su visión a largo plazo, ¿qué desea crear en los próximos tres años? Describa con el mayor detalle posible cómo sería una *gran* vida personal y profesional dentro de tres años. Cuanto más específico seas en esta etapa, más fácil será crear tus objetivos de 12 semanas y tu plan.

VISIÓN DE TRES AÑOS

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

cambio de pensamiento

Por su naturaleza, la visión es un ejercicio de pensamiento, pero la forma en que vea el concepto de visión afectará el grado en que lo aproveche y se beneficie de él.

La creencia limitante predominante con respecto a la visión es que es suave y esponjosa, insignificante en la ecuación del éxito y el logro de resultados. Como ya sabes, ese no es el caso.

La visión, cuando se activa correctamente, es el interruptor de encendido y la fuente de energía de alto rendimiento. Es el por qué más importante detrás de las cosas que haces. Cuando se ve de esta manera, la visión tiene el poder de permitirte a uno confrontar y vencer los miedos, tomar medidas audaces y consistentes y vivir una vida significativa.

El cambio en el pensamiento de ver la visión como una pelusa, verlo como la madre de todos los antecedentes es un cambio fundamental en el pensamiento que pagará grandes dividendos. Cuando comprenda el verdadero poder de la visión, querrá pasar más tiempo conectándose con su propia visión para comenzar a liberarse de las limitaciones autoimpuestas que lo han detenido. La visión es el punto de partida de todo alto rendimiento.

Solicitud de equipo

Si bien la visión es generalmente un ejercicio intensamente personal, un gerente a menudo puede tomar acciones específicas que ayudarán a sus subordinados directos a aprovechar sus visiones de manera más efectiva. La visión es el mejor punto de partida para todas las relaciones de coaching eficaces basadas en el desempeño, porque la visión genera propiedad. Si sus subordinados directos se apropián de sus visiones, será mucho más fácil ayudarlos a apropiarse de sus objetivos y planificar tácticas también. Este es un paso crítico, porque sin él, las metas y los planes que desarrolleen serán tuyos, no de ellos.

Revise las visiones de su equipo en sesiones individuales uno a uno. Pida permiso para revisar con ellos sus visiones profesionales. Profundice en por qué la visión empresarial que tienen es importante para ellos. Explore lo que el logro de sus objetivos comerciales permite en sus vidas personales. Indague sobre el nivel de propiedad y conexión emocional que tienen con su visión.

PREGUNTAS QUE DESCUBREN EL GRADO DE PROPIEDAD

- ¿Por qué son importantes para usted los elementos de su visión?
- ¿Qué serás capaz de hacer si alcanzas tu visión que no puedes hacer ahora?
- ¿Qué será diferente para usted, su familia, sus amigos, sus compañeros, sus clientes, su comunidad, si alcanza esa meta? • ¿Está dispuesto a comprometerse con las acciones necesarias para alcanzar su visión? • ¿Con quién ha compartido su visión? • ¿Con qué frecuencia ha mirado su visión desde que la escribió? • ¿Qué acciones debe tomar para avanzar en su visión y alcanzar su meta de 12 semanas?
- Qué riesgos o barreras existen que pueden interponerse en su camino alcanzando su visión y metas?
- ¿Cómo puedo apoyarlo y ayudarlo mejor a alcanzar sus metas? y la visión?

Una vez que tengan una clara propiedad de sus visiones, el siguiente paso es ayudarlos a construir un plan de acción para lograrlas. La sección de instrucciones sobre la planificación de 12 semanas en el Capítulo 14 le ayudará a dar ese paso.

Cuando realice sesiones de coaching individuales con sus subordinados directos (y lo alentamos a que las haga al menos una vez al mes), comience las conversaciones con su visión. ¿Están progresando? Discuta su voluntad de tomar las acciones diarias necesarias para alcanzarlo. Si no están dispuestos a emprender acciones difíciles, confrontarlos con la realidad de que no lograrán su visión a largo plazo. El desglose es una cuestión de propiedad. Cuando un individuo es reacio a tomar las acciones necesarias requeridas para lograr una meta, es una indicación de que es dueño de su comodidad actual más que del futuro descrito en su visión. En estos casos, las personas tienen

un par de opciones: pueden reducir sus expectativas en la vida o encontrar el coraje y la disciplina para ejecutar las tácticas del plan de manera consistente. La buena noticia es que muchas veces, cuando se enfrentan a esta elección, los miembros de su equipo se reconectarán y elegirán su visión aspiracional sobre la mediocridad.

Visiones de equipo

Como líder, es importante que establezca una visión de equipo para su empresa, división o grupo. No estamos hablando de una declaración de visión que está redactada así y enmarcada y colgada en el pared. La visión de equipo es similar a la visión individual en que describe el destino en un punto fijo en el futuro. Como grupo, querrán poner algunas apuestas en el suelo con respecto a lo que más importa. Esto se logra mejor haciendo que cada miembro del equipo primero trabaje en sus visiones individuales y luego se reúna como grupo para crear una visión de equipo común.

Al crear la visión del equipo, querrá aplicar muchas de las mismas dinámicas utilizadas en la creación de sus visiones personales.

Comience con el largo plazo haciendo que todos hagan una lluvia de ideas sobre cómo sería una gran empresa u oficina en el futuro. Haga que sean lo más específicos posible y asigne valores numéricos cuando corresponda. Ofrezca a todos la oportunidad de compartir sus pensamientos con el grupo, luego reduzca el horizonte, mire dentro de tres años y trabajen juntos para determinar los elementos específicos que seguirán formando parte de la visión y los que no.

Errores comunes y consejos para el éxito

Escollo 1: No te tomas en serio el poder de la visión.

Algunas personas, especialmente las de tipo A, piensan que la visión es una pelusa. Aquellos que piensan acerca de la visión de esta manera tienden a pasar por alto la cuestión del propósito y sumergirse en la acción. El problema es

que cuando las cosas se ponen difíciles, es más difícil mantenerse comprometido con el trabajo a largo plazo porque no hay una razón convincente, ningún *por qué* persuasivo. Los comportamientos asociados con esta trampa son no mantener su visión frente a usted, no alinear sus planes con ella y no recordar lo que hay en ella.

Escollo 2: La visión no es significativa para usted.

A veces somos superficiales al elaborar nuestra visión. Capturamos lo que creemos que queremos, lo que creemos que se supone que debemos querer, en lugar de capturar lo que es significativo para nosotros. Visualizar toma tiempo. Sigue trabajando en ello hasta que tengas algo que conecte emocionalmente.

Escollo 3: Su visión es demasiado pequeña.

Una visión pequeña no exige nuestros mejores esfuerzos. nosotros no tenemos que alcanzar y no sacrificamos nuestra comodidad. un pequeño la visión puede ser alcanzable, pero dejamos lo mejor de nosotros sin entregar. Para ser más efectivo, su visión debe hacerlo sentir incómodo y desafiarlo a hacer las cosas de manera diferente, y hacer cosas diferentes.

Trampa 4: No conectas tu visión con tus acciones diarias.

Cada día es una oportunidad para progresar en su visión o mantenerse a flote. Si trabaja a partir de un plan que está alineado con su visión, puede estar seguro de que está actuando en las cosas más importantes todos los días.

Ha elaborado su visión y comprobado para evitar cometer esos errores comunes. Ahora, aquí hay tres pasos de acción importantes que debe tomar para que su visión sea aún más poderosa para usted:

Consejo de éxito 1: compártalo con otros.

Compartir su visión aumenta su compromiso con ella.

Cuando le dices a otra persona lo que quieres en la vida, sientes más responsabilidad de actuar.

Sugerencia de éxito 2: manténgase en contacto con su visión.

Imprímelo y guárdalo contigo. Revíselo todas las mañanas y actualícelo cada vez que descubra maneras de hacerlo más vívido y significativo para usted.

Consejo de éxito 3: Vive con intención.

Al final de cada día, tómate unos minutos para reflexionar sobre el progreso que hiciste hoy. ¿Te hizo avanzar o se llenó de actividad que no estaba relacionada con tu visión?

Resuelve ser intencional en tus acciones para progresar en tu visión.
¿Qué acción tomarás mañana?

CAPÍTULO 14

Desarrolla tu Plan de 12 Semanas

Este capítulo lo guiará a través del desarrollo de su primer plan de 12 semanas. Antes de crear un plan de 12 semanas, debe definir y comprometerse con su visión. Si aún no lo ha hecho, asegúrese de trabajar en el Capítulo 13 para prepararse para establecer una visión efectiva de 12 semanas y crear un plan sólido para alcanzarla.

La planificación es beneficiosa

A menos que su trabajo sea principalmente de naturaleza reaccionaria, es difícil argumentar en contra del valor de la planificación. La planificación le permite asignar su tiempo y recursos a sus oportunidades de mayor valor, aumenta sus probabilidades de alcanzar con éxito sus metas, lo ayuda a coordinar su equipo y crea una ventaja competitiva.

A pesar de los beneficios comprobados de trabajar con un plan, no todos lo hacen. Una de las razones de esto es que muchas personas tienen un sesgo por tomar acción. Si bien un sesgo de acción puede ser algo bueno, también puede obstaculizar la ejecución efectiva. Podemos impacientarnos y querer hacer las cosas demasiado rápido. Se necesita tiempo para crear un plan efectivo, y requiere algunas

trabaja. Puede parecer contradictorio, pero al tomarse el tiempo para planificar por adelantado, el tiempo y el esfuerzo totales para completar una tarea pueden reducirse significativamente.

Otra razón por la que muchas personas no trabajan a partir de un plan es *que* una creencia que dice algo como "*lo que necesito hacer, así que no necesito un plan para hacerlo*". A primera vista esto puede parecer razonable, pero desafortunadamente casi siempre hay una brecha entre lo que la gente sabe y lo que hace. Por ejemplo, muchas personas quieren estar en mejor forma física, y prácticamente todos saben que se necesita una dieta saludable y ejercicio, pero, lamentablemente, la mayoría de las personas nunca se vuelven más en forma.

Eso es porque simplemente *saber* qué hacer no es suficiente. El mundo es ruidoso, sucede lo inesperado, surgen distracciones, nuestro deseo innato de comodidad tira de nosotros y perdemos el enfoque en las cosas que sabemos que debemos hacer.

Por eso, para aumentar sus probabilidades de éxito, una de las cosas más poderosas que puede hacer es crear un plan *escrito* y trabajar a partir de él .

La planificación de doce semanas no solo es valiosa para los negocios. Un plan bien escrito puede tener un impacto positivo en casi cualquier área de su vida. JK McAndrews cuenta esta breve historia sobre su hijo y el año de 12 semanas.

Mi hijo Kevin está en el último año de LSU y hace un par de años estaba luchando por equilibrar su tiempo entre la escuela, la fraternidad y su trabajo en el equipo de fútbol. Durante las vacaciones de Navidad de ese año, le enseñé los principios básicos del año de 12 semanas y, a partir del próximo semestre, desarrolló objetivos claramente definidos con estrategias y tácticas para apoyarlos. Desde entonces, me envía un plan semanal todos los domingos por la noche e incluso agregó su propio truco al encontrar una cita inspiradora que lo motivará para esa semana en particular. Sus calificaciones han mejorado y, lo que es más importante, ha tenido un mejor enfoque en sus objetivos, es más organizado y definitivamente ha llegado a entender el término *grandeza en el momento*.

Cambiador de juego

Operar en el ciclo de ejecución de 12 semanas por año genera una mayor prima sobre el valor del tiempo. En 12 semanas, cada día cuenta para alcanzar sus objetivos. El valor de cada momento se pone de relieve cuando solo hay 12 semanas en *todo* el año. Uno de los beneficios que se obtienen al aplicar el Año de 12 Semanas es aprender a actuar en el momento, porque ahí es donde se está creando el futuro que experimentarás.

Sin embargo, vivir tu vida en el momento puede hacerse de dos maneras muy diferentes: ya sea de forma reactiva o proactiva. Si es reactivo en el momento, corre el riesgo de tomar acciones subóptimas porque los impulsos principales de sus acciones son disparadores de entrada: suena el teléfono, suena el correo electrónico, aparece una nueva tarea, alguien llama a su puerta y listo. Es difícil en el momento saber cuáles son sus actividades de mayor valor porque normalmente no elige entre una buena actividad y una mala actividad; está eligiendo entre actividad de mayor valor y menor valor y esa clasificación a menudo no está clara en el momento.

Es por eso que la planificación de 12 semanas es tan beneficiosa. Con un plan basado en acciones, no tiene que depender de disparadores de entrada para iniciar sus acciones; en cambio, su plan desencadena sus acciones. Sus opciones de acción se realizan de manera proactiva al comienzo de las 12 semanas cuando crea su plan. En resumen, un plan de 12 semanas lo ayuda a hacer más de las *cosas correctas* cada día y, en última instancia, lo ayuda a alcanzar sus objetivos más rápido y con mayor impacto.

Otro beneficio de la planificación de 12 semanas es un enfoque ferozmente consistente en las pocas acciones vitales que impulsan sus resultados. No puede dedicarse eficazmente a una gran cantidad de cosas diferentes en un año de 12 semanas porque simplemente no hay tiempo suficiente para hacerlo todo. En 12 semanas, solo se enfoca en la cantidad mínima de acciones que son más importantes para alcanzar su objetivo.

También se beneficia de la planificación de 12 semanas debido al corto horizonte de tiempo. La incertidumbre se reduce debido al marco de tiempo más corto y, como resultado, puede planificar de manera efectiva en el nivel de acción.

Los planes anuales generalmente no se basan en acciones porque es casi imposible predecir la acción necesaria dentro de cuatro meses o más. Este es un beneficio profundo del año de 12 semanas.

Debido al aumento de la incertidumbre, la mayoría de los planes anuales se basan en objetivos y no pueden ejecutarse tal como están escritos. Los planes anuales típicos le dicen lo *que* se debe lograr, pero no especifican *cómo*.

Cuando el *cómo* no está claramente definido, pierde el sentido del alcance y puede asumir fácilmente más de lo que puede ejecutar físicamente.

El *cómo* es diario y semanal de un plan de 12 semanas es lo que lo hace fácil de ejecutar. Cuando llega a la granularidad del nivel de acción en su plan, se está preparando para el éxito.

Así es como nuestro amigo Patrick Morin describe su experiencia. ence con la planificación de 12 semanas.

Mi pasión por el año de 12 semanas comenzó con el desafío de bajar 38 libras que simplemente no desaparecían. El objetivo, la estrategia y las tácticas del período encajan perfectamente en la solución de mi persistente problema de peso y también me brindaron las herramientas adecuadas para prepararme para un triatlón. Después de alcanzar mi meta y vibrar con mi nuevo estado físico, busqué otras formas de aplicar el Año de 12 Semanas.

En ese momento, estábamos recaudando dinero para una nueva empresa emergente en la industria de la salud. Habíamos comenzado en serio en enero, escribiendo todos los documentos requeridos y preparando el producto. El proceso estaba tomando más tiempo de lo que habíamos anticipado y seguimos teniendo que financiar la empresa internamente. Estaba agotando tanto los recursos como la paciencia.

Me pareció que este sería el lugar perfecto para implementar el año de 12 semanas.

Un lunes a principios de julio, reuní al personal superior para planificarlo. El objetivo fundamental estaba bastante claro: para que la idea (y la empresa) *sobrevivieran*, tendríamos que terminar la Private

Memorándum de Colocación y recaudar el dinero en las próximas 12 semanas. El clima económico en ese momento podría describirse mejor

como "triste". Los inversores, en general, eran difíciles de conseguir y esto requeriría un esfuerzo hercúleo.

La visión de la empresa era clara, el siguiente paso era crear un plan de 12 semanas para adquirir financiación. Tuvimos que *olvidar* el trabajo duro de los seis meses anteriores y concentrarnos solo en las próximas 12 semanas.

Utilizando el grito de guerra "cada día es una semana", finalizamos un 100-página PPM en la primera semana. Se lo llevamos a nuestro equipo legal para que lo revisara y, una semana después, nos dieron luz verde. Fue entonces cuando la verdadera energía entró en acción.

Llegando a una red de cientos de personas que conocíamos personalmente, encontramos una masa crítica de personas dispuestas a intervenir y cerramos la primera ronda el 10 de octubre.

La energía creada en torno a este esfuerzo continuó a través de nuestros esfuerzos de desarrollo y cada uno de nuestros proyectos tomó su propio año de 12 semanas. La cadencia de la empresa fue comentada por inversionistas, empleados y funcionarios por igual.

Un Buen Plan Fomenta Sólido Ejecución

Imagínese conducir a campo traviesa con instrucciones que tienen giros desordenados, combine varias instrucciones en una sola y omita gran parte del viaje. Probablemente querrás abofetear a la persona que creó esas direcciones y te detendrás para obtener mejores direcciones o te darás por vencido y te irás a casa frustrado.

Eso puede sonar tonto, pero apuesto a que te sorprendería la cantidad de personas que crean planes de negocios como esas malas direcciones. Vemos planes todo el tiempo a los que les faltan pasos, agrupan procesos complicados que consumen mucho tiempo en una sola táctica y tienen acciones fuera de secuencia. Peor aún, en lugar de especificar las acciones necesarias para alcanzar la meta, muchas veces el plan es solo una colección de pensamientos e ideas. Podría ser

como conducir de Miami a Chicago usando direcciones que decían algo así como, "súbase a su automóvil y conduzca en la dirección general de Chicago". Planes como este son demasiado comunes y te impiden ejecutarlos.

Escribir un plan efectivo de 12 semanas es clave para lograr grandes cosas en solo 12 semanas. El plan define las acciones que deberá realizar cada semana de las 12 para alcanzar su meta.

Capacidad a largo plazo versus Resultados a corto plazo

Los planes pueden crear capacidad para el futuro e impulsar resultados a corto plazo. Cada plan debe tener un objetivo para generar resultados en las 12 semanas actuales. Si el plan es para su negocio, esto significa que siempre debe apuntar a los ingresos que se realizarán en las 12 semanas actuales.

Algunos planes también pueden apuntar a la creación de capacidad futura. Los objetivos de capacidad incluyen cosas tales como la búsqueda de educación, la contratación de nuevo personal, la actualización de tecnología, la implementación de nuevos sistemas, etc. El esfuerzo y los recursos gastados para desarrollar la capacidad ocurren de inmediato, mientras que los beneficios se obtienen en algún momento en el futuro. Por eso es importante tener siempre actividad en su plan que genere los resultados requeridos a corto plazo.

Estructura del plan eficaz

La estructura del plan que escribes es importante si quieras prepararte para tener éxito. Un buen plan comienza con una buena meta. Si su meta no es específica o medible, el plan que escriba también será vago. Cuanto más específicos y medibles sean sus objetivos de 12 semanas, más fácil será escribir un plan sólido de 12 semanas.

Muchos esfuerzos de 12 semanas se componen de dos o tres objetivos. Por ejemplo, podría tener una meta de 12 semanas para perder 10 libras y otra meta para generar \$105,000 en nuevos negocios. Cada uno de

estos objetivos se convierten en un objetivo de planificación para el que debe escribir tácticas. Las tácticas para el objetivo de peso son acciones específicas que debe tomar para lograr el peso deseado. Si está trabajando para perder peso, sus tácticas podrían incluir *limitar la ingesta de calorías a 1200 por día y hacer 20 minutos de cardio tres veces por semana*. Tenga en cuenta que estas tácticas comienzan con un verbo y son oraciones completas.

La forma en que escribes tus objetivos y tácticas es importante. Su meta de ingresos de \$105,000 tendría un conjunto separado de tácticas.

Existen cinco criterios que lo ayudarán a crear mejores planes de 12 semanas cuando escriba metas y tácticas:

Criterio 1: Hágalos específicos y medibles.

Para cada objetivo y/o táctica, asegúrese de cuantificar y calificar cómo se ve el éxito. ¿Cuántas llamadas harás? ¿Cuántas libras perderás? ¿Qué tan lejos correrás? ¿Cuánto ingreso obtendrá? ¡Cuanto más específico puedes ser, mejor!

Criterio 2: Exprésalos positivamente.

Enfócate en lo que quieras que suceda que sea positivo. Por ejemplo, en lugar de centrarse en una tasa de error del 2 por ciento, apuntaría a una tasa de precisión del 98 por ciento.

Criterio 3: Asegúrese de que sean un tramo realista.

Si puede lograr la meta sin hacer nada diferente, probablemente necesite estirarse más. Si es absolutamente imposible, entonces factorícelo un poco. Si nunca ha pedido una referencia comercial en su vida, una táctica como "Pida referencias en cada interacción con el cliente" podría ser un puente demasiado lejos.

Una táctica más realista que seguirá siendo una exageración podría ser "Pida una referencia en al menos una reunión con el cliente cada semana".

Criterio 4: Asignar responsabilidad.

Esto se aplica a las personas que se ejecutan como parte de un equipo (si está solo, la responsabilidad es toda suya).

¡La responsabilidad individual por cada objetivo y táctica es fundamental!

El desafío de todos es el desafío de nadie.

Criterio 5: Estar limitado en el tiempo.

No hay nada como una fecha límite para comenzar las cosas y mantenerlas en movimiento. Asegúrese de incluir una fecha para alcanzar el objetivo o ejecutar la táctica.

Además de los criterios anteriores, cada táctica debe comenzar con un verbo, ser una oración completa y ser ejecutable tal como está escrita en la semana en que se debe. La figura 14.1 ilustra un ejemplo de un plan de 12 semanas.

12 Week Goals	
Close \$105,000 in new business	
Lose 10 lbs	
Improve my relationship with Carol	
Goal: Close \$105,000 in new business	
Tactics	Due
ID top in-profile opportunities (min of \$10,000) likely to close within next 12 weeks	week 1
Call a minimum of 5 prospects per week to schedule meetings and schedule a min. of 3/wk	each week
Conduct a minimum of 2 initial appointments per week	each week
Create a folder for each opportunity with next steps for each	each week
Follow up with prospects weekly to close	each week
Create sales-tracking graph for my wall & update weekly	each week
Review results weekly and determine if changes are needed to plan	each week
Goal: Lose 10 lbs	
Tactics	Due
Limit calorie intake of 1,200 or less/day	each week
Do 20 minutes of cardio a minimum of 3 times/week	each week
Drink at least 6 glasses of water each day	each week
Train with weights 3 times/week	each week
Join a health club	week 1
Goal: Improve my relationship with Carol	
Tactics	Due
Have a date night without kids once a week	each week



Figura 14.1 Ejemplo de un plan de 12 semanas.

Establezca sus metas de 12 semanas

Decidir a dónde vas es el primer paso para llegar allí.

La planificación efectiva comienza absolutamente con una meta de 12 semanas bien escrita, específica y medible, una meta que usted posee, que, si la alcanza, genera beneficios significativos para usted, una meta que marca la diferencia.

La meta de 12 semanas es el puente entre su visión y su plan de 12 semanas. Su objetivo de 12 semanas debería ser un tramo realista para usted. Si no es realista, se desanimará. Si no es demasiado, no necesita el año de 12 semanas porque su forma actual de operar logrará su objetivo.

Ahora es el momento de establecer su objetivo de 12 semanas que se alinea con su visión a largo plazo y también representa grandeza para usted *en sí mismo* en las próximas 12 semanas. Comience volviendo al Capítulo 13 para revisar sus visiones a largo plazo y de tres años. Decida el progreso que está dispuesto a comprometerse a lograr en las próximas 12 semanas. Una vez que haya decidido su objetivo de 12 semanas, regístrelo.

META(S) DE 12 SEMANAS

- _____
- _____
- _____
- _____

Los mejores objetivos de 12 semanas son realistas pero lo suficientemente exagerados que te pedirán que des lo mejor de ti.

¿Por qué es importante para usted su meta de 12 semanas? Si lo golpeas, ¿Qué será diferente?

Escribir su plan de 12 semanas

Ahora es el momento de escribir su primer plan de 12 semanas. El plan es la hoja de ruta necesaria para alcanzar sus objetivos de 12 semanas. Los mejores planes se centran en una o dos cosas en las que desea progresar en las próximas 12 semanas. Cuantas menos metas y acciones semanales haya, más fácil será ejecutar el plan.

Como dijo una vez George Patton: *“Un buen plan hoy es mejor que un plan perfecto mañana”*. No analice demasiado el contenido de su plan. No se preocupe si su plan no es perfecto, no hay planes perfectos. Una vez que tenga un buen plan, su ejecución de las tácticas lo ayudará a aprender qué funciona mejor para que pueda refinar su plan a partir de ahí.

Tenga en cuenta que, en su nivel más básico, la planificación es solo la resolución de problemas. Tu plan resuelve el problema de cómo cerrar la brecha entre tus resultados de hoy y tu meta de 12 semanas.

Para comenzar, escriba su primera meta de 12 semanas como Meta 1. Escriba cada meta adicional por separado. Es posible que descubras que solo tienes un objetivo; esta bien. A continuación, para cada uno de sus objetivos, defina las acciones diarias y semanales de mayor prioridad que debe realizar para alcanzar ese objetivo. Para hacer esto, podría ser útil hacer una lluvia de ideas en una hoja de papel por separado sobre todas las cosas que podría hacer y luego seleccionar las que tendrán el mayor impacto. Algunas acciones pueden repetirse (p. ej., “haz ejercicio todos los días”), mientras que otras acciones se realizarán solo una vez en las 12 semanas (p. ej., “únete a un

Club de salud"). Para aquellas acciones que decidas implementar, escríbelas como oraciones completas que comiencen con un verbo y describan el acción que pretende realizar. Finalmente, especifique en la columna "Semana vencida" la semana (1 a 12) en la que tiene la intención de ejecutar cada acción.

Meta 1: _____

Táctica	Semana de vencimiento

Objetivo 2: _____

Táctica	Semana de vencimiento

Meta 3:

Antes de dejar su plan, hágase estas preguntas:

- **¿Con qué acciones tendrá problemas?**

- **¿Qué harás para superar esas luchas?**

cambio de pensamiento

Sin un plan bien escrito, se está preparando para una mala ejecución. La forma en que piense acerca de la planificación en sí misma afectará la calidad de su plan y su éxito con el año de 12 semanas en general. Echemos un vistazo a algunas crisis mentales comunes que podrían interponerse en su camino.

La mayoría de las personas saben que se supone que deben trabajar a partir de un plan, pero si su experiencia ha sido que su plan rara vez se ejecuta, no se tomarán el tiempo para crear uno bien escrito.

Si esa ha sido su experiencia con la planificación, recuerde que un plan de 12 semanas es bastante diferente. Un plan de 12 semanas se reduce a las acciones críticas que necesitará tomar cada semana para alcanzar

Tu meta. Las acciones hacen toda la diferencia en un plan. No puede actuar sobre los objetivos o metas que conforman un plan típico de 12 meses, pero puede ejecutar las acciones que conforman un plan de 12 semanas.

Otra barrera de pensamiento para la planificación efectiva es que no tiene suficiente tiempo para planificar. Este pensamiento es común, pero tiene fallas. Hace años participé en un estudio informal que mostró el beneficio de tiempo de la planificación. Si se toma el tiempo para planificar antes de comprometerse con una tarea compleja, reduce el tiempo total requerido para completar la tarea hasta en un 20 por ciento.

Solicitud de equipo

Como líder de equipo, tener a su equipo comprometido con el año de 12 semanas puede ser transformador. Imagínese si todos en su equipo fueran dueños de sus visiones aspiracionales y sus objetivos de 12 semanas. ¿Qué sería diferente para usted si su equipo estuviera ejecutando constantemente sus actividades de mayor valor semana tras semana?

Hay algunas cosas que puede hacer como gerente para ayudar a su equipo a entrar en el año de 12 semanas rápidamente y con un gran impacto. El primer paso es pedirles que lean *El año de 12 semanas* y hacer que trabajen en las plantillas de visión y planificación. Después de que hayan creado su visión y plan, programe una reunión individual con cada persona de su equipo para revisar sus metas y planes de 12 semanas. El propósito de esta reunión es refinar su plan y establecer su papel para ayudarlos a alcanzar su meta de 12 semanas.

Mientras lleva a cabo estas reuniones con su equipo, comience la conversación centrándose en sus objetivos de 12 semanas. ¿Son dueños del gol o simplemente están interesados en él? ¿Es el objetivo realista y todavía un tramo para ellos? ¿Creen que pueden alcanzar su meta? Haga sugerencias apropiadas para cambiar su objetivo si es necesario, pero asegúrese de que el objetivo siga siendo de ellos, no suyo, si quiere que lo posean.

Una vez que haya terminado con la meta de 12 semanas, cambie a su plan táctico. A medida que brinde consejos de entrenamiento, trate de mantener sus planes enfocados en la menor cantidad de objetivos y la menor cantidad de tácticas necesarias para alcanzar cada objetivo. Consulte los criterios anteriores en el capítulo para obtener ideas sobre tácticas y objetivos bien escritos sobre cómo ayudarlos a mejorar sus planes.

Planificación de equipo

Como gerente, o como miembro de un equipo, a veces es necesario crear metas y planes conjuntos. A menudo, la planificación eficaz en equipo puede aprovechar el talento y los recursos de forma más eficaz que los planes individuales.

El proceso de planificación en equipo es similar al proceso individual, excepto que el equipo establece una meta y construye un plan en conjunto. Solicite la opinión de los participantes sobre el objetivo general de las 12 semanas. Finalizar la portería con el equipo y asegurarse de que son dueños de la portería de forma conjunta e individual.

A continuación, haga una lluvia de ideas sobre las tácticas necesarias para alcanzar cada objetivo; luego, seleccione el menor número posible de las tácticas de lluvia de ideas que, cuando se ejecuten, lograrán la meta.

Es importante que cada táctica se asigne a un individuo, incluso si varias personas trabajarán en ella. La responsabilidad individual por las tácticas es fundamental para impulsar el proceso de ejecución del equipo. Sin embargo, si una de las tácticas del equipo será completada individualmente por varios miembros del equipo, será mejor que asigne un subconjunto de la meta del equipo a cada miembro del equipo. Por ejemplo, si la táctica del equipo es realizar 20 reuniones de prospección por semana y hay cuatro miembros del equipo, a cada uno se le pueden asignar cinco reuniones de prospección individualmente como su táctica individual.

Hay dos últimos consejos al planificar equipos: Primero, no sobreestime la capacidad de su equipo. Los mejores planes de equipo son breves y contienen la cantidad mínima de actividad para

alcanzar la meta del equipo, no más. En segundo lugar, no cargue el plan por adelantado; en su lugar, si es posible, equilibre las acciones durante las 12 semanas completas.

Errores comunes y consejos para el éxito

No permita que estos cinco errores comunes descarrilen su logro:

Escollo 1: Su plan de 12 semanas no se alinea con su visión a largo plazo.

Es importante que sus objetivos de 12 semanas y su plan estén alineados y sean una extensión de su visión a largo plazo.

Cuando establezca sus objetivos, asegúrese de que estén conectados con su visión y determine dónde debe estar al final de las 12 semanas para estar al día con sus objetivos a largo plazo.

Trampa 2: no te mantienes enfocado

El enfoque es crítico. Si establece demasiados objetivos, terminará con demasiadas prioridades y demasiadas tácticas para ejecutar de manera efectiva. Todo no puede ser una prioridad. Necesitarás decir no a algunas cosas para ser bueno en las cosas que más importan. Se necesita coraje para limitar su enfoque a unas pocas áreas clave.

Recuerde, cada 12 semanas es un nuevo año. Imagíñese si cada 12 semanas identificara una o dos áreas clave y las persiguiera con pasión y enfoque.

Luego, al final de ese período de 12 semanas, usted identifica si jó una o dos áreas nuevas en las que concentrarse. El año de 12 semanas es diseñado para ayudarlo a concentrarse en algunas áreas clave y lograr un progreso significativo en un corto período de tiempo.

Escollo 3: No tomas las decisiones difíciles.

Para cada gol, no es raro identificar 8, 10 o más tácticas (acciones) que podría tomar para mover el balón por el campo. En la mayoría de los casos, no es necesario implementar todas las tácticas que se te ocurran y, de hecho, puede ser un obstáculo.

Aunque es útil hacer una lluvia de ideas sobre todas las tácticas que se te ocurran, eso no significa que tengas que implementarlas todas.

Tratar de ejecutar demasiadas tácticas puede dispersarlo demasiado y dejarlo abrumado. A pesar de esto, es importante recordar que no existe un número correcto de tácticas. Al igual que con sus objetivos, la regla general es menos es más. Si puede lograr la meta con cuatro tácticas, entonces no necesita cinco. Haga una lluvia de ideas sobre todas las tácticas que pueda y luego seleccione las pocas críticas.

Escollo 4: No lo mantienes simple.

La tarea de planificar puede llegar a ser muy compleja. En algunas empresas, existen departamentos enteros con el único propósito de elaborar planes estratégicos. A los efectos del *año de 12 semanas*, manténlo simple. Si siente que se está complicando demasiado, probablemente lo sea. Concéntrese en algunas áreas clave y las acciones que puede tomar para alcanzar sus objetivos.

Escollo 5: No lo haces significativo.

Debe construir su plan en torno a los elementos más importantes o habrá muy poca tracción para usted en la fase de implementación. Con demasiada frecuencia, las personas construyen su plan en torno a los objetivos que otros consideran importantes. Aunque ejecutar su plan no es complejo, tampoco es necesariamente fácil. Si su plan no es significativo para usted, tendrá dificultades para ejecutarlo. Asegúrese de concentrarse en las áreas que más importan.

CAPÍTULO 15

Proceso de instalación Control

El año de 12 semanas comienza con una visión y, a partir de esa visión, establece un conjunto de metas de 12 semanas. Con base en esos objetivos, desarrolla un plan de 12 semanas. Luego viene el control de procesos.

Mike Tyson dijo que todos tienen un plan hasta que reciben un golpe en la boca. El control de procesos es un conjunto de herramientas y eventos que lo ayudan a trabajar en su plan, incluso cuando recibe un golpe en la boca.

Asegurarse de que las cosas se hagan

No es suficiente tener una visión y un plan. Si sus metas y su plan están diseñados para ayudarlo a lograr un mayor nivel de desempeño, entonces lo más probable es que tenga tácticas específicas que sean acciones nuevas para usted. Las nuevas acciones son casi siempre incómodas.

Esa es una de las cosas que hace que el cambio sea tan difícil. Una cosa es identificar las acciones necesarias para crear un mejor resultado; es otra cosa hacerlo constantemente. Sin apoyo estructural y ambiental, el seguimiento se convierte en un ejercicio constante de fuerza de voluntad. Confiar en la fuerza de voluntad ocasionalmente puede funcionar, pero como han demostrado los estudios, la fuerza de voluntad tiene un factor de fatiga y, como todos hemos experimentado, a veces tenemos la fuerza de voluntad y otras veces no.

Si vas a lograr lo que eres capaz, no puedes dejarlo solo en la fuerza de voluntad. El control de procesos utiliza herramientas y eventos para crear estructuras de apoyo que pueden aumentar y, en algunos casos, reemplazar la fuerza de voluntad. Puedo prometerles que Michael Phelps, quien tiene más medallas de oro que cualquier otro atleta olímpico, tenía días en los que no tenía ganas de meterse en la piscina o hacer ejercicio en el gimnasio, pero lo hizo. Eso es porque tiene estructuras que le facilitan meterse en la piscina que no hacerlo. Si vas a ser grande, necesitas estructuras de apoyo como las que tiene él. Entonces, ya sea que tenga un exceso de disciplina en un día en particular o no, trabaje su plan.

Hay dos elementos que quiero compartir con ustedes que formarán la base de su apoyo. El primero es el plan semanal.

Planes Semanales

El plan semanal es una herramienta poderosa que traduce el plan de 12 semanas en acciones diarias y semanales. El plan semanal es el instrumento que organiza y enfoca tu semana. Se convierte en su plan de juego para cada semana. El plan semanal no es una lista de cosas por hacer glorificada; más bien, refleja la actividad estratégica crítica que debe llevarse a cabo esa semana para lograr sus metas.

Tenga en cuenta que el plan semanal es un derivado de su plan de 12 semanas. No es algo que crees cada semana en función de lo que sea urgente en ese momento. Por el contrario, el plan semanal se completa con las tácticas del plan de 12 semanas que vencen esa semana en particular. Este proceso asegura que el plan semanal contenga solo aquellas acciones que son de naturaleza estratégica y crítica. Debido a que el plan semanal está impulsado por el plan de 12 semanas, que está conectado con su visión a largo plazo, puede estar seguro de que las acciones que contiene son, por defecto, las acciones más importantes de la semana. Si estos

las tácticas se hacen, has tenido una gran semana; si no, has perdido una semana. Tener este nivel de claridad cada semana no solo es poderoso, sino que cambia la vida.

La Figura 15.1 es un plan semanal de muestra de nuestro sistema en línea, *Achieve!* En este ejemplo, puede ver que cada objetivo individual se establece y tiene las tácticas afiliadas que vencen esta semana.

Recomendamos enfáticamente que imprima una copia y programe estas actividades críticas. El plan semanal impreso se convierte en el documento que usa para administrar cada día y asegurarse de que estos elementos se completen esta semana.

Plan for week 6 - Score: 0	
Close \$105,000 in new business	<p>Call a minimum of 5 prospects per week to schedule meetings and schedule a min. of 3/wk Conduct a minimum of 2 initial appointments per week Follow up with prospects weekly to close Create sales-tracking graph for my wall & update weekly</p>
Lose 10 lbs.	<p>Limit calorie intake to 1,200 or less/day Do 20 minuets of cardio a minimum of 3 times/week Drink at least 6 glasses of water each day Train with weights 3 times/week</p>
Improve my relationship with Carol	<p>Have a date night without kids once a week</p>



Figura 15.1 Su plan semanal es la piedra angular de una ejecución eficaz. Captura las acciones que vencen cada semana y que son necesarias para alcanzar su meta de 12 semanas.

No lo hagas solo

El segundo elemento del control de procesos es el apoyo entre pares. Hubo un artículo fascinante en *Fast Company* en mayo de 2005, titulado "Change or Die", que presentaba estudios realizados con pacientes que tenían condiciones médicas graves que requerían cambios en el estilo de vida para poder vivir. El hecho triste fue que después de solo 12 meses, el 90 por ciento de los pacientes habían vuelto a su antiguo estilo de vida, lo que prácticamente garantizaba una muerte inminente. Enfrentados a la amenaza inminente de muerte, una abrumadora mayoría de personas seguía sin tomar decisiones más productivas de manera constante.

Había un grupo que tenía una tasa de éxito mucho más alta, casi siete veces mayor. Estos pacientes participaron en sesiones de apoyo entre pares y tuvieron una tasa de éxito de casi el 80 por ciento. Los grupos que no participaron en el apoyo entre pares tuvieron una tasa de éxito del 10 por ciento. Estas estadísticas me recuerdan lo que George Shinn, el propietario del equipo de baloncesto Charlotte Hornets, dijo una vez: "No existe tal cosa como un hombre hecho a sí mismo.

Alcanzarás tus metas solo con la ayuda de los demás ."

Los grupos involucrados en el apoyo entre pares se reunían regularmente y discutían su progreso, luchas y desafíos. Al animarse unos a otros, generalmente se mantuvieron en el buen camino. La lección es que si está implementando un cambio, no lo haga solo. Sus posibilidades de éxito son siete veces mayores si emplea el apoyo de sus compañeros.

Al trabajar con miles de clientes durante la última década, hemos experimentado la misma dinámica. Cuando los clientes se reúnen regularmente con un grupo de pares, se desempeñan mejor; cuando no lo hacen, el rendimiento se resiente. Recomendamos formar un grupo de dos a cuatro personas comprometidas para reunirse semanalmente. Llamamos a estas reuniones WAM, que significa Reunión Semanal de Responsabilidad. Suponiendo que haya leído el capítulo sobre re-

entonces sabe que esta reunión no se trata de *responsabilizarse* mutuamente, sino de fomentar la responsabilidad individual para ejecutar su plan de manera consistente.

El WAM es un elemento crítico del control de procesos. Es una reunión corta que generalmente se lleva a cabo el lunes por la mañana después de que todos hayan tenido la oportunidad de planificar su semana y dura aproximadamente de 15 a 30 minutos. Esta no es una sesión punitiva en la que tratamos de *responsabilizar a otros* y repartir consecuencias negativas o insultos para aquellos que están vacilando. El WAM se usa para confrontar fallas, reconocer el progreso, crear enfoque y alentar la acción.

La mayoría de los WAM siguen vagamente una agenda estándar, de la siguiente manera. Siéntase libre de modificar la agenda como mejor le parezca, siempre y cuando mantenga el enfoque en la ejecución.

AGENDA DE LA REUNIÓN SEMANAL DE RENDICIÓN DE CUENTAS

- I. Informe individual: cada miembro indica cómo está realizando un seguimiento de sus objetivos y qué tan bien los ejecutó.
Aquí hay cuatro áreas en las que centrarse:
 - a. Sus resultados del año de 12 semanas hasta la fecha.
 - b. Tu puntuación de ejecución semanal. C. Intenciones para la próxima semana. d. Comentarios y sugerencias del grupo.
 - II. Técnicas Exitosas: Como grupo, discuta lo que ha estado funcionando bien y cómo incorporar estas técnicas en el plan de cada uno.
- tercero** Ánimo.

El formato es bastante sencillo. Cada individuo tiene unos minutos para informar al grupo. Deseará comentar sus resultados hasta la fecha. ¿Está en el buen camino, por delante de donde debería estar en este punto, o por detrás? A continuación, le dirá al grupo su puntaje de ejecución semanal. (Usted aprenderá a calcular este

en el Capítulo 16). También anunciará sus intenciones para esta semana en lo que respecta a su ejecución. Finalmente, el grupo lo desafiará, lo felicitará y le brindará comentarios y sugerencias. Después de que cada miembro haya informado, puede tener una breve conversación sobre lo que están haciendo los miembros que está funcionando bien y es transferible a los planes y objetivos de los demás. El WAM termina animando al grupo a tener una semana productiva.

Lezlee Liljenberg aprovechó los WAM de su equipo como punto de partida para rediseñar la forma en que el equipo pasaba sus días. Así es como lo describe Lezlee.

En general, ejecutar nuestros planes de 12 semanas nos hizo más conscientes de que ¡cada día cuenta! Cuando comenzamos, asignamos a cada miembro del personal un área de interés y crearon un plan de acción para hacer crecer esa área. Cada año de 12 semanas evaluamos esas asignaciones y realineamos lo que debía suceder en consecuencia.

Las reuniones de rendición de cuentas semanales fueron probablemente el mayor éxito de todas las áreas para nosotros. Cuando el personal comenzó a evaluar todo lo que habían logrado semanalmente, se volvieron más conscientes de dónde pasaban su tiempo.

Decidimos pasar un día con cada miembro del personal con nuestro único enfoque en cómo pasaban el día. Haciendo esto pudimos determinar dónde y cómo estaban perdiendo el tiempo. Esto también nos ayudó a tomar decisiones difíciles para abordar algunas tareas que requerían más tiempo que productividad. El retorno de la inversión en algunas de las tareas mostró que no valían la pena y debían eliminarse. Si no nos hubiéramos registrado juntos como equipo cada semana para revisar nuestro progreso, probablemente nunca hubiéramos hecho esto.

Deshacernos del pensamiento anualizado nos ayudó a saber que teníamos que alcanzar los números más rápido y los WAM nos ayudaron a hacerlo. El líder es responsable de asegurarse de que el año de 12 semanas se mantenga encaminado y que el grupo no se aventure fuera de la visión y el plan de 12 semanas. Mi consejo: asista a un WAM y cumpla con su plan, ¡y el año de 12 semanas funcionará!

La rutina semanal

La única forma en que alcanzará sus objetivos de 12 semanas es tomando medidas en su plan todos los días. El plan semanal y el WAM son dos pasos en un proceso de tres pasos llamado rutina semanal. Estos pasos fáciles de seguir asegurarán que se ejecute cada semana y logre sus objetivos.

La rutina semanal consta de tres pasos simples pero poderosos:

1. Califica tu semana
2. Planifica tu semana
3. Participa en un WAM

Paso 1: Califica tu semana

En el Capítulo 16, verá cómo el año de 12 semanas le permite medir efectivamente su ejecución a través de una tarjeta de puntuación semanal. Esta medida, más que cualquier otra, es el indicador de éxito más poderoso que tiene. Como parte de su rutina semanal, querrá tomarse unos minutos cada semana y calificar su ejecución. Aprenderá más detalles sobre cómo calcular estos números en el Capítulo 16 es una parte esencial de ~~perojoasemana~~ sé que

Paso 2: Planifica tu semana

Hasta ahora, hemos hablado en detalle sobre la importancia de tener y trabajar a partir de un plan semanal. Si está utilizando *Achieve!*, el sistema completará automáticamente su plan semanal con las tácticas que vencen esta semana. Si está utilizando un sistema en papel como *Freehand*, deberá consultar su plan de 12 semanas, extraer las tácticas que vencen esta semana y transferirlas a su plan semanal. En cualquier caso, no empieces una semana sin un plan semanal.

Cada semana necesitará programar unos 15 minutos para puntuar y planificar su semana. Aproximadamente el 70 por ciento de nuestros clientes realizan esta tarea a primera hora del lunes por la mañana. El otro 30 por ciento lo hace en algún momento entre el viernes por la tarde y el lunes por la mañana. Realmente no importa cuándo lo haga, siempre y cuando programe un horario con el que pueda ser constante cada semana.

Paso 3: Participa en un WAM

Como mencioné anteriormente, su probabilidad de éxito aumenta considerablemente cuando se reúne regularmente con un pequeño grupo de compañeros. Haz una lista corta de las personas con las que te gustaría hacer WAM cada semana, luego comunícate con esas personas y determina un día y una hora regulares para reunirte. También decida si se reunirán en persona o por teléfono. Haga que cada miembro ingrese el WAM en el calendario como un evento recurrente.

Estos tres sencillos pasos constituyen la base de su sistema de alto rendimiento. Los pasos son fáciles de hacer y aún más fáciles de no hacer. Si realmente te tomas en serio tus objetivos, entonces comprométete con esta rutina semanal.

cambio de pensamiento

A menudo, las personas asumen que debido a que saben lo que deben hacer, no se beneficiarán de un plan semanal. Según numerosos estudios y nuestra experiencia con miles de clientes, ese no es el caso. Un plan entre tus oídos no es tan efectivo como un plan en papel. Según nuestra experiencia, tiene entre un 60 y un 80 por ciento más de probabilidades de ejecutar un plan semanal escrito que un plan mental.

Poner su plan en papel elimina la ambigüedad y crea transparencia. Para algunos, esta transparencia es insoportablemente incómoda y produce todo tipo de situaciones improductivas.

pensamiento que puede impedirle crear un plan claro y por escrito. El pensamiento a menudo es así: "Sé lo que debo hacer, así que no necesito escribirlo". O "Necesito más flexibilidad que eso. Escribirlo solo me restringe". O, aquí hay otro: "Estoy extremadamente ocupado; No tengo tiempo para eso. Todas estas son excusas diseñadas para evitar la responsabilidad personal.

Algunas personas tienen el mismo tipo de pensamiento limitado cuando se trata de las reuniones de WAM. Dicen: "No tengo tiempo para eso" o "Solo las personas débiles necesitan eso". Todos estos pensamientos y comentarios son cortinas de humo que revelan un miedo más profundo a la transparencia y la rendición de cuentas.

No se equivoque, tendrá más éxito si trabaja a partir de un plan semanal escrito y se reúne regularmente con un grupo de sus compañeros. No se engañe; no eres diferente. Para aprovechar al máximo su tiempo y su vida, alinee su forma de pensar con los beneficios de los pasos de la rutina semanal.

Solicitud de equipo

El Año de 12 Semanas es un cambio cultural, una nueva forma de operar. Lee Iacocca, ex CEO automotriz, dijo que la velocidad del líder es la velocidad del equipo. Como líder de su grupo, en última instancia, moldea la cultura de su organización a través de sus conversaciones, sus acciones y su enfoque. El año de 12 semanas es un cambio cultural. Para que la organización lo adopte como sistema operativo y logre los resultados que desea, deberá defender la causa.

Debido a que la cultura es un reflejo del líder, sus acciones, más que cualquier otra cosa, tendrán el mayor impacto para determinar si su equipo adopta y se beneficia completamente del año de 12 semanas. Tu primera tarea es modelar el comportamiento que quieras ver en ellos. Eso comienza con la adopción de la rutina semanal, la puntuación y la planificación de cada semana y la participación en un WAM.

El siguiente paso es que inspeccione individualmente todos los hábitos de sus subordinados directos. ¿Tienen un plan cada semana? ¿Están anotando cada semana? ¿Están participando activamente en un WAM?

Habrá momentos en que tu gente luche. Estos son típicamente los momentos en que dejan de planificar y puntuar y abandonan los grupos WAM. Esto es exactamente lo contrario de lo que necesitan; es fundamental que se mantengan comprometidos. En estos momentos, necesitarán su liderazgo y aliento para permanecer en el juego. Querrá revisar formalmente sus planes semanales y cuadros de mando con ellos al menos una vez al mes en un entrenador individual programado.

sesión de ing.

De vez en cuando, es posible que desee sentarse en una de sus reuniones de WAM y brindar orientación y aliento. Mantenlo positivo. Reconocer y celebrar los primeros éxitos y principales mantener el foco en la ejecución.

Errores comunes

No permita que estos errores comunes le roben su éxito.

Escollo 1: No planeas cada semana.

Comenzar rápidamente cada semana genera impulso y lo ayuda a ser más productivo durante la semana.

El lunes suele ser un día lleno de estrés y podemos sentirnos atrasados desde el momento en que comienza. A menudo, al comienzo de la semana, nos lanzamos directamente con el correo electrónico, el correo de voz y cualquier otra cosa que nos pueda estar esperando.

Además de simplemente sumergirnos en nuestra semana, otras cosas pueden obstaculizar que nos tomemos el tiempo para planificar la semana, incluida una mentalidad negativa. Tal vez uno de los siguientes pensamientos te haya frenado: • **No tienes tiempo para eso.** Piensas que estás demasiado ocupado y que lo harás más tarde, pero el más tarde nunca llega.

• **No lo necesita.** El pensamiento erróneo de que de alguna manera eres la excepción y no necesitas un plan de juego para la semana. ¡Mira qué rápido pasa el tiempo! • **Estás por encima de eso.** Pensar que un plan semanal es para principiantes y alguien en tu posición no lo necesita. • **Ya lo sabes.** El pensar que ya sabes lo que tienes que hacer, por lo que no hay ningún beneficio en escribirlo o planificar las cosas.

• **No quiere ser responsable.** Para algunos, trabajar a partir de un plan semanal escrito crea un nivel de incomodidad porque les recuerda continuamente cuándo no están haciendo lo que saben que deberían hacer.

Escollo 2: Incluyes todas tus tareas.

El plan semanal no contiene todo lo que hace en su trabajo, solo los elementos estratégicos de su plan de 12 semanas. Debe tener una hoja separada con tareas pendientes y devoluciones de llamada. No diluya su plan agregando todas las actividades de nivel inferior que realiza en el transcurso de su día. Mantenga el plan semanal solo para artículos y compromisos estratégicos.

Trampa 3: asumes que todas las semanas son iguales.

Otro error que muchos cometen es asumir que cada semana tiene la misma actividad, entonces crean un plan semanal y luego lo copian cada semana. Es muy posible que muchas de sus semanas sean similares, pero es poco probable que las 12 semanas tengan exactamente las mismas actividades previstas. Incluso si usted es la excepción estadística, el beneficio de dedicar de cinco a diez minutos para configurar su próxima semana paga grandes dividendos.

Escollo 4: agregas tácticas semanalmente.

Tenga en cuenta que un plan semanal es esencialmente una porción de una doceava parte de su plan de 12 semanas. De vez en cuando, puede agregar una táctica a su plan semanal, pero esto no debería suceder con frecuencia. La mayoría de las tácticas nuevas deben agregarse primero al plan de 12 semanas,

y luego fluir hasta el plan semanal. Esto evita que te veas envuelto en actividades urgentes que no son necesariamente estratégicas.

Escollo 5: No lo usas para guiar tu día.

Una vez que haya creado su plan semanal, querrá usarlo a diario para mantenerse al día con las actividades que son más importantes para lograr sus objetivos. Consulte su plan semanal a primera hora de la mañana, una o dos veces durante el día y antes de irse a casa. Cuando aprenda a guiar su actividad diaria en función de su plan semanal, comenzará a experimentar un rendimiento verdaderamente innovador.

Escollo 6: No lo conviertes en parte de tu rutina.

Cada uno de nosotros tiene una rutina. Las rutinas son una parte importante de éxito constante. Toma la decisión ahora mismo de incorporar la rutina semanal.

CAPÍTULO 16

Manteniendo el marcador

La medición impulsa el proceso de ejecución. Es tu piedra de toque con la realidad. La medición verdaderamente eficaz combina indicadores de adelanto y atraso para proporcionar la retroalimentación integral necesaria para la toma de decisiones informada. Es el ciclo de retroalimentación que le permite saber si sus acciones son efectivas.

Adam Black analiza el impacto que su simple y diario sistema de medición tenía en sus resultados.

Un socio comercial me sugirió el año de 12 semanas a fines de 2011. Fue el momento perfecto. Después de leer el libro varias veces supe sin lugar a dudas que este sistema me encajaba perfectamente.

Soy la típica personalidad tipo A, cargante, agresiva, pero a veces me faltan los pequeños detalles. Con el año de 12 semanas, pude reducir la velocidad y proyectar sistemáticamente lo que quería lograr en un año de 12 semanas para finalmente alcanzar mis objetivos a largo plazo. Descubrí que la belleza de esto era que podía ajustar mis planes de 12 semanas en función de cómo se movían mis números.

Para ayudarme a concentrarme en mis tareas de mayor valor, creé un calendario simple de 12 semanas como ayuda visual para medir mi progreso.

El calendario realiza un seguimiento de mis dos métricas diarias clave de adelanto y retraso todos los días. Cuando voy a casa cada noche, ahora sé exactamente dónde estoy en términos de mi meta de 12 semanas.

Al vincular estas métricas diarias para alcanzar mi meta de 12 semanas para el volumen en dólares y las unidades, ¡observé un aumento del 65 por ciento en el volumen de unidades y dólares en 2012! Como resultado de aplicar el año de 12 semanas, también cumplí con el estándar de mi empresa para calificar como Productor Principal y seré recompensado con un viaje en 2013.

Decir que el año de 12 semanas ha revolucionado mi negocio sería quedarse corto. Con el año de 12 semanas se convirtió en más fácil alcanzar mis metas. No más prisas al final del año para cumplir con un número anual.

De hecho, ha enriquecido mi vida para que pueda alcanzar mis metas, mantener a mi familia y pasar más tiempo haciendo las cosas que amo fuera del trabajo.

Como descubrió Adam, la medición no tiene que ser complicada para ser eficaz, pero sí tiene que ser oportuna.

En los mejores sistemas de medición, hay indicadores adelantados e indicadores rezagados, como discutimos en el Capítulo 6. Los indicadores de retraso son los resultados finales y sus objetivos de 12 semanas son los indicadores de retraso definitivos. Si está rastreando el progreso hacia sus objetivos, entonces está rastreando los indicadores de retraso.

Los indicadores principales son las cosas que suceden al principio del proceso de ejecución. Son las cosas que impulsan los retrasos. La mayoría de las personas son bastante buenas en el seguimiento de los indicadores de retraso, pero la oportunidad de crecimiento suele ser mayor con los indicadores adelantados.

¿Cuáles son los indicadores principales para sus metas? Digamos que quieras perder 10 libras. El objetivo de peso total de 10 libras es un indicador de retraso porque ocurre al final de las 12 semanas. Una buena medida de predicción podría ser la cantidad de calorías que consume diariamente o semanalmente. Otro podría ser la cantidad de entrenamientos que tiene cada semana, como millas trotadas, vueltas nadadas, minutos en la elíptica, ya se hace una idea. Independientemente de los indicadores que decida medir, ¡asegúrese de realizar un seguimiento y registrar su progreso cada semana de su año de 12 semanas!

En general, cuanto más frecuente es una medida, más útil es. Por ejemplo, las medidas trimestrales suelen ser mejores que las medidas anuales. Las medidas anuales brindan retroalimentación solo una vez durante un período de 12 meses, pero si está tratando de mejorar un resultado y solo lo mide una vez al año, no hay retroalimentación durante todo el año para ayudarlo a determinar si sus acciones son productivas o no. . Del mismo modo, las medidas mensuales son mejores que las trimestrales. Proporcionan retroalimentación más frecuente. Semanal es mejor que mensual, y diario es a menudo mejor que semanal.

Con el año de 12 semanas, le pedimos que establezca metas de 12 semanas, por lo que al menos tendrá una medida de éxito que no supere las 12 semanas. Aun así, será mejor que identifique un conjunto de indicadores principales que pueda rastrear mensual, semanal o diariamente.

En este punto, lo más probable es que haya establecido sus objetivos de 12 semanas y creado su plan de 12 semanas, por lo que ahora es el momento de establecer un conjunto de indicadores de avance y retraso para cada uno de sus objetivos. Si no ha establecido sus metas y creado su plan, vuelva a este ejercicio después de haber completado esos pasos.

Meta de 12 semanas #1

INDICADORES DE ADELANTO Y RETRASO

- _____
- _____
- _____
- _____

Meta de 12 semanas #2

INDICADORES DE ADELANTO Y RETRASO

- _____
- _____
- _____
- _____

Meta de 12 semanas #3

INDICADORES DE ADELANTO Y RETRASO

- _____
- _____
- _____
- _____

Asegúrese de realizar un seguimiento de estas medidas cada semana. Use una hoja de cálculo, una tabla de palabras o la sección "Medidas clave" de nuestro sitio web para ayudarlo a registrar y monitorear su progreso.

Como discutimos en la primera sección del libro, el indicador principal más efectivo que puede tener es una medida de su ejecución semanal. Es fundamental que mida la ejecución. Hemos descubierto que si ejecuta un mínimo del 85 por ciento de las acciones previstas en su plan semanal cada semana, es muy probable que alcance sus objetivos al final de las 12 semanas.

Ya sea que use la herramienta en línea, nuestro sistema en papel o un bloc de notas, es esencial tomarse un tiempo cada semana para medir su ejecución. La Figura 16.1 es un ejemplo de un cuadro de mando semanal de *Achieve!*, nuestro conjunto de herramientas en línea. Puede crear uno casi con la misma facilidad utilizando nuestro sistema basado en papel llamado *Freehand*.

En ambos casos, notará que lo que mide semanalmente es la ejecución de sus tácticas planificadas, no sus resultados. Simplemente marque o cuente las tácticas que completó la semana pasada, independientemente de los resultados que obtuvo.

Volvamos a mi ejemplo de fitness. Mi objetivo es perder 10 libras durante este período de 12 semanas. Mi plan incluye tácticas como las siguientes:

- Haz 20 minutos de cardio un mínimo de cinco veces a la semana.
- Entrena con pesas tres veces por semana. • Beba por lo menos seis vasos de agua al día. • Limitar mi consumo de calorías a 1200 por día.

Check off your accomplishments in Week 5	
Close \$105,000 in new business	
<input checked="" type="checkbox"/> Call a minimum of 5 prospects per week to schedule meetings and schedule a min. of 3/wk	
<input checked="" type="checkbox"/> Conduct a minimum of 2 initial appointments per week	
<input checked="" type="checkbox"/> Follow up with prospects weekly to close	
<input type="checkbox"/> Create sales-tracking graph for my wall & update weekly	
Lose 10 lbs.	
<input checked="" type="checkbox"/> Limit calorie intake to 1,200 or less/day	
<input checked="" type="checkbox"/> Do 20 minuets of cardio a minimum of 3 times/week	
<input checked="" type="checkbox"/> Drink at least 6 glasses of water each day	
<input type="checkbox"/> Train with weights 3 times/week	
Improve my relationship with Carol	
<input checked="" type="checkbox"/> Have a date night without kids once a week	



Figura 16.1 Su cuadro de mando semanal muestra el porcentaje de tácticas que completó en la semana anterior. Obtenga un promedio de 85 por ciento o más, y estará en camino de alcanzar su meta de 12 semanas.

Como parte de mi sistema de medición, me pesaré cada semana y registraré mi peso, pero mi peso es un indicador de retraso, por lo que también voy a puntuar mi ejecución. Para calificar mi ejecución en este caso, identificaría el número de tácticas que completé como un porcentaje del número posible. El sistema en línea *Achieve!* hace esto automáticamente para mí. Entonces, si completo tres de cuatro, mi puntaje de ejecución semanal sería del 75 por ciento.

La medida de resultados y la medida de ejecución están separadas. En mi ejemplo, es posible que haya perdido dos libras esta semana, pero aun así solo obtuve un 75 por ciento. Debido a que los resultados se están retrasando, quiero prestar mucha atención a ambas medidas, y aunque perdí dos libras, no tuve una buena semana desde el punto de vista de la ejecución. Lo que eso me dice es que, a menos que lo haga mejor la próxima semana, mi pérdida de peso se estancará.

cambio de pensamiento

Este es un cambio importante en el pensamiento de la mayoría de las personas. El cambio de pensamiento es doble. Primero, es el cambio para abrazar la medición y no rehuirla, como suele ser el caso. Sí, la medición es fría y antipática y, a veces, incluso dura. Descuenta el esfuerzo y no tiene en cuenta las interrupciones o distracciones, o cualquier otra excusa que pueda reunir. Pero al final, la medición es útil y necesaria. Sin medición no hay forma de que sepas, de manera inequívoca, si estás progresando. Sin medición no hay forma de saber qué ajustes serían productivos. Sin medición es prácticamente imposible alcanzar sus objetivos.

El segundo cambio de pensamiento es centrarse más en las acciones que en los resultados. Recuerda, tienes más control sobre tus acciones que sobre tus resultados. Sus resultados son impulsados por sus acciones. El plan semanal y el cuadro de mando semanal se centran en tus acciones. El cuadro de mando mide si hizo lo que dijo que era más importante para lograr sus objetivos. Como resultado, su cuadro de mando semanal es el predictor más preciso de su futuro. Si completa fielmente las acciones críticas diarias y semanales, los resultados llegarán. Entonces, el proceso se trata menos del resultado final y más de las acciones diarias. Por eso el cuadro de mando solo mide tu ejecución y no tus resultados.

Solicitud de equipo

Como gerente o líder, la forma en que piensa acerca de la medición y cómo se relaciona con ella afectará en última instancia la productividad y los resultados de su equipo. Demasiados gerentes piensan erróneamente en la medición como responsabilidad. Esta mentalidad crea todo tipo de disfunciones y barreras para el alto rendimiento.

Cuando los gerentes piensan de esta manera acerca de la medición, tienden a usarla para desencadenar consecuencias negativas para sus subordinados directos. En otras palabras, cuando la medición se ve como el sistema de rendición de cuentas, los gerentes usan la medición y las consecuencias negativas para *responsabilizar* a las personas. En este entorno, los empleados y asociados aprenden rápidamente a evitar la medición.

Cuento más utilice la medición para desencadenar consecuencias negativas, más evitará su equipo e incluso se resistirá abiertamente a la medición. La medición no es responsabilidad; es simplemente retroalimentación. El uso más efectivo de la medición es como fuente mecanismo de respaldo para identificar fallas, avances y éxitos.

De esta manera, la medición le permite confrontar la realidad y las fallas sin el retroceso y los daños colaterales asociados con las consecuencias negativas.

Idealmente, desea que los artistas se midan a sí mismos. Si confían en usted para rastrear y contar sus medidas clave, a menudo es una indicación de falta de propiedad de su parte. Piénsalo. Si estuviera realmente comprometido con sus objetivos y tuviera un fuerte deseo de lograrlos, ¿no seguiría su progreso? Usted sabe que tiene propiedad cuando los asociados miden y rastrean sus propias métricas.

Cuando su equipo esté en el año de 12 semanas, querrá asegurarse de que cada uno de ellos haya establecido un conjunto de medidas clave, indicadores de avance y retraso, que se comprometan a seguir. Esto no necesita ser una larga lista de medidas, sino simplemente

un puñado de métricas que brindan retroalimentación significativa al individuo.

Además, con su equipo en el año de 12 semanas, ahora tiene *la plataforma* desde la que entrenar. Todo lo que necesita para capacitar efectivamente a su gente para lograr un mayor rendimiento y resultados más consistentes está disponible durante el Año de 12 Semanas. Uno de esos elementos es el cuadro de mando semanal. Como gerente, querrá verificar semanalmente la puntuación de sus subordinados directos. Sin siquiera conocer las especificaciones del plan de un individuo, puedo determinar a través de su puntuación semanal la probabilidad de que logre sus objetivos. Al preguntar sobre sus puntajes semanales, puede saber de inmediato si alguien está en riesgo. Si tiene un subordinado directo que obtiene una puntuación inferior al 60 por ciento en una semana determinada, es una indicación de que es posible que necesite ayuda. Una puntuación no hace ni deshace un año de 12 semanas, pero sin duda puede ser una señal de alerta de que se necesita cierto nivel de intervención para que el individuo tenga alguna posibilidad de alcanzar sus objetivos de 12 semanas.

Errores comunes y consejos para el éxito

Una vez que haya determinado sus métricas y las esté rastreando semanalmente, aquí hay algunas trampas que debe evitar y consejos para que las métricas funcionen para usted.

Trampa 1: Piensas que la medición es complicada o sin importancia.

Demasiadas personas usan la excusa de que no soy una persona de números como una razón para evitar medir. No dejes que seas tú. Si vas a rendir al máximo y lograr tus objetivos, necesitarás medir.

Escollo 2: no programa un bloque de tiempo cada semana para evaluar su progreso.

Determine un momento cada semana, ya sea al final de la semana o a primera hora del lunes por la mañana, y bloquee este momento para calificar su ejecución, realizar un seguimiento de sus indicadores y planificar su próxima semana. Para la mayoría de las personas de 10 a 15 minutos es suficiente.

Trampa 3: abandonas el sistema cuando no lo haces puntuar bien.

Con demasiada frecuencia, las personas abandonan el sistema y dejan de anotar cuando tienen dos malas semanas seguidas. Ten el coraje de evaluar cada semana y no retrocedas, incluso cuando tengas una semana decepcionante.

Consejo 1: revise su puntuación semanal con un amigo o un pequeño grupo de compañeros cada semana.

Los estudios muestran que cuando las personas aprovechan los equipos, logran mucho más en sus planes. Consulte la sección sobre WAM en el capítulo 15 .

Consejo 2: Comprométete a progresar cada semana.

Tal vez no puedas mejorar tu ejecución del 45 al 85 por ciento en una semana, pero puedes pasar del 45 al 55 o al 60 por ciento. Enfócate en progresar. El objetivo es elevar tu nivel de ejecución cada semana. Un puntaje semanal que aumenta es una señal positiva que es un buen augurio para tener éxito con sus objetivos.

Consejo 3: recuerda que una puntuación semanal inferior al 85 % no es necesariamente mala.

Una puntuación del 65 por ciento podría ser una mejora en la actividad de las últimas 12 semanas. Incluso al 65 por ciento, la mayoría de las personas verán una mejora en sus resultados. La pregunta que debe hacerse es la siguiente: "¿Es suficiente un puntaje de ejecución del 65 por ciento para lograr mis objetivos de 12 semanas?"

Consejo 4: No tenga miedo de confrontar lo que le dicen sus números.

Si no estás dispuesto a confrontar la realidad, entonces nunca lo harás. poder cambiarlo.

Cuando realiza un seguimiento de los indicadores principales, su sistema de ejecución lo ayudará a identificar las causas fundamentales de cualquier falla en el rendimiento que pueda experimentar. Cuando hay un desglose en sus resultados, necesita saber si fue causado por un desglose en su ejecución o en el contenido de su plan. Hay una GRAN diferencia y la única forma de saberlo con certeza es midiendo tanto de resultados *como de ejecución*.

CAPÍTULO 17

Recupere el control de su día

Una de las barreras que nuestros clientes suelen citar cuando explican qué les impide lograr más de lo que son capaces es la falta de tiempo. La razón por la falta de tiempo es tan común

que parece muy real, pero la mayoría de las veces, es una cortina de humo que cubre la barrera real. De hecho, lo que más a menudo le impide ser excepcional no es la falta de tiempo, sino la forma en que distribuye el tiempo que tiene. Sé que suena a semántica, pero es una distinción importante.

Aquí hay una historia alentadora de cómo el bloqueo de tiempo permitió a Annette Batista equilibrar las demandas contrapuestas de su tiempo y aún sobresalir en lo que era más importante para ella.

Han pasado casi dos años desde que leí por primera vez el Año de 12 Semanas. Lo devoré y apliqué los principios no solo en mi negocio en casa sino también a nivel personal y profesional.

Mis metas de 12 semanas eran estar al día cada 12 semanas para el premio anual otorgado a los mejores y comenzar a educar a mi hijo en casa. Para hacer esto sabía que necesitaba un buen plan.

Soy un Consejero de Extensión. En ese rol, educo a los clientes sobre sus beneficios médicos; Los ayudo a elegir un plan médico y

médico para ellos y/o sus hijos, así como un plan dental y un dentista para sus hijos. Para alcanzar mis metas, cada mes debo completar 650 llamadas telefónicas y realizar 100 visitas domiciliarias. También tengo que hacer presentaciones en agencias locales, asistir a ferias de salud y reuniones comunitarias, y hacer un mínimo de 15 contactos con la comunidad cada mes, 8 de los cuales deben hacerse cara a cara. Tengo un área de seis códigos postales para cubrir en dos condados.

Me preocupaba cómo haría todo esto. ¿Qué podría hacer diariamente que me llevaría a donde quería estar siendo firme y consistente? Mi profesión es exigente y gratificante al mismo tiempo. También soy esposa, madre y abuela. Volverse intencional sobre mi plan para lograr todo lo que quería hacer sería fundamental.

El bloqueo de tiempo me ayudó de manera efectiva a alcanzar mis metas. Uso bloques de búfer cada mañana, generalmente durante una hora de 7:30 am a 8:30 am para revisar mi correo electrónico, enviar una palabra de aliento a mis colegas y luego priorizar mis listas de contactos por orden de importancia.

Luego paso a los bloques de tiempo que programo cada día para realizar mis actividades clave. Durante las próximas cuatro horas, de 8:30 am a 12:30 pm todos los días, hago llamadas telefónicas o visitas domiciliarias. Estos bloques de tiempo me ayudan a estar al tanto de mi exigente carga de trabajo.

Mi bloqueo de tiempo funciona tan bien que para el martes, cuando se supone que debo *comenzar* a llamar a mis listas diarias, ya las he completado. Mis listas de llamadas semanales generalmente se completan una o dos semanas antes de cada mes.

Luego vienen mis bloques de ruptura. Despues del almuerzo todos los días, empiezo la educación en el hogar, lo que me lleva exactamente tres horas. Enseñar me da un descanso del trabajo. Me gusta enseñar y mi hijo disfruta aprendiendo. Los diferentes temas que cubrimos (Biblia, Artes del Lenguaje, Ciencias, Matemáticas, Historia y Geografía) brindan una excelente manera de sintonizar varias opciones diferentes dentro de mi bloque de ruptura. Así que las cosas no son mundanas y aburridas.

Cuando termino la educación en el hogar, termino mi día con otro bloque de búfer que termina con algunas llamadas, ingreso de datos de lo que ha sido

Recupere el control de su día 129

hecho por el día, y reviso mi correo electrónico por última vez antes de que termine el día para asegurarme de que no haya nada importante pendiente para el día siguiente.

Usando las disciplinas de bloqueo de tiempo en el año de 12 semanas, he podido avanzar. A veces incluso con dos semanas de antelación. Cuando me he ido de vacaciones he podido disfrutarlo porque sé que no tendré cosas “pendientes” o pendientes cuando regrese.

Me he hecho cargo de mi plan. He elegido sobresalir. Mis elecciones me han ganado el respeto de mi gerente y supervisor, así como de mis colegas, familiares y amigos.

Habiendo dicho todo esto, no solo logré mi objetivo de ganar el Premio al Consejero de Difusión del Año en 2011, sino que también recibí ese premio este año (2012), algo que nunca antes se había hecho. A nivel personal, mi esposo y yo estamos aplicando esto a nuestras finanzas y estamos decididos a estar libres de deudas, con la excepción de nuestra hipoteca para diciembre del próximo año. Lograremos en 12 meses lo que normalmente tomaría de 18 a 36 meses .

El uso efectivo del tiempo puede ser la diferencia entre mediocre y gran rendimiento. El problema es que el mundo está plagado de posibles distracciones e interrupciones que surgen sin parar a lo largo del día. Un estudio realizado por Eric Horvitz de Microsoft Research y Shamsi Iqbal de la Universidad de Illinois descubrió que después de distraerse de tareas mentales serias con cosas como correos electrónicos o mensajes instantáneos, el trabajador típico de Microsoft tardaba un promedio de 15 minutos en volver a su trabajo original. tarea.

Además, un estudio de uso del tiempo de 2005 publicado por Basex, una firma de investigación empresarial, concluyó que el 28 por ciento del tiempo promedio de un profesional en un día se dedicaba a interrupciones y al tiempo de recuperación asociado. ¡Eso es alrededor de 11 horas de distracción en una semana de 40 horas!

Las elecciones que haces sobre cómo pasas tu tiempo, en última instancia crean tus resultados en la vida. Los grandes personajes, los gigantes de la historia, ya sea en política, cultura, arte, ciencia, religión o

cualquier esfuerzo en el que puedas pensar, no tenía más tiempo en cada día que tú. Lo que *hicieron* con su tiempo hizo toda la diferencia. El desglose radica en sus elecciones momento a momento.

La mayoría de las personas toman decisiones que aumentan sus beneficios a corto plazo. ajustes y minimizar sus costos a corto plazo.

En 2011, el estadounidense promedio pasaba 2,8 horas al día viendo televisión. Eso es el 12 por ciento de nuestras vidas, y ese número *no* incluye las horas que pasamos en los nuevos dispositivos de entretenimiento disponibles, como teléfonos inteligentes y tabletas. A menudo vemos la televisión para escapar y relajarnos. Lo hacemos en parte porque es fácil; no tenemos que *hacer* nada excepto cambiar el canal. La televisión puede ser beneficiosa de alguna manera, pero ayudarnos a vivir una vida significativa no es uno de ellos.

A veces, las elecciones que haces no tienen un valor tan bajo como el tiempo que pasas frente al televisor y el sofá. Algunas de sus elecciones pueden hacer que parezca que está ocupado cuando en realidad está eligiendo evitar su actividad más importante y, a menudo, más difícil. Esta tendencia aparece en todas partes en nuestras vidas e incluye cosas como hacer un seguimiento de los correos electrónicos y mensajes en lugar de abordar las actividades más difíciles, pero más rentables, como hacer llamadas de ventas, hacer ejercicio y enfrentar problemas de relaciones difíciles.

Pasar el tiempo libre y hacer tareas cómodas es sin duda saludable con moderación, pero cuando elegimos constantemente actividades cómodas, nos estamos condenando a vivir vidas muy por debajo de nuestras capacidades. Eventualmente, el tiempo excesivo que dedicamos a maximizar la comodidad en el momento conduce a costos retrasados inevitables y logros no realizados. Como dijo una vez Ralph Waldo Emerson: "Eventualmente, todos se sientan a un banquete de consecuencias".

Ponerse en forma requiere incomodidad, obtener un ingreso significativo requiere incomodidad, volverse bueno en cualquier cosa requiere que pague el precio. Para lograr lo que deseas

Recupere el control de su día 131

tomará sacrificio. Lo primero que tendrá que sacrificar es su comodidad.

Para llegar a ser grande, debe elegir asignar su tiempo a sus mejores oportunidades. Tendrás que elegir pasar tiempo en las cosas difíciles que generan tus mayores beneficios. Para ser grande necesitarás vivir con intención. Eso requerirá que tengas claro qué es lo más importante y luego que tengas el coraje de decir no a las cosas que te distraen. Necesitarás cuidar tu tiempo intensamente, delegando o eliminando todo lo posible que no sea uno de tus puntos fuertes o no te ayude a avanzar en tus objetivos.

Según los talentos que ha desarrollado y perfeccionado, tiene ciertas fortalezas y debilidades. Sus fortalezas y debilidades en conjunto, afectan su capacidad para producir los resultados que busca.

Mucha gente gasta cantidades significativas de tiempo y energía tratando de eliminar sus debilidades. En general, vale la pena y es noble esforzarse por reducir las debilidades que limitan sus resultados. Todos tienen debilidades que necesitan reforzar para tener éxito; sin embargo, una debilidad rara vez se convierte en una fortaleza. Si no está en un rol que aproveche o magnifique sus fortalezas, probablemente esté en el lugar equivocado.

En realidad, es la aplicación enfocada y concentrada de sus *fortalezas* lo que producirá sus mayores logros.

Las personas exitosas trabajan con sus fortalezas. Los artistas verdaderamente sobresalientes han ido un paso más allá y trabajan en lo que llamamos su *capacidad única*. Las capacidades únicas son una o dos cosas que hace absolutamente mejor. También tienden a ser las cosas que disfrutas hacer. Ya sea que lo sepa o no, sus capacidades únicas son responsables de sus mayores éxitos y alegrías a lo largo de su vida.

Para ser lo mejor posible, debe alinear intencionalmente su tiempo y actividades con sus fortalezas y capacidades únicas. Cuándo

lo hace, también experimentará un nuevo y cada vez mayor nivel de rendimiento y satisfacción.

Para alcanzar este nivel de rendimiento, será necesario que dedique tiempo a las acciones estratégicas, que son importantes, pero no necesariamente urgentes. Las actividades estratégicas normalmente no tienen un retorno inmediato, pero crean retornos sustanciales en el futuro. Para mantenerse enfocado en sus fortalezas, deberá administrar sus interrupciones y mantener las actividades de bajo rendimiento. Lazos al mínimo.

Tiempo de actuación

El uso eficaz del tiempo es una de las cinco disciplinas del año de 12 semanas. En combinación con los otros cuatro (visión, planificación, control de procesos y registro de puntajes), es parte del sistema comprobado de ejecución de 12 semanas por año.

Todo lo que logramos en la vida sucede en el contexto del tiempo. Las cosas importantes se harán solo si les dedicas tiempo. Uno de los componentes básicos de su éxito es la capacidad de dedicar tiempo a lo que más importa.

Performance Time es un sistema de bloqueo de tiempo fácil de usar que le permite operar como el CEO de su negocio y de su vida al gastar su activo más valioso, su tiempo, con intención. Su compromiso y capacidad para aplicar Performance Time es una manifestación de liderazgo personal. Si vive con la intencionalidad del uso efectivo del tiempo, se convertirá en un líder más efectivo de quienes lo rodean y construirá su negocio y su éxito personal a un ritmo más rápido.

Como se discutió en el Capítulo 7, hay tres componentes que forman la base del uso efectivo del tiempo; son: bloques estratégicos, bloques de búfer y bloques de ruptura. Cada uno de estos tres bloques de tiempo está diseñado para ayudarlo a realizar actividades clave de manera más eficiente.

Recupere el control de su día 133

Los bloques estratégicos tienen una duración de tres horas y deben programarse temprano en la semana para que, si uno se interrumpe o cancela, tenga tiempo para reprogramarlo. Son bloques de tiempo en los que trabajas en tu negocio, no en él. Los bloques estratégicos también deben programarse durante los momentos en que su actividad laboral suele ser más baja. Un bloque estratégico por semana suele ser adecuado.

Los bloques de amortiguamiento están diseñados para hacer frente a la actividad de nivel inferior y suelen tener una duración de entre 30 minutos y una hora, programados una o dos veces al día. La cantidad real de tiempo para los bloques de búfer dependerá de la cantidad de correos electrónicos, llamadas telefónicas, interrupciones y otras "administraciones" que normalmente debe manejar.

Los bloques de ruptura están diseñados para evitar el agotamiento y crear más tiempo libre. Tienen una duración de tres horas y deben programarse una vez a la semana, después del resto del año de 12 semanas. está trabajando para ti. Recomendamos que solo tenga uno por mes hasta que todo lo demás funcione y se esté ejecutando bien.

Además de estas tres categorías, también querrá programar bloques de tiempo para ejecutar otras actividades importantes.

Semana de trabajo modelo

Para asignar su tiempo de manera efectiva, es útil crear una imagen de una semana altamente productiva: una semana de trabajo modelo.

En el siguiente ejercicio, creará una semana modelo, usando bloques de tiempo para sus actividades críticas. Asignar su tiempo de esta manera le permitirá generar el éxito que desea. La intención es diseñar primero una semana que le permita ser más productivo y luego comenzar a ajustar su horario real para alinearse con su semana modelo.

La semana modelo no intenta *eliminar* las actividades de bajo valor de su semana; eso no funciona muy bien. En su lugar, sacará tiempo cada semana para concentrarse en sus actividades de alto valor y alta rentabilidad. Si tiene un plan de 12 semanas, esas actividades de alto rendimiento son las acciones de su plan.

Escriba con lápiz sus bloques de tiempo, comenzando con sus bloques estratégicos, pasando luego a sus bloques intermedios y terminando con su bloque de ruptura. Luego, complete las otras actividades importantes que deben realizarse cada semana.

Empecemos. Usando la plantilla en la Figura 17.1 completa los siguientes 5 pasos.

1. Reserve 15 minutos a primera hora del lunes para revisar la semana anterior y planificar la semana actual.

2. Programe su bloque estratégico de tres horas.

3. Programe uno o dos bloques de amortiguación cada día, de lunes a viernes, normalmente uno por la mañana y otro cerca del final del día (p. ej., 11:00-12:00 y 4:00-5:00).

Recuerde que la cantidad de tiempo de reserva varía según la carga de trabajo individual y administrativa.

4. Programe un bloque de ruptura.

5. Programe todas las actividades importantes adicionales. **a.** Citas de clientes y prospectos **b.** Reuniones permanentes **c.** Mercadeo y ventas **d.** Planificación **e.** Tareas administrativas y operativas requeridas **f.** Preparación para reuniones con clientes y servicio al cliente **g.** Proyecto de trabajo **h.** Almuerzos de referencia

i. Sesiones de entrenamiento uno-a-uno

j. tareas personales

Recupere el control de su día 135

	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	
7 a.m.								
08 a.m.								
09 a.m.								
10:00 a.m.								
11 a.m.								
12:00 pm								
13:00								
2:00 pm								
15:00								
16:00								
17:00								
18:00								
7:00 pm								

Figura 17.1 Semana laboral modelo.

Inicialmente, puede parecer que le queda muy poco tiempo en su semana. Si bien eso puede ser cierto, si ha realizado el ejercicio correctamente, notará que se tienen en cuenta todas las actividades críticas e importantes. Los elementos que ha programado son las tareas que son fundamentales para lograr su visión y llevar su negocio al siguiente nivel. Es crucial que construyas una semana que funcione en papel antes de intentar ejecutarla. Si no puede hacer que funcione en el papel, entonces no hay forma de que funcione en la práctica real.

Al final, todo sucede en el contexto del tiempo. Si no tienes el control de tu tiempo, entonces no tendrás el control de tus resultados. La eficacia personal tiene que ver con su intencionalidad.

Agendas de tiempo de rendimiento

Las siguientes son agendas sugeridas para bloques estratégicos y de amortiguamiento. Las agendas lo ayudarán a aprovechar estos bloques de tiempo críticos de manera más efectiva.

BLOQUE ESTRATÉGICO — AGENDA DE MUESTRA, 3 HORAS

- **Reconecta con tu visión:** 5-10 minutos. Revise su visión y evalúe su progreso.

¿Estás avanzando, estás progresando, todavía hay una conexión emocional?

- **Revisión de 12 semanas:** 10-15 minutos. Revisa tus métricas.

Mire sus resultados contra sus metas. Inspeccione su puntuación de ejecución semanal y sus indicadores de adelanto y retraso. ¿Está ejecutando a un alto nivel y está produciendo? Si no, ¿qué puedes hacer esta semana para mejorar?

- **Evaluar los desgloses de desempeño:** 10-20 minutos. ¿Hay un desglose? Si

es así, ¿cuál es la causa raíz? ¿Necesita ajustar su plan o simplemente

- ejecutarlo mejor? • **Trabajar en las tácticas del plan:** 2 a 2,5 horas. Usa este tiempo para

tácticas completas de su plan de 12 semanas. • Otros

ejemplos de actividad de bloque estratégico:

- Lee un libro.

- Tome un curso en línea.

- Plan para el próximo año de 12 semanas (más a menudo hecho en semana 12 o 13).

BLOQUE DE AMORTIGUACIÓN: AGENDA DE MUESTRA , DE 30 A 60 MINUTOS

- Revisar y responder al correo electrónico. •

Escuche el correo de voz y responda según sea necesario. •

Realice las llamadas salientes necesarias. • Haga un seguimiento

de los elementos de la lista de tareas pendientes. • Realice

reuniones rápidas con el personal para responder preguntas o para

seguimiento del plan.

- Organizar y archivar el trabajo en proceso y los elementos terminados. • Identifique cualquier elemento nuevo de la lista de tareas pendientes y regístrelo.

Estas agendas son solo ejemplos, pero observe el tipo de actividad en un bloque estratégico frente a un bloque de amortiguamiento. Los bloques estratégicos están reservados para la actividad crítica de alto rendimiento, mientras que los bloques de amortiguamiento están diseñados para lidiar con el trabajo ocupado de bajo nivel.

Recupere el control de su día 137

Performance Time es un sistema único para bloquear su tiempo libre cada semana. Le ayudará a asignar tiempo a las cosas que más importan. ¿Qué sería diferente para usted si pudiera hacer más de las cosas más importantes en su vida y en su negocio de manera constante? ¿Dónde podrías estar dentro de 12 semanas? ¿Tres años a partir de ahora? A menudo, en solo una semana de aplicar los conceptos, comenzará a ver resultados y puede sentirse más en control de su tiempo que en años.

cambio de pensamiento

Dado el valor y la disponibilidad limitada de tiempo, es interesante que casi todos nosotros tengamos dificultades para gastarlo con la eficacia que nos gustaría. Muchos clientes con los que trabajamos, impulsados por el deseo natural de obtener ingresos cada vez que surja la oportunidad, descartarán su horario planificado previamente sin pensarlo dos veces para adaptarse a las solicitudes de clientes potenciales y clientes.

Lo hacen repetidamente, aparentemente sin tener en cuenta el impacto a largo plazo en su negocio. En efecto, el tiempo que podría dedicarse a construir su propio futuro se dedica a construir el de otra persona.

En el análisis final, muchos de nuestros clientes valoran el tiempo de los demás por encima del suyo propio. Para lograr un gran avance, debe llegar a pensar en su propio tiempo al menos tan importante como el de sus clientes. Solo de esta manera puede construir su negocio e, irónicamente, también mejorar su servicio al cliente simultáneamente.

Otra creencia que se interpone en el camino de la ejecución eficaz y el uso eficiente del tiempo es que se puede hacer todo. Si asume que cuando trabaja lo suficientemente rápido, lo suficientemente duro o lo suficientemente largo puede hacerlo todo, se encontrará con una sorpresa desagradable. Un estudio de hace unos años encontró que el profesional promedio tiene alrededor de 40 horas de trabajo sin terminar en su cola en un momento dado.

Es importante darse cuenta de la simple verdad de que no puedes hacerlo todo; de lo contrario, continuará trabajando bajo la falsa creencia de que eventualmente se pondrá al día y *finalmente* llegará a lo importante. Continuará utilizando todo su tiempo en la actividad urgente del día a día y pospondrá la estrategia que se requiere para crear un avance y, en última instancia, la vida que desea.

Si aplaza con frecuencia el trabajo estratégico para realizar las actividades urgentes y de menor valor, nunca logrará grandes cosas. Si trabaja bajo la creencia de que eventualmente puede hacer las cosas importantes trabajando primero en las urgentes, es probable que nunca llegue a las cosas estratégicas. El pensamiento que dice: "Comenzaré a construir mi futuro ideal mañana, o la semana que viene, o el mes que viene", es fatalmente erróneo. El futuro que vas a vivir es el que estás creando ahora mismo en este mismo momento.

Alcanzar un gran avance no se trata de ser incremental. Los avances requieren un cambio profundo en la forma en que trabaja antes de que aparezca en sus resultados. Para algunos, los resultados revolucionarios pueden significar un aumento del 20 por ciento en los ingresos. Para otros, puede significar duplicar su negocio. Para otros, abrirse camino puede ser tomarse más tiempo libre mientras mantienen sus ingresos. En cada caso, crear un gran avance requerirá la voluntad de cambiar la forma en que se asigna el tiempo.

Estos tipos de aumentos en el rendimiento pueden sonar inspiradores, pero si ya se está acercando a la capacidad de su sistema actual, puede sentir honestamente que no hay suficiente tiempo en la semana para lograr un gran avance. Nuestros clientes a menudo consideran que los niveles de rendimiento más altos son posibles para los demás, pero que no son posibles para ellos mismos. Muchas veces sienten que ya están trabajando demasiado, y la idea de trabajar más duro para ganar más no es atractiva. Incluso pueden tener un miedo real al éxito, el miedo que dice: "Mi sistema actual no puede manejar el nivel de actividad que vendrá con un mayor éxito".

Recupere el control de su día 139

Parece de sentido común pensar que tienes que trabajar proporcionalmente más para ganar más, pero ese tipo de pensamiento es exactamente lo que limita lo que puedes lograr en la vida.

Piense en esto: las personas que ganan \$1,000,000 al año no trabajan 10 veces más que las personas que ganan \$100,000. De hecho, a veces trabajan menos, pero lo hacen de *manera diferente*.

El hecho es que no logrará un gran avance si no está dispuesto a cambiar la forma en que distribuye actualmente su tiempo. Para obtener resultados diferentes, tendrá que hacer las cosas de manera diferente y hacer cosas diferentes.

No dejes que la mecánica desdibuje el concepto. Para dar lo mejor de ti, necesitarás sacar tiempo para trabajar estratégicamente. Deberá encontrar una manera de manejar de manera eficiente las actividades de baja rentabilidad. Y necesita tiempo para refrescarse y rejuvenecer.

Solicitud de equipo

Como gerente, su comunicación y acciones influyen en la cultura de su equipo. Es importante que sus palabras y acciones estén alineadas si quiere tener el mayor impacto positivo.

Si desea que su equipo pase su tiempo con más intención, debe hacerlo con el suyo. Cree una semana de trabajo modelo que incorpore los tres bloques básicos de tiempo de rendimiento y otras actividades estratégicas, como reuniones de equipo y sesiones de entrenamiento uno a uno, luego, comprométase a trabajarla cada semana.

Si aplica el sistema Performance Time, es probable que cree beneficios para usted y para su equipo. Tu equipo aprenderá que tienes intencionalidad cuando se trata de tu tiempo, y eso crea el espacio para que ellos hagan lo mismo. Además, si tiene bloques de búfer en horarios constantes todos los días, los miembros de su equipo sabrán que pueden llamar su atención en esos momentos y sentirán que tienen un acceso más confiable a usted cuando lo necesiten.

Uno de nuestros clientes en la industria de servicios financieros descubrió que cuando aplicaba Performance Time y programaba sus bloques de búfer a la misma hora todos los días, mejoraba el servicio que brindaba a sus asociados. En la superficie, eso puede parecer contradictorio. Ahora solo estaba disponible una hora cada día para preguntas espontáneas y reuniones con su equipo.

El resto del día estuvo concentrado en trabajar en su plan. Lo que él y su equipo encontraron fue que ahora podían encontrarlo todos los días como un reloj. Ya no tenían que perseguirlo para llamar su atención, sin saber si estaría disponible para reunirse con ellos. Ahora, su equipo sabe cuándo y dónde pueden encontrarlo y experimentan un mayor nivel de servicio a pesar de que las ventanas de tiempo para reunirse con él se limitan a una hora cada día.

Un tercer beneficio es que cuando aplica Performance Time usted mismo, también se arraigarán más en él y tendrá la posición y la experiencia para ayudar a los miembros de su equipo a aprovecharlo.

Además de modelar el tiempo de desempeño, también puede honrar a otros miembros de su equipo en su aplicación del sistema. Cuando tengan un bloqueo estratégico, acepta que te pidan que regreses más tarde, y la próxima vez trata de no interrumpirlo en primer lugar.

Todo lo que usted y su equipo logran sucede en el contexto del tiempo, ¡úsalo con clara intención!

Errores comunes y consejos para el éxito

Escollo 1: Haces negocios como de costumbre.

Es improductivo permitir que sus antiguos hábitos de distribución del tiempo impulsen su actividad. Es fácil caer en tus viejos hábitos porque son cómodos y puedes aplicarlos con

Recupere el control de su día 141

pequeño esfuerzo. Para crear nuevos resultados, tendrá que estar dispuesto a superar el miedo, la incertidumbre y la incomodidad y, en última instancia, crear hábitos nuevos y más productivos.

Escollo 2: No te enfocas en una cosa a la vez en tus bloques estratégicos.

La multitarea es vista por muchos como una virtud. La realidad es que la multitarea reduce su productividad general y sus resultados.

En lugar de aumentar su eficacia, la multitarea en realidad lo ralentiza y aumenta las posibilidades de cometer errores, según David E. Meyer, director del Laboratorio de Cerebro, Cognición y Acción de la Universidad de Michigan. Cuando retrasas mentalmente una tarea principal y eliges una nueva, aumentas el tiempo necesario para terminar la tarea principal en 25

por ciento en promedio.

Escollo 3: permites que las distracciones roben tu atención.

En nuestro mundo moderno, la tecnología puede ser una gran distracción. Cada día hay más y más oportunidades para las distracciones y la evasión. Permitir que los teléfonos inteligentes, las redes sociales e Internet lo distraigan de sus actividades de mayor valor evitará que logre sus objetivos.

Un poco de espontaneidad es saludable, pero si no tiene un propósito con su tiempo, no aprovechará sus capacidades. Aprende a aislarte de esas distracciones cuando hay un trabajo importante que hacer.

Escollo 4: Crees que estar ocupado es lo mismo que ser productivo.

Puede trabajar en el correo electrónico, el correo de voz, los mensajes y las tareas administrativas y estar ocupado todo el día, pero esas actividades no suelen generar grandes resultados en su vida. Claro, estás ocupado, pero ¿eres productivo? Aprenda a priorizar sus actividades más importantes y haga esas cosas antes de trabajar en cualquier otra cosa.

Consejo 1: Trabaje a partir de un plan semanal escrito.

Un plan semanal escrito que esté vinculado a sus objetivos de 12 semanas le impide asignar demasiado tiempo a las cosas emergentes frente a las estratégicas. Al trabajar con un plan semanal y seguir su semana modelo, se está preparando para éxito.

Consejo 2: Ingrese su semana modelo en su calendario.

Configure su calendario con sus bloques de tiempo modelo como citas recurrentes. Esto eliminará muchos posibles conflictos de programación de una semana a otra. Habrá momentos en los que mueva sus bloques de tiempo, pero la mayoría de las veces no tendrá que hacerlo. Incluso si viaja (como yo) o si sus semanas son todo menos rutinarias (como la mía), encontrará que pasar cinco minutos ajustando sus bloques de tiempo el lunes por la mañana para que coincida con su semana probablemente funcione para usted.

CAPÍTULO 18

Tomar posesión

Todos hemos escuchado historias de personas que se niegan a asumir la responsabilidad de sus acciones y culpan a otros por sus fracasos. Es culpa de sus padres, culpa de su jefe, culpa de los conservadores o liberales, las compañías de cigarrillos, la industria de comida rápida: el *sistema* está tratando de atraparlos. ¡Qué, qué, qué! Alguien o algo más es siempre la causa de su fracaso. Nuestra cultura apoya cada vez más esta mentalidad de víctima. De hecho, nuestro ordenamiento jurídico incluso lo promueve. Ahora recompensamos a las personas por no asumir la responsabilidad de sus elecciones y por encontrar a alguien o algo a quien culpar.

A pesar de los beneficios percibidos, las personas con mentalidad de víctima pagan un precio tremendo. Una víctima permite que su éxito sea limitado por circunstancias, personas o eventos externos. Mientras sigamos siendo víctimas de nuestras circunstancias, viviremos la vida como una lucha y los demás como una amenaza.

La rendición de cuentas, por otro lado, le permite obtener el control de su vida, moldear su destino y desarrollar su potencial.

En su forma más pura, la rendición de cuentas es simplemente tomar posesión de las propias acciones y resultados. El hecho es que el éxito

la gente es responsable.

La rendición de cuentas no se trata de culparse a sí mismo o castigar a otros. Es simplemente una postura en la vida en la que las personas reconocen su

papel en los resultados. La rendición de cuentas no tiene que ver con la culpa, sino con lo que se necesita para crear mejores resultados. Hasta que nosotros y nuestros organizaciones aceptan la propiedad de nuestras acciones y nuestros resultados, seremos incapaces de cambiar o mejorar nuestros resultados. Una vez que aceptamos que nuestras acciones tienen un impacto en el resultado, entonces, y solo entonces, estaremos verdaderamente empoderados para crear los resultados que deseamos.

Cuando reconocemos nuestra responsabilidad, nuestro enfoque cambia de defender nuestras acciones a aprender de ellas. Los *fracasos* simplemente se convierten en retroalimentación en el proceso continuo de volverse excelente. Las circunstancias desfavorables y las personas que no cooperan no nos impiden alcanzar nuestras metas. Estamos en una forma diferente, creando así resultados diferentes.

Así es como Danny Fuentes lo interiorizó.

Cuando llegué a casa después de su seminario de 12 semanas por año, estaba muy entusiasmado y listo para hacer algunos cambios necesarios en la forma en que conduzco mi negocio y realmente me pongo a trabajar.

Resulta que no pude iniciar sesión en el sistema y tardé una semana y media en resolverlo finalmente. Para entonces ya estábamos bien entrados en las vacaciones y yo estaba cayendo de nuevo en la misma mentalidad de "buscar una excusa". Sentía que ni siquiera había comenzado y ya tenía dos semanas de retraso. Ciertamente, me resulta fácil culpar a la falta de acceso al sitio web, los horarios de vacaciones y el trabajo ocupado que me hace sentir que puedo justificar mi trabajo.

Al final, se trata simplemente de no rendirle cuentas a nadie más que a uno mismo y no buscar excusas, incluso cuando están allí pidiéndote que las uses.

Es un ajuste difícil hacer las cosas difíciles, esas cosas que me he dicho a mí mismo que después de 23 años de trabajar aquí, merezco no hacer.

Al final, es una gran oportunidad para usar las herramientas proporcionadas para hacer algunos cambios necesarios y, a veces, muy dolorosos. Realmente se redujo a la realidad de que si no estoy dispuesto a ser disciplinado

en mi actividad diaria, nada cambiará y mi visión nunca llegar a pasar

No tengo a nadie a quien culpar sino a mí mismo por mi fracaso o éxito. El desafío es permanecer de alguna manera en el estado de ánimo que me permita recordar que las pequeñas cosas que se hacen hoy importan.

Agradezco que compartas este proceso de una manera que puedo internalizar para cambiar mi forma de pensar y, lo que es más importante, de hacer.

Este no puede ser el sabor del mes para mí. esto debe ser un cambio de estilo de vida que sigo desarrollando y perfeccionando. No me hago ilusiones de que los viejos hábitos sean fáciles de romper. Sin embargo, esto me ha permitido tener un proceso en lugar de solo un deseo de mejorar.

Claramente, Danny lo entiende. Siempre hay obstáculos y retrocesos en cualquier esfuerzo que valga la pena y es fácil usarlos como razones, o más bien, *excusas*, por las que no puede completar el trabajo que debe hacerse. A veces, incluso podrías sentirte justificado en tus excusas. Puede haber ciertas circunstancias fuera de su control que lo descarrilen, obstáculos insuperables que nadie en su sano juicio esperaría que usted superara. vencer.

Cuando Dustin Carter era un niño, lo llevaron de urgencia al hospital con una rara enfermedad de la sangre. Para salvarle la vida, los médicos tuvieron que amputarle ambos brazos y ambas piernas.

¿Puedes imaginar? No puedo. He tenido mi parte de desafíos, pero nada como esto. No puedo comenzar a comprender el horror, despertarme de una cirugía sin brazos ni piernas. ¿Cómo no sientes lástima por ti mismo, sintiendo que la vida te ha dado una mala pasada?

Si alguien alguna vez tuvo una razón para sentir lástima por sí mismo, fue Dustin.

Lo gracioso es que si Dustin se sintió así, no fue por mucho tiempo. No solo no permitió que sus desafíos físicos lo detuvieran, sino que aprendió a sobresalir físicamente. Imagina despertar un día

sin brazos ni piernas, pensando en lo que quieras hacer en la vida. De todas las opciones que tiene, el *luchador* probablemente no ocuparía un lugar destacado en la lista. No es así con Dustin. De hecho, la lucha libre es lo que eligió hacer, ya través del trabajo duro y horas de entrenamiento, se convirtió en un luchador muy consumado. Dustin hizo más que simplemente superar sus desafíos físicos; los *destruyó* ! Y en el proceso, se convirtió en una inspiración para millones de otras personas que enfrentan desafíos de todo tipo.

¿Barreras? ¿En serio? Cuando pienso en lo que Dustin tuvo que superar, y miro las cosas que dejé que me detuvieran, me siento avergonzado. ¿Y usted? ¿Qué dejas que se interponga en tu camino?

Piensa en las barreras y obstáculos que has dejado mantener usted de sus objetivos.

¿No es hora de que dejes de poner excusas y dejar que las cosas se interpongan entre tú y la vida que quieras tener? La vida que estás viviendo actualmente es el resultado de las elecciones que has hecho. Puedes culpar a las circunstancias, tu educación, tu familia, las escuelas a las que asististe, tu jefe o los políticos.

El hecho es que tú no controlas nada de eso. Lo que controlas es cómo respondes. Ser responsable no es fácil y, a veces, es muy desagradable, pero si se toma en serio sus objetivos, debe hacerse cargo de su situación.

Tomar posesión significa que dejas de mirar fuera de ti mismo. Deja de permitir que todas esas cosas te impidan vivir la vida que deseas, la vida de la que eres capaz. Al final, a nadie, aparte de unos pocos amigos cercanos, le importa realmente si tienes éxito o no. Puedes poner todas las excusas que quieras; al mundo no le importa. Tan duro como suena, es la verdad. Oh, de vez en cuando puede obtener un poco de simpatía, y tal vez, si tiene mucha suerte, una cerveza gratis, pero eso es todo. Regalar tu poder nunca creará el éxito que anhelas. Tome la decisión ahora mismo de nunca más permitir que las excusas se interpongan en el camino para alcanzar sus metas.

Acciones para Crear Mayor Responsabilidad en tu vida

Aquí hay cuatro cosas que puede hacer para fomentar una mayor responsabilidad y obtener más de lo que quiere en la vida.

1. Resuelve no volver a ser la víctima nunca más. No puedes lograr una vida significativa si continúas regalando tu poder. Toma la decisión de no volver a ser la víctima nunca más. Fíjese cuando está poniendo excusas y conformándose con la mediocridad. Concéntrate en las cosas que puedes controlar.

La rendición de cuentas es primero una mentalidad, luego una acción. Para vivir su visión, tome posesión de su pensamiento, acciones y resultados.

2. Deja de sentir pena por ti mismo. Sentir lástima por ti mismo no produce más que autocompasión y, si lo haces lo suficiente, depresión. Está bien estar desilusionado y triste cuando las cosas no salen como quieras, pero no dejes que eso se prolongue y se convierta en autocompasión. Aprende a manejar tu pensamiento y tu actitud.

3. Estar dispuesto a tomar diferentes acciones. Si desea obtener resultados diferentes, debe estar dispuesto a hacer las cosas de manera diferente y hacer cosas diferentes. Como dice mi amigo Lou Cassara, autor de *From Selling to Serving*, si quieras algo que no tienes actualmente, necesitas hacer algo que no estás haciendo actualmente. Tomar acción no solo cambiará sus resultados; también cambiará tu actitud. Descubrí que cuando me siento desanimado, una de las formas más rápidas de cambiar mi perspectiva es tomar medidas.

4. Asociarse con "Responsables". Hay un proverbio que dice: "El que anda con sabios, sabio se hace".

Con quién te asocias importa. Manténgase alejado de las víctimas

y fabricantes de excusas. Trate esa mentalidad como una enfermedad mortal y contagiosa. Fomentar las relaciones con las personas que son responsables. Si tienes personas importantes en tu vida que inventan excusas, sé una influencia positiva; pídale que lean este capítulo y modelen la rendición de cuentas.

“Todo el mundo, tarde o temprano, se sienta a un banquete de consecuencias”.

-Robert Louis Stevenson

Tómese unos minutos ahora mismo y capture cualquier acción que le gustaría tomar para crear más responsabilidad en su vida y su negocio:

cambio de pensamiento

La rendición de cuentas es un cambio de pensamiento masivo. Como hemos discutido, nuestra sociedad ve la responsabilidad como consecuencias. La rendición de cuentas no son consecuencias; es propiedad. Es darse cuenta de que aunque no controlas las circunstancias, sí controlas cómo respondes. Es el entendimiento de que la calidad de

tus elecciones determinan la calidad de tu vida. Es el reconocimiento de que en cualquier situación siempre, siempre, siempre tienes elección.

Las opciones que tiene en una situación dada pueden no ser muy atractivas, pero aún tiene opciones, y esa es una distinción importante y fortalecedora.

La forma en que piensa acerca de la rendición de cuentas afecta todo.

Solicitud de equipo

Los beneficios a largo plazo de la rendición de cuentas son claros: mejores resultados, una mayor sensación de control, menos estrés y una mayor sensación general de bienestar, tanto para las organizaciones como para las personas.

Imagine un escenario en el que la cultura de su empresa adopte la responsabilidad. Donde la rendición de cuentas se considera positiva y donde los asociados aceptan voluntariamente relaciones responsables.

Considera la posibilidad de una organización en la que, en lugar de tener que responsabilizar a las personas, esa responsabilidad sea simplemente una parte de la forma en que todos operan.

Los líderes deben ir más allá de la noción limitada de responsabilidad como consecuencia. Todas las organizaciones con las que hemos trabajado hablan de responsabilizar a su gente. La rendición de cuentas no puede ser impuesta, exigida o coaccionada. Es una consecuencia inevitable de la libertad. A medida que los líderes tratan de hacer que su gente rinda cuentas, la gente se pone a la defensiva y sin querer produce una cultura de víctima. El acto mismo de responsabilizar a alguien deja no hay lugar para que el individuo sea dueño de sus acciones o del resultado. Incluso los más responsables entre nosotros naturalmente retroceden.

La gente cumple con lo que tiene. Como líder, uno de sus trabajos principales es fomentar la propiedad de las cosas que más importan.

Eso no sucederá si continúa tratando de responsabilizar a sus asociados.

No estoy diciendo que no confrontes. No digo que no apliques las consecuencias. Las consecuencias juegan un papel en la configuración del comportamiento,

pero nunca obtendrá un esfuerzo discrecional sin propiedad.

Necesitas crear el espacio para que tu gente lo posea.

Aquí hay algunos consejos sobre cómo puede crear responsabilidad dentro de su organización.

- **Tome conciencia de las conversaciones de las víctimas.** Toma nota de cómo usted y otros en su organización hablan sobre el fracaso. Enfoca esas conversaciones primero en reconocer la realidad y luego en lo que se puede hacer de manera diferente en el futuro. Recuerda que los resultados que obtenemos están directamente ligados a nuestro pensamiento. Practique una forma de pensar y hablar que reconozca la propiedad de sus acciones y resultados. • **Modelo de rendición de cuentas.** Las acciones hablan más que las palabras.

Si quiere que otros rindan cuentas, entonces demuestre la rendición de cuentas en acción. Sea un modelo a seguir haciendo que sea tanto esperado como seguro adoptar la rendición de cuentas. • **Aclarar las expectativas.**

La rendición de cuentas comienza con expectativas claras. Saber lo que se espera es fundamental para la responsabilidad individual y organizacional. Como individuo, debe ser muy específico con respecto a los resultados a los que se dirige y cómo medirá el éxito.

- **Aprende de la vida.** Cometerá errores. No lo harás obtenga siempre el resultado que busca, especialmente en el primer intento. Estos fallos están llenos de información. Aprende a verlos como retroalimentación valiosa que se puede utilizar para mejorar los resultados futuros. Dios tiene una gran manera de darnos las mismas lecciones una y otra vez hasta que las aprendamos.

- **Centrarse en el futuro.** La rendición de cuentas no se trata del pasado, sino del futuro. Muy a menudo hacemos juicios sobre el pasado como bueno o malo, cuando, en muchos casos, el pasado simplemente es. Olvídate de la culpa, olvídate de la culpa y avanza enfocándote en el futuro y en lo que puedes hacer para obtener mejores resultados.

Sus pensamientos y creencias con respecto a la responsabilidad moldean sus acciones y los resultados de la organización. ¿Qué podría ser diferente si cambiara su visión de la rendición de cuentas? ¿Cómo sería diferente su cultura si confrontara a sus asesores y asociados con su libertad? ¿Cómo cambiaría eso su rol y sus relaciones con su equipo?

Cuando usted, como líder, cambie la forma en que participa y piensa sobre la responsabilidad, cambiará la conversación, la relación, los resultados y la empresa.

Errores comunes y consejos para el éxito

Escollo 1: Continúas viendo la rendición de cuentas como Consecuencias.

A estas alturas, debe tener claro que la rendición de cuentas no es lo mismo que las consecuencias. Continuar tratando la responsabilidad como consecuencias le impedirá alcanzar su potencial y limitará severamente a aquellos con los que trabaja. Escríbalo en una hoja de papel y cuélguelo en su pared: La rendición de *cuentas no son consecuencias; es propiedad*.

Escollo 2: Miras fuera de ti mismo.

Esperar a que cambien las cosas que están más allá de su control es otro escollo importante. Ya sea la economía, su empresa, su jefe o su cónyuge, esperar que algo o alguien cambie es terriblemente improductivo y frustrante.

Consejo 1: Reconocer la realidad.

Como dijo Elizabeth Cady Stanton: "La verdad es el único terreno seguro para pararse". La responsabilidad se ocupa de la realidad. Cuando asumes la responsabilidad total, no hay lugar para nada menos que la franqueza honesta contigo mismo y con los demás. La situación es la que es. La única posibilidad que tienes de mejorarlo empieza por reconocer la realidad.

152

El año de 12 semanas

Consejo 2: Concéntrese en lo que puede controlar.

Para ser efectivo, querrá concentrarse en las cosas que puede controlar. No controlas las circunstancias ni a los demás. Lo único que controlas es tu pensamiento y tus acciones. Gasta tu energía en las cosas que controlas.

Trabaja para mantener tu pensamiento y tus acciones productivas.

CAPÍTULO 19

Compromisos de 12 semanas

Este es un correo electrónico que recibí de mi amigo Mick White.

Hoy es mi 36 cumpleaños. Esto ha estado en mi corazón por un tiempo. Es hora de compartir.

Hace casi dos años (Calendario Gregoriano, no Calendario de 12 Semanas por Año), pasamos por el entrenamiento de 12 Semanas por Año. Mucho ha pasado en estos dos años, personal y profesionalmente. Quiero compartir una historia sobre cómo me impactó personalmente el año de 12 semanas, ya que sé que escuchas todo el tiempo sobre las grandes cosas que está haciendo en nuestro negocio.

En la tarde del segundo día del taller, nos explicaste el concepto de compromisos, y planteaste las cuatro claves para lograr compromisos exitosos: 1. Deseo ardiente; 2. Acciones claras; 3. Contar los costos; y 4. Actuar sobre compromisos, no sobre sentimientos. Mientras pensaba en lo que realmente me iba a comprometer a hacer (como Noah persiguiendo a los mosquitos), quería un verdadero compromiso que cambiaría mi vida. Recuerdo escribir mi compromiso y pensar para mí mismo: "Espero que nadie más vea esto. . . y ciertamente espero que Brian no me llame para compartir mis compromisos".

Verás, escribí que iba a llamar a mi mamá todos los días de lunes a viernes. Parece sencillo, ¿no?

Mi mamá y yo teníamos una relación hermosa. Ella era mi mayor animadora. Yo era su roca. No había mujer como mi madre. De

Del 30 de septiembre de 2009 al 11 de junio de 2011, llamé a mi mamá todos los días, de lunes a viernes (descansábamos los fines de semana). No siempre era fácil encontrar la hora durante el día. No siempre fue conveniente. Y desafortunadamente, me avergüenza decirlo, a veces se sentía como una carga.

Sin embargo, sé esto, fue lo más destacado del día de mi madre. Todas y cada una de las veces que llamé, fue lo más destacado de su día. Ahora, mirando hacia atrás, fue lo más destacado de mi día.

Debido a ese compromiso que hice el 1 de octubre de 2009, mi mamá y yo hablamos por teléfono al menos 440 veces durante esas 88 semanas. Tengo algunos mensajes de voz invaluables, muchos, muchos recuerdos maravillosos y una relación más profunda con mi madre.

El viernes 11 de junio de 2011 fue el último día que hablé con mi mamá, ya que murió inesperadamente la mañana del lunes 13 de junio de 2011.

Para mi plan actual de 12 semanas, no pude agregar "Llamar a mamá todos los días, de lunes a viernes" como compromiso. No pasa un día en el que no desee poder llamarla y, en mis cumpleaños, desearía poder escuchar su voz.

El compromiso que hice cambió mi vida. Estoy en deuda contigo para siempre. Estoy COMPROMETIDO a ejecutar mi nuevo plan, mientras trabajo para ser la persona que mi mamá siempre pensó que era.

En este mensaje, me sorprende cómo un compromiso aparentemente tan simple puede tener un efecto tan profundo. A veces es el compromiso más pequeño el que tiene el mayor impacto cuando lo cumplimos. Los compromisos de doce semanas realmente pueden cambiar la vida.

El poder de los compromisos

El compromiso es el segundo de los tres principios del año de 12 semanas. Se define en el *American Heritage Dictionary*, cuarta edición, como “El estado de estar ligado emocional o intelectualmente a un curso de acción, o a otra persona o personas”.

Un compromiso es una decisión consciente de tomar una acción específica para crear un resultado deseado.

Los compromisos son poderosos. En cierto modo, el compromiso es una rendición de cuentas proyectada hacia el futuro. Decides de antemano que harás lo que sea necesario para alcanzar tu meta, y cuanto más responsable seas, más probabilidades tendrás de alcanzar tu objetivo. compromisos

Compromiso: “El estado de estar ligado emocional o intelectualmente a algún curso de acción”.

Todos tenemos ejemplos en nuestras vidas del poder del compromiso. Un momento en el que nos fijamos en una meta u objetivo y estábamos dispuestos a hacer lo que fuera necesario para alcanzarlo. Piensa en un momento como ese para ti. ¿Qué sentías al seguir adelante y mantener tu compromiso? ¿Cómo se sintió al alcanzar su meta? ¿Cómo te hizo sentir acerca de tu capacidad para alcanzar otras metas? ¿Cómo afectó la visión de su objetivo final a sus decisiones y acciones, incluso cuando se enfrentó a la adversidad o estuvo tentado a rendirse?

Quiero ver los compromisos en dos niveles. El primer nivel describe lo que llamamos compromisos personales, aquellos que hacemos con nosotros mismos. La segunda es sobre los compromisos hacemos a los demás—nuestra palabra. Empecemos por lo personal compromisos

Compromisos personales

Un compromiso personal es una promesa que te haces a ti mismo para tomar acciones específicas. Puede ser hacer ejercicio constantemente, pasar tiempo con la familia, dejar de fumar o hacer una

cierto número de llamadas de ventas cada día. Tómate unos minutos ahora mismo y piensa en dos compromisos personales que hayas hecho y mantenido contigo mismo.

- Identifique dos compromisos personales que haya logrado cumplir:

Ahora piensa en cuáles fueron los resultados para ti cuando cumpliste con estos compromisos. ¿Cómo te sentiste contigo mismo? ¿Fue más fácil hacer y cumplir otras autopromesas más adelante como resultado de cumplir estas? ¿Cómo te sentiste acerca de tu capacidad de hacer lo necesario para obtener el resultado sin importar qué? Capture sus pensamientos a continuación.

- Beneficios de mantener los compromisos personales:

En el Capítulo 9 discutimos cuán poderosos son los compromisos y, sin embargo, hay momentos en que todos luchamos por cumplir con los compromisos que asumimos.

Las resoluciones de Año Nuevo son a menudo grandes ejemplos de este tipo de lucha. De hecho, la mayoría de las resoluciones de Año Nuevo se abandonan mucho antes de que la meta esté cerca de cumplirse. Echemos un vistazo a por qué es eso. Para enmarcar su pensamiento, utilizaremos un iceberg como metáfora (vea la figura 19.1). Como probablemente sepas, una pequeña porción de un iceberg, aproximadamente el 10 por ciento, está por encima de la línea de flotación, y la mayor parte del iceberg está sumergida por debajo de la línea de flotación. Lo que estoy sugiriendo es que los seres humanos son muy parecidos a los icebergs en el sentido de que, en cualquier momento, solo hay una pequeña fracción de nuestros pensamientos, emociones y sensaciones físicas de las que somos conscientes, por encima de nuestra línea de flotación de la conciencia.

Usando la metáfora del iceberg, ¿dónde crees que caen las intenciones: por encima de la línea de flotación o por debajo? Si tú lo piensas,

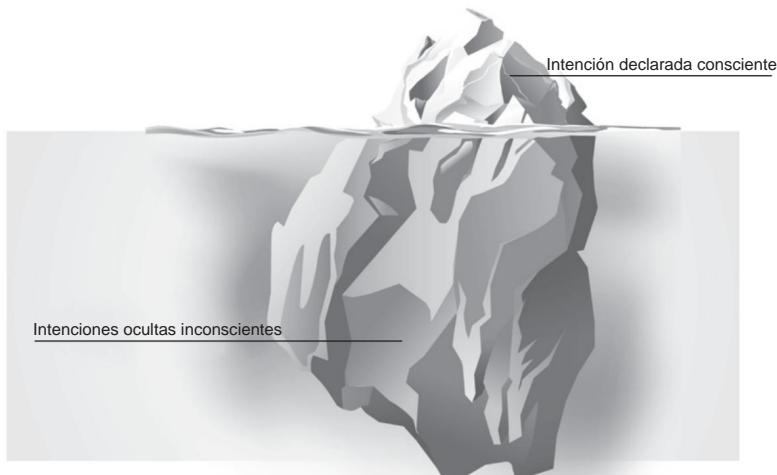


Figura 19.1 El iceberg de las intenciones.

te darás cuenta de que las intenciones caen tanto por encima como por debajo de la línea de flotación.

Lo que esto significa es que tenemos intenciones de las que somos conscientes—de—intenciones declaradas—y aquellas de las que no somos conscientes—intenciones ocultas. A menudo, las intenciones declaradas de las que soy consciente están en conflicto con intenciones de las que no soy consciente.

Veamos un ejemplo de intenciones en conflicto.

Una resolución común de Año Nuevo es perder peso. Durante nuestro taller, a menudo hacemos la pregunta: "¿Quién aquí tiene sobrepeso según su propio estándar?" Por lo general, al menos la mitad de las manos se levantan. Consideré la pregunta por sí mismo: ¿Tiene sobrepeso según su propio estándar? Si su respuesta es afirmativa, entonces tiene intenciones contradictorias. En el nivel del 10 por ciento, su intención es alcanzar su peso ideal, pero en el nivel del 90 por ciento, según los resultados, tiene intenciones diferentes.

Cuando pedimos a los participantes que enumeren algunas de las intenciones ocultas obtenemos lo siguiente:

- Me gusta comer y no quiero renunciar al disfrute de la comida. • No quiero salir de mi cama caliente para correr en frío clima.
- No quiero esforzarme. • No me veo en ese peso; Siempre he sido pesado. • No hay tiempo suficiente.

Técnicamente, estas razones son manifestaciones de intenciones más profundas, como el deseo de comodidad, placer, satisfacción, relajación, derecho, etc. El punto es que muchas veces se escondió

Las intenciones del den existen debajo de la línea de flotación y entran en conflicto con nuestras intenciones declaradas, por lo que luchamos por mantener nuestros compromisos y cumplir con nuestras intenciones.

El compromiso exitoso ocurre cuando tus intenciones declaradas son más fuertes que tus intenciones ocultas, o cuando conscientemente reconcilias el conflicto.

Veamos un ejemplo de negocio. Para muchos profesionales de ventas, generar referencias consistentes puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso, pero, incluso los representantes de ventas con la intención declarada de solicitar una cierta cantidad de referencias por semana, a menudo no preguntan. Claramente algo se interpone en el camino. ¿Cuáles podrían ser algunas de las intenciones ocultas de los representantes de ventas con respecto a solicitar referencias?

Posibles intenciones ocultas:

- No me he ganado la recomendación.
- No quiero arriesgar la venta actual pidiendo una referencia. • Tengo miedo al rechazo. • No quiero parecer necesitado. • Quiero ser querido.

- Puede hacer que la situación sea incómoda.

La probabilidad de que un representante de ventas con un conjunto de intenciones ocultas como estas pida una referencia es cercana a cero. Para ser efectivo, el representante necesitaría primero saber que estas intenciones existen y luego reconciliarlas con el deseo de obtener referencias.

En el Capítulo 9 le dimos cuatro claves para una confirmación exitosa mentos; como recordatorio son:

1. Fuerte deseo.
2. Acciones clave.
3. Cuente los costos.
4. Actúa por compromisos, no por sentimientos.

Ahora pongamos en práctica estas cuatro claves.

Ejercicio de compromiso

En este ejercicio, lo haremos trabajar en el proceso de establecer un conjunto de compromisos de 12 semanas.

A continuación se muestra una hoja de trabajo de compromiso de 12 semanas por año con pasos que puede seguir para completar:

1. Primero, determine algunas metas que representarían un avance real para usted en una de las categorías de la rueda de compromiso: espiritual, cónyuge/relación, familia, comunidad, física, personal o comercial.

Escriba estos objetivos en la sección de la Figura 19.2 titulada "Declaraciones de objetivos". Recuerde establecer estos objetivos de manera positiva y con la mayor especificidad posible; hacerlos medibles. Como ejemplo, usemos este objetivo: pesaré 185 libras y tendrá un 10 por ciento de grasa corporal.

2. A continuación, identifique la acción clave que tendrá el mayor impacto para alcanzar su objetivo. Es importante tener en cuenta que no estamos diciendo que esta sea necesariamente la única acción que deberá tomar; es sólo el que tiene el mayor impacto. Idealmente, esta acción es algo en lo que puede participar diariamente o semanalmente. Escriba una acción para cada objetivo en la columna denominada "Acciones clave".

Siguiendo con mi ejemplo de ponerme en forma, hay muchas cosas que puedo hacer para perder peso y ponerme en forma. Las dos categorías básicas son dieta y ejercicio, pero dentro de ellas tengo docenas de opciones con respecto a mis opciones nutricionales y hábitos de ejercicio. Necesito elegir una acción que, más que cualquier otra, me

impactar positivamente en mi estado físico. Idealmente, debería ser catalizador en el sentido de que me alentará a hacer lo otro acciones también.

Personalmente, si hago ejercicio cuatro o más veces por semana, mis hábitos alimenticios mejoran automáticamente, por lo que mi acción clave para ponerme en forma es hacer ejercicio.

Este es un paso importante porque para tener éxito necesitarás no solo comprometerte con tu objetivo, sino también, lo que es más importante, ¡comprometerte con tu acción clave!

3. Ahora, determine los costos que tendrá que pagar para tomar esa acción consistentemente cada semana. Escribe aquellos en el recuadro bajo "Costos de Compromiso". Esto es donde emerge cualquier intención oculta que pueda estar en conflicto con su objetivo declarado. Por ejemplo, los costos de hacer ejercicio todos los días pueden incluir dejar la televisión, reducir el golf, socializar menos, pasar menos tiempo con mi familia, levantarme más temprano y hacer ejercicio sin importar cuán cansado me sienta. Los costos de hacer dieta pueden incluir renunciar a algunas de mis comidas favoritas, reducir la cantidad de veces que como fuera y comer porciones más pequeñas.
4. Finalmente, encierre en un círculo las acciones clave por las cuales está dispuesto a pagar los costos. Ahora son tu compromisos para el próximo año de 12 semanas! Estos son los acciones que ingresará en su plan de 12 semanas y ejecutar cada semana.

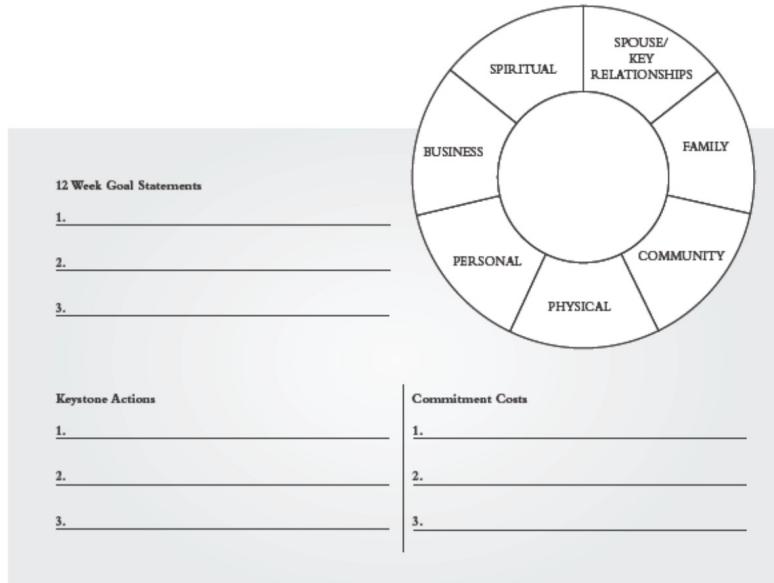


Figure 19.2 Personal commitments are a powerful way that you can create change in your life every 12 weeks.

Compromisos con los demás

El segundo tipo de compromiso que quiero explorar se relaciona con las promesas que haces a los demás. Para comenzar a abordar cómo tener aún más éxito en el cumplimiento de estas promesas, tómese unos minutos y responda las siguientes preguntas:

- Piense en un momento en que alguien le prometió algo que era muy importante para usted y no lo hizo.
Describe la situación y cómo te hizo sentir. • Recuerda un momento específico en el que te comprometiste con otra persona y no lo cumpliste. ¿Como se sintieron? ¿Cómo te sentiste? • ¿Cuál es el impacto de las promesas incumplidas en cada parte y en las relaciones?
- Cuando les pedimos a los participantes en nuestros talleres que nos cuenten los resultados de una promesa incumplida, estos son solo algunos ejemplos de los comentarios que escuchamos:
 - Pérdida de integridad
 - Pérdida de confianza en la persona que nos defraudó • Pérdida de confianza
 - Ruptura en la relación

¡Es una lista corta y feal! No cumplir con sus compromisos destruye las relaciones y contribuye al fracaso y a los problemas de autoestima.

La mayor parte del dolor relacional surge como resultado de promesas rotas, ya sean explícitas o implícitas. Las promesas explícitas son su palabra declarada, mientras que las promesas implícitas se infieren. Algunos ejemplos comunes de promesas implícitas son:

- Para que un parent o madre proteja a sus hijos del daño • Para que un cónyuge ame y consuele a su pareja • Para que un líder brinde visión y actúe con justicia • Para que un líder brinde capacitación y desarrollo

Todos tenemos promesas implícitas con los demás de las que debemos ser conscientes. ¿Cuáles son las promesas implícitas que tienes en tu vida profesional y personal? ¿Cómo estás entregando estos? ¿De qué manera puedes mejorar?

Así como hay pasos para hacer y mantener compromisos personales, también hay algunos pasos clave para cumplir con las promesas hechas a los demás:

- **Un fuerte deseo de mantener su palabra.** Si su palabra significa poco, tendrá dificultades para cumplir sus promesas. Si comprende las consecuencias de las promesas incumplidas y los beneficios de cumplir sus promesas, y si su palabra es importante para usted, será más probable que cumpla sus promesas. con otros.
- **Cuento los costos.** Al igual que con los compromisos personales, es importante contar los costos antes de hacer una promesa a alguien, aunque hay momentos en los que es difícil detenerse y considerarlos en el momento. Si se compromete, y luego se da cuenta de que no puede o no quiere cumplir, vuelva a negociar la promesa rápidamente antes de que venza.
- **Actúe sobre sus promesas.** Al igual que con los compromisos personales, habrá momentos en los que simplemente no tendrá ganas de cumplirlos. Esos son los momentos en los que necesitará actuar intencionalmente según sus promesas, no según sus sentimientos.

cambio de pensamiento

Para ser coherente con sus compromisos, deberá alinear su pensamiento con algunas creencias fundamentales. La primera es que está bien decir que no. La gente prefiere que digas que no antes que romper una promesa. El desafío es que en el momento puede ser difícil decir que no porque no quieras decepcionar a nadie. Están de pie

justo ahí frente a ti, y tienes esta oportunidad de contribuir y ayudarlos. Se siente mucho mejor decir sí que no, pero aunque decir no puede decepcionar en el momento, a la larga es mucho mejor que estar demasiado comprometido y no cumplir tus promesas. Está bien decir que no; realmente es.

Debido a que los compromisos requerirán que se sacrifique, además de aprender a decir no, deberá entrenarse para pensar y conectarse con los beneficios a largo plazo frente a los inconvenientes y la incomodidad a corto plazo. La gratificación retrasada es el pensamiento productivo. Este no es un concepto en el que la mayoría de la gente parece interesarse, sin embargo, sigue siendo la línea más directa hacia sus objetivos. Por eso, la primera clave para los compromisos efectivos es un fuerte deseo. La mentalidad de compromiso es elegir resultados placenteros sobre actividades placenteras.

Con los compromisos, y cualquier cosa que te tomes en serio, no te des por vencida psicológicamente. Jim Collins escribió un excelente artículo para *Fast Company* titulado “Lecciones de liderazgo de un escalador”. En él introdujo el concepto de fracaso versus “caída”. Jim usó su experiencia como escalador de rocas para describir el concepto. Aquí hay un extracto:

Fracaso y caída. La diferencia es sutil, pero es toda la diferencia del mundo. En fallure, todavía no te levantas de la ruta, pero nunca te sueltas. En caída caes; en el fracaso te sueltas. Ir a la quiebra significa un compromiso total para subir, incluso si las probabilidades de éxito son inferiores al 20 %, 10 % o incluso al 5 %. No dejas nada en reserva, ningún recurso mental o físico sin explotar. En Fallure, nunca te das una salida psicológica: “Bueno, realmente no lo di todo. . . . Podría haberlo logrado con mi mejor esfuerzo”. En caso de caída, siempre das lo mejor de ti, a pesar del miedo, el dolor, el ácido láctico y la incertidumbre. Para el observador externo, el fracaso y la caída parecen similares (vuelas por los aires en ambos casos), pero la experiencia interna de la caída es totalmente diferente a la del fracaso.

Solo encontrarás tu verdadero límite cuando vayas a la caída, no al fracaso.

Los compromisos por definición exigen que “vayas a la caída, no al fracaso”. Fíjese en su mente ahora mismo que el proceso es más importante que el resultado. No controlas el resultado; lo que controlas son tus acciones. No se preocupe de que su objetivo sea demasiado grande o de que se quede corto, ¿y qué? Cuando te comprometas, no te des una salida.

La sugerencia final en lo que respecta a su forma de pensar es la siguiente: necesita saber que cada vez que supera el miedo, la incertidumbre y la duda que acompañan a cualquier desafío, los beneficios van mucho más allá de la situación particular y dan forma a quién es usted. convertirse en el proceso. ¡Hay algo de empoderamiento y liberación en saber que si dices que vas a hacer algo, puedes contar contigo mismo para lograrlo!

Solicitud de equipo

Como líder, su capacidad para hacer y mantener compromisos es esencial para construir y mantener relaciones sólidas y una fuerza laboral productiva. Las promesas incumplidas agotan las cuentas bancarias emocionales y dañan las relaciones.

Uno de nuestros clientes, Jim, director ejecutivo de una exitosa empresa de servicios financieros, se reunía con uno de sus subordinados directos y percibió una tensión subyacente. La conversación parecía menos abierta y mucho más tensa que de costumbre, por lo que Jim enfrentó el problema y preguntó si algo andaba mal. La persona señaló que Jim había accedido a hacer algo pero no lo había cumplido. Hasta ese momento, Jim no había sido consciente de la promesa rota. Cuando revisó sus notas, efectivamente, allí estaba, su compromiso de revisar un artículo y regresar dentro de la semana. En ese momento habían pasado dos meses desde que había hecho el acuerdo.

Lo que me parece interesante de esta situación es que el asociado no había dicho nada al respecto, y es posible que nunca lo haya dicho.

cualquier cosa si Jim no hubiera tenido la perspicacia de darse cuenta y el coraje de preguntar, pero claramente estaba afectando lo que sentía por Jim y su relación de trabajo con él.

No vas a ser perfecto, pero en la medida de lo posible, sé consciente de los compromisos que asumes y haz todo lo que esté a tu alcance para cumplir a tiempo.

Si desea una cultura que sea buena para mantener los compromisos y personas que cumplan con lo que dicen, entonces sea un modelo a seguir para su equipo.

Errores comunes y consejos para el éxito

Escollo 1: Te saltas un compromiso una vez y te das por vencido.

A veces la vida se interpone en el camino y no eres capaz de cumplir con tus compromisos, por lo que te decepcionas a ti mismo y a los demás. Cuando esto sucede, es importante volver a subirse al caballo. ¡No te rindas!

Escollo 2: no logras enfrentar los compromisos perdidos.

Un compromiso no es un interés que se abandona cuando se pone difícil. Cuando las cosas se interponen en el cumplimiento de un compromiso, es importante investigar por qué. Enfrente el colapso de inmediato y vuelva a comprometerse a pagar el precio. De esa manera, aumenta su capacidad para hacer y cumplir compromisos. mentos en el futuro.

Escollo 3: No valoras tu palabra.

A veces hacemos promesas que no podemos cumplir. Muchas veces sabemos esto antes de hacer la promesa. Evitamos el dolor de una relación a corto plazo diciendo que sí cuando deberíamos decir que no. El problema es que cuando rompes tu palabra, dañas las relaciones. Otros sienten que ya no pueden confiar en ti. Cuando valoras mantener tu palabra, evitas hacer promesas que sabes que no puedes o no cumplirás.

Consejo 1: No se comprometa demasiado.

Los compromisos son serios; tratarlos de esa manera. No asuma más de lo que puede manejar. Con compromisos personales dos o tres suele ser suficiente, y en algunos casos comprometerse con una cosa es incluso mejor. Con sus promesas a los demás, sepá que la mayoría de la gente preferiría escucharlo decir que no que decir que sí y no cumplir.

Consejo 2: Haga públicos sus compromisos.

Si se toma en serio sus compromisos, dígaselo a alguien en quien confíe. Cada vez que le cuenta a un amigo o compañero de trabajo acerca de un compromiso, crea un nivel adicional de determinación de su parte para cumplirlo.

Consejo 3: Hágase amigo.

Como tantas cosas en la vida, es más fácil con un amigo. Siempre que sea posible, encuentre a un amigo, compañero de trabajo o familiar para que participe con usted. El apoyo y el estímulo aumentan sus probabilidades de éxito y hacen que el proceso sea más divertido.

CAPÍTULO 20

Sus primeras 12 semanas

El propósito de este capítulo es brindarle un camino probado para las próximas 12 semanas para que pueda aplicar los conceptos del año de 12 semanas en su vida y en su profesión. Escribimos este libro con la intención fundamental de que pudiera ser ejecutado como escrito. No hay nada más que necesite para comenzar con el año de 12 semanas, ¡así que comencemos!

La investigación sobre lo que se necesita para que el cambio suceda y para sostenerlo muestra que hay algunas cosas que puede hacer para aumentar sus probabilidades de tener éxito con el año de 12 semanas. El enfoque que hemos esbozado en este capítulo, así como el diseño fundamental del programa en sí, aprovecha lo que se necesita para que usted cambie de manera efectiva.

A medida que lea este capítulo, siéntase libre de sumergirse en los capítulos relevantes de este libro para obtener más detalles e ideas que lo apoyen. Es nuestro más profundo deseo ayudarte a crear nuevos resultados en tu vida. A medida que aplica el año de 12 semanas, envíenos un correo electrónico para informarnos cómo le va.

El año de 12 semanas está diseñado para ayudarlo a rendir al máximo a través de una ejecución más eficaz, pero para aprovechar *todo* su valor, hay algunas cosas que lo ayudarán a aumentar sus probabilidades de éxito.

Monstruos de la Resistencia

Todos seríamos geniales si no encontráramos resistencias cuando perseguimos los propósitos de nuestra vida. La realidad es que el mundo requiere que se haga un esfuerzo para lograr grandes cosas. Ese esfuerzo es lo que impide que muchos se conviertan en lo que son capaces de llegar a ser.

Si ha leído el libro hasta este punto, es consciente de muchas de las barreras para el cambio. De hecho, el ciclo emocional de cambio mapea la respuesta emocional a estas barreras a lo largo del tiempo.

La buena noticia es que hay cosas sencillas que puede hacer para superar estas barreras, pero primero es útil ser consciente de las barreras mismas.

Las barreras para el cambio son los monstruos a los que te enfrentarás antes de poder alcanzar tus objetivos. Al igual que el monstruo debajo de tu cama por la noche cuando tenías seis años, el monstruo de la resistencia parece mucho menos aterrador a la luz del día. Así que vamos a echar un vistazo a algunas de las barreras más comunes para el cambio.

Hay muchos grandes libros que profundizan en las barreras al cambio; *Switch* de Chip y Dan Heath, *The Power of Habit* de Charles Duhigg, *Feel the Fear and Do It Anyway* de Susan Jeffers, son algunos de nuestros favoritos. Para una inmersión más profunda en las barreras y sus soluciones, le recomiendo que lea estos poderosos libros.

Pero para nuestros propósitos inmediatos, solo quiero conectar los puntos entre las barreras comunes al cambio para establecer la razón de ser de las poderosas herramientas del Año de 12 Semanas.

La necesidad de inmediato Gratificación

Dadas las opciones, las personas eligen la comodidad inmediata y segura a corto plazo sobre los beneficios potenciales a largo plazo casi siempre, a menos que haya una razón convincente para elegir lo contrario.

Lo que esto significa es que incluso si un cambio pudiera ser enormemente beneficioso cuando se implementa, si los costos inmediatos superan los beneficios inmediatos, muchos optarán por no participar.

Para cambiar su tendencia a elegir la comodidad sobre el crecimiento, el año de 12 semanas trae su visión al presente a través de la meta de 12 semanas. El objetivo vincula las acciones que realiza cada día como parte de su plan con su visión a largo plazo. Por eso, una de las acciones recomendadas es que revises tu visión durante al menos unos minutos cada día.

¡Uno de nuestros clientes que está en ventas nos dijo que en secreto odiaba conocer gente nueva! Ese era un problema en su rol de ventas, ya que conocer nuevos prospectos en la mayoría de los casos es el primer paso requerido para vender algo. Nos dijo que la forma en que superó ese problema que podría poner fin a su carrera fue sacar su visión justo antes de entrar a una reunión con un nuevo cliente potencial, colocarla sobre su volante y leerla en voz alta. De esta manera, se reconectó con su motivación personal, su *por qué* para hacer este trabajo en primer lugar.

Al comportarse de esta manera cada vez que conocía a alguien nuevo, restablecía su ecuación beneficio/precio del momento. En lugar de elegir su comodidad a corto plazo, eligió su visión y, en el proceso, eligió encontrarse con nuevas perspectivas. Su visión y sus acciones diarias estaban intencional y poderosamente alineadas.

Gran cambio y objetivos múltiples

Un estudio de investigación realizado por Amy N. Dalton y Stephen A. Spiller encontró que los beneficios de la planificación disminuyen rápidamente, si no del todo, si persigue y planifica con más de un objetivo.

El estudio postuló que, en sí mismo, el acto de planificar para múltiples metas desanimaba a las personas cuando se veían obligadas a considerar todos los obstáculos, limitaciones y actividades placenteras a las que se renunciaban para alcanzar sus metas. Intuitivamente esto tiene algún sentido.

Cuando las personas se enfrentan a un gran proyecto, como limpiar una casa muy desordenada con varias habitaciones y muchos subproyectos, como una pila de ropa apilada y alfombras sucias, pueden sentirse abrumados y, en última instancia, no tomar ninguna medida.

Esto también tiene sentido en el contexto del ciclo emocional de cambio presentado en el Capítulo 12 . El cambio de ~~laptopismo de la etapa de la idea~~, la segunda etapa, pesimismo informado, comienza con el desarrollo de un plan escrito que identifica los costos que se deben pagar para alcanzar la meta.

La forma en que piensa acerca de la magnitud del esfuerzo de ejecución afecta su disposición a actuar.

Imagina por un momento que tienes un plan para equilibrar tu presupuesto personal, una meta de pérdida de peso con un plan de dieta y ejercicio, un plan para casarte en seis meses, y para colmo, ~~aceptar~~ ~~aprender~~ nuevo trabajo como gerente de proyectos basado en objetivos!

Ahora imagine que agrega una meta más con un plan además de todo eso. Decide, por ejemplo, conducir de Cleveland a Chicago para asistir a una boda el próximo sábado. Además de todo lo demás en su plato, ha agregado una nueva meta (asistir a la boda) y un nuevo plan (las direcciones para llegar allí). Según la investigación, debería sentirse abrumado y, al rechazar los planes por completo, tomar decisiones sobre lo que se siente bien en el momento.

Aunque eso no es lo que haces, ¿verdad? De hecho, te subes a tu coche y usando las indicaciones llegas a tiempo y asistes a la boda. ¿Cómo es eso posible? Bueno, por supuesto, la respuesta es obvia: solo estás ejecutando contra un objetivo a la vez cuando conduces. No está completando un proyecto, haciendo el balance de su chequera o haciendo ejercicio mientras conduce. Compartimentas y dejas de lado las metas divergentes y sus acciones y te enfocas en ejecutar tus instrucciones paso a paso hasta alcanzar tu meta. No piensas en el viaje de una manera que te abruma.

Resulta que usar ese enfoque de viaje también funciona con tus otros objetivos. El impulso limita su enfoque porque físicamente no puede hacer nada más mientras conduce. Puede pensar en sus otros objetivos durante los momentos entre los cambios de carril y las comprobaciones del mapa, por ejemplo, en un tramo largo de la carretera interestatal, pero cuando está dando vueltas activamente, todo lo que hace es concentrarse en conducir.

En el libro *Switch*, Chip y Dan Heath señalan que cuando su percepción de la magnitud de un gran cambio se reduce en su forma de pensar, es más probable que logre su objetivo. Es importante señalar que el objetivo final no se reduce; es sólo tu forma de pensar lo que importa.

El estudio de Dalton y Spiller también lo confirma. Descubrió que si cree que su plan para alcanzar múltiples objetivos es realmente manejable, entonces es *más probable que lo ejecute* y la planificación también se vuelve beneficiosa para múltiples objetivos. Si cree que su plan es manejable, ¡lo ejecutará y se beneficiará de él! En otras palabras, la forma en que piensa acerca de su plan, ¡afecta su capacidad de ejecución!

Switch describe dos formas de “reducir” el cambio: primero, limitar la inversión inicial en tiempo (p. ej., pasar cinco minutos limpiando) y segundo, establecer hitos de progreso que estén rápidamente al alcance (limpiar el baño pequeño). Al hacer esto, su pensamiento sobre la magnitud de su cambio cambia y puede “desatascarse” y comenzar a actuar.

El año de 12 semanas en sí mismo está diseñado para crear una sensación de progreso medible desde el principio. De hecho, en este punto de su lectura ya ha dado con éxito los primeros pasos en su primer año de 12 semanas solo por llegar hasta aquí.

En 12 semanas, tu progreso es visible e inmediato. Tu primer día con tu primer plan semanal te coloca en un grupo élite de personas que actúan para alcanzar nuevas alturas en sus vidas. Si implementas las rutinas del año de 12 semanas, estás inmediatamente

actuar para volverse competente en la ejecución, una habilidad que le dará grandes dividendos por el resto de su vida.

Las disciplinas del año de 12 semanas también lo mantienen encaminado incluso cuando tiene múltiples objetivos. Cuando establece objetivos a corto plazo de 12 semanas con acciones diarias y semanales, básicamente tiene instrucciones paso a paso para lograr cada objetivo. Además, realiza un seguimiento del progreso inmediato cada día, mientras que cada semana asigna tiempo en sus bloques estratégicos para mantenerse enfocado en una meta y acción a la vez. En conjunto, los componentes del sistema de 12 semanas lo ayudan a superar la barrera de múltiples objetivos para la ejecución de un día a la vez.

viejos hábitos

Sus acciones actuales están creando sus resultados actuales. Para crear nuevos resultados, para alcanzar su objetivo de 12 semanas, por ejemplo, tendrá que hacer las cosas de manera diferente y hacer cosas diferentes.

El problema es que su entorno existente y sus viejos desencadenantes lo provocan a continuar con sus viejos bucles de comportamiento, sus viejos hábitos.

En su libro, *The Power of Habit*, Charles Duhigg describe un enfoque de cuatro pasos para superar viejos hábitos y crear otros nuevos, y uno de los pasos clave que identifica es trabajar a partir de un plan. Un plan de acción escrito, lo que los psicólogos llaman “intenciones de implementación”, ayuda a crear nuevos comportamientos incluso en presencia de los desencadenantes ambientales anteriores. Un plan crea un nuevo conjunto de opciones de acción conscientes que pueden ayudar a producir nuevas da como resultado un entorno antiguo.

La rutina de ejecución semanal del año de 12 semanas crea un nuevo entorno de ejecución con un conjunto de nuevas señales de acción y Comportamientos planificados que lo cambian todo. Si aplica constantemente la rutina semanal, es probable que su meta de 12 semanas se haga realidad.

Pensamiento de víctima

A veces, las personas ceden su poder a lo externo al considerar que sus barreras son insuperables. Serían geniales, pero sus circunstancias no se lo permiten .

Mientras veas que la solución a tu grandeza está fuera de ti, permanecerás impotente para cambiar. La realidad es que las únicas cosas que controlas son la forma en que piensas y la forma en que actúas; todo lo demás, solo puedes tratar de influir.

La responsabilidad personal, la propiedad de su visión, metas y plan, es lo más importante que puede hacer para llegar a ser grande.

Vuelva a leer los capítulos 8 y 18 para recordar el poder de la rendición de cuentas como propiedad. Son probablemente los capítulos más poderosos del libro.

Sus primeras 12 semanas

Tu primer año de 12 semanas bien puede ser el más importante. Si decide incursionar en el año de 12 semanas para familiarizarse con él, probablemente no verá grandes resultados. Aquí está la experiencia de Casey Johnson al principio, y luego lo que sucedió cuando se comprometió a comprometerse completamente con el sistema.

Para obtener el máximo valor del año de 12 semanas, mi consejo es venderlo desde el primer momento. Deje su ego a un lado y reconozca que alguien más podría saber algunas cosas que usted no sabe y que podrían ayudarlo a mejorar.

Me presentaron por primera vez el año de 12 semanas en marzo, cuando mi empresa organizó una sesión de capacitación de dos días con los autores del libro. Al principio no me convenció. Empecé a jugar con el concepto y no vi mucho en términos de mejora.

Pensé que ya sabía lo que tenía que hacer para tener éxito y sentí que no había nada que pudiera aprender del año de 12 semanas. Resulta que estaba equivocado.

Tres meses después, en julio, mis resultados no estaban donde yo quería que estuvieran y estaban muy por debajo de lo que sentía que era capaz de entregar. En ese momento se me presentó la oportunidad de contratar a un entrenador de 12 semanas y la tomé. Decidí que lo haría comprometerse plenamente con el año de 12 semanas por primera vez.

Ahora que miro hacia atrás, esas primeras 12 semanas de compromiso total consistieron en establecer el hábito de ejecutar el proceso de 12 semanas por año. Establecí una meta que era difícil para mí y diseñé un plan que se enfocaba en impulsar mi actividad semanal de creación de negocios: solicitar referencias en cada reunión y realizar seis llamadas de apertura (llamadas de ventas cara a cara) cada semana. Trabajé para desarrollar el proceso de usar un plan semanal y me califiqué cada semana (por cierto, no mientes sobre tu puntaje, no te empujará a mejorar si lo haces). Me reuní con mi entrenador y asistí a un WAM cada semana para ayudarme a enfrentar mis fallas en el desempeño.

Cambié muchas cosas, pero quizás la más importante fue que comencé a valorar mi tiempo mucho más de lo que solía hacerlo. El tiempo invertido tiene un costo de oportunidad: ahora, si no soy tenaz en gastarlo en mis actividades de mayor valor, siento que estoy perdiendo dinero.

Después de mis primeras 12 semanas, instalé con éxito el año de 12 semanas. Mi actividad había aumentado y los resultados comenzaban a aparecer. Al final de mis segundas 12 semanas, ¡había cerrado más negocios que en el año y medio anterior! En la promoción anual de vida (ventas) de mi empresa, ¡fui el agente número 4 en el país en comisiones entregadas del primer año en mi nivel de experiencia! Me había ido bien el año anterior, pero mi nombre ni siquiera estaba en la lista de los mejores. ¡Esto es ahora!

Le digo a cualquiera que quiera escuchar, que si está pensando en el año de 12 semanas, no se meta, participe.

La historia de Casey es emocionante, pero no es única. El año de 12 semanas puede ayudarte a alcanzar tus metas más rápido de lo que jamás creíste posible. La clave es participar plenamente en las primeras 12 semanas.

Para aplicar bien el año de 12 semanas, necesitará más intencionalidad con respecto a cómo piensa y actúa cada día y semana.

La buena noticia es que el año de 12 semanas está diseñado para ayudarte

hacer exactamente eso. Cada 12 semanas tiene un patrón, similar en muchos aspectos a un año de 12 meses.

El primer patrón repetitivo que sucede cada 12 semanas es establecer (o reconectarse con) su visión a largo plazo. La buena noticia es que probablemente ya haya realizado este paso. Si no, le sugiero que vaya al Capítulo 13 y cree su visión.

Una vez que haya determinado su visión, el próximo paso en su primera rutina de 12 semanas es establecer una meta de 12 semanas que represente el progreso hacia su visión y que sea un gran resultado en sí mismo.

Una vez que establezca su objetivo, creará un plan de 12 semanas para alcanzarlo.

La creación o el refinamiento de su visión, meta y plan es algo cosa que sucede antes de que comience cada año de 12 semanas.

Tu primer año de 12 semanas es único. De hecho, es útil enmarcar en tres períodos de cuatro semanas.

Sus primeras cuatro semanas

Los estudios han demostrado que cuando se le presenta un nuevo concepto o hábito, cuanto antes y con mayor frecuencia actúe en consecuencia, es más probable que lo incorpore a su rutina diaria.

Si las próximas 12 semanas van a ser un gran avance para ti, será porque decidiste hacer las cosas necesarias para llevar tu rendimiento a nuevos niveles. Utilice las herramientas y los conceptos del año de 12 semanas para trabajar eficazmente en el plan que ha creado.

Tómese el tiempo cada semana para los elementos estratégicamente importantes que son más importantes a largo plazo.

Concéntrese en las prácticas fundamentales del año de 12 semanas y hágalas suyas lo más rápido que pueda. Instale la rutina semanal y haga de estos tres pasos sus nuevos hábitos.

1. Planifica tu semana 2.

Califica tu semana **3**.

Participa en una reunión semanal de responsabilidad (WAM)

Para ayudarlo a ejecutar mejor, es importante también bloquear su tiempo y realizar un seguimiento de sus medidas clave.

Decida ahora mismo comprometerse a mantenerse encaminado durante las primeras cuatro semanas. Las primeras cuatro semanas son críticas. Estos primeros cuatro semanas tienen que ver con obtener un comienzo rápido hacia su meta y establecer el año de 12 semanas como su sistema de ejecución. En sus primeras cuatro semanas, use la rutina semanal para obtener algunos éxitos tempranos y establecer nuevos hábitos. Un buen comienzo hace que el objetivo final sea más alcanzable. No empieces una semana sin un plan semanal. Cada semana tómese unos minutos y puntúe su ejecución (puntúe desde la Semana 2 en adelante; no hay nada que puntuar hasta que haya terminado la Semana 1).

Asista a sus reuniones semanales de rendición de cuentas y participe. Preste atención a sus puntajes, realice un seguimiento de su progreso y responda a cualquier falla en el desempeño.

Sus segundas cuatro semanas

Probablemente conozca a personas que tienden a comenzar fuerte con cosas nuevas, pero luego las abandonan antes de experimentar los resultados completos. ¡No hagas eso! En serio, una vez que comienzas el año de 12 semanas, se vuelve más y más fácil cada semana. Se convierte en tu rutina. Las segundas cuatro semanas son importantes porque la novedad de las 12 semanas ha desaparecido, y el final del año todavía está lejos. Puede que no haya tanta urgencia para usted en estos semanas intermedias.

Es precisamente ahora cuando puede prepararse para el éxito de este año y de las siguientes 12 semanas. Debería ver progreso en sus números de adelanto y retraso, sus puntajes semanales deberían estar mejorando hacia el 85 por ciento y debería tener una sensación de progreso hacia su meta. De lo contrario, identifique la falla y comprométase a resolverla. Ya sea su plan, su

esfuerzo de ejecución, o ambos, ahora es el momento de abordarlo. Aprender a usar el Año de 12 Semanas como un sistema de práctica deliberado es una habilidad que te recompensará.

Sus últimas cuatro semanas (y las Secreto de la semana 13)

Las últimas cuatro semanas del año de 12 semanas son su oportunidad de terminar fuerte. Ya sea que esté en camino de alcanzar su objetivo de 12 semanas o no, al terminar con fuerza creará resultados positivos y también se preparará para las próximas 12 semanas. En este punto, ha logrado con éxito lo que la mayoría de la gente rara vez hace: cambiar intencionalmente su forma de pensar y actuar para crear un salto permanente en su desempeño y su capacidad.

En las primeras 12 semanas tienes dos objetivos básicos: uno es alcanzar tu objetivo de 12 semanas y el otro, quizás más importante, es aprender a aplicar el año de 12 semanas de manera efectiva. Haga de esto una experiencia de aprendizaje. Preste atención a lo que funcionó para usted y lo que no. Lleve ese aprendizaje a las próximas 12 semanas.

Para eso es la semana 13. Es una oportunidad de tener un extra semana de esfuerzo, si lo necesitas para alcanzar tus objetivos. También brinda un momento para evaluar su desempeño y decidir qué hará de manera diferente, si es que hará algo, en las próximas 12 semanas. Finalmente, la Semana 13 es una oportunidad para reconocer y celebrar su progreso y éxito.

Consejos de éxito

Enviamos correos electrónicos de asesoramiento a nuestra comunidad en momentos clave durante las primeras 12 semanas. Los hemos recopilado para usted en las siguientes páginas para que se refieran a ellos como recordatorios durante sus primeras 12 semanas para ayudarlo a mantenerse encaminado. Marque esta sección como favorita y vuelva a consultarla para inspirarse. Además, visite nuestro sitio web en www.12weekyear.com y regístrese para recibir los Consejos semanales para el éxito.

Semana 2 Entrenamiento

Felicitaciones, ha completado su primera semana usando el Sistema de rendimiento de 12 semanas por año. Si aún no ha anotado la semana pasada, tómese unos minutos ahora para *anotarlo y planificar la próxima semana*. Una vez hecho esto, responde mentalmente a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo anotaste? •
- ¿Cuáles fueron sus éxitos? •
- ¿Cómo podría haber sido más eficaz?

La puntuación de la primera semana no es tan importante. Lo importante es que bloques tiempo cada semana para puntuar y planificar tu semana. Se comprometió a mejorar e invirtió tiempo en determinar su futuro y construir un plan para lograr sus objetivos.

En este punto, todo lo que necesita hacer es ejecutar su plan.

La ejecución efectiva tiene lugar diaria y semanalmente. La clave para lograr sus objetivos de 12 semanas es aplicar el sistema de manera consistente. Con el tiempo, verás que tus puntuaciones mejoran. Una tendencia de puntuación que está aumentando es una indicación de más efectiva ejecución.

Recuerda que no tienes que ser perfecto; solo sea consistente y persistente. ¡Que tengas una buena semana!

“No creo que haya otra cualidad tan esencial para el éxito como la cualidad de la perseverancia. Supera casi todo, incluso la naturaleza”.

—John D. Rockefeller

Semana 3 Entrenamiento

¡Bienvenido a la semana 3 de las 12 semanas! Dondequieras que estés en la aplicación del año de 12 semanas, está bien. No se preocupe demasiado por sus puntuaciones o incluso si aún no ha completado un plan semanal y un cuadro de mando. El momento decisivo es ahora mismo.

La clave para la ejecución es *aplicar consistentemente el sistema*.

Comprométase con su visión y su plan, y luego vuelva a comprometerse a actuar, a partir de hoy. Si aún no ha escrito su plan de 12 semanas, hágalo antes de que termine el día. Si aún no ha completado un plan semanal o no ha puntuado su semana, comprométase a hacerlo esta semana.

Si *ha* tenido éxito hasta ahora en la aplicación del sistema de año de 12 semanas, ¡buen trabajo! El objetivo más importante durante las primeras semanas del año de 12 semanas es comprometerse.

Una vez que esté familiarizado con la rutina de ejecución diaria y semanal, trabaje para mejorar sus puntuaciones semanales.

Estés donde estés, te has comprometido a mejorar. Has invertido tiempo en visualizar tu futuro y en construir un plan para llegar allí. Ahora todo lo que necesita hacer es ejecutar su plan.

Entrenamiento Semana 5

Bienvenido a la semana 5. ¿Cómo puntuó la semana pasada? ¿Estás en camino con tu meta de 12 semanas?

Quedan siete semanas en este año de 12 semanas. Siete semanas para hacer que sucedan cosas buenas. Un año de 12 semanas no es

(Continuado)

mucho tiempo, por lo que es esencial que ejecute esta semana!

La ejecución efectiva ocurre diaria y semanalmente. Con solo siete semanas restantes, no puede permitirse el lujo de obtener menos de 85 por ciento de aquí en adelante.

Tu puntuación semanal importa. Puede obtener menos del 85 por ciento y aun así experimentar aumentos significativos en su negocio; sin embargo, estás dejando mucho sobre la mesa. La diferencia entre bueno y excelente tiene una marcada línea de demarcación: es del 85 por ciento, semana tras semana tras semana.

Tienes cinco semanas en las primeras 12 semanas. que sería ¿Sería diferente si hubiera obtenido un 85 por ciento o más en cada una de las últimas semanas? Piensa en dónde estarías hoy. ¡Es increíble la diferencia en tan solo cinco semanas! Cinco semanas de 85 por ciento o más pueden cambiar sus resultados; *esto puede cambiar tu vida.*

Piense en el impacto de tres o cuatro o cinco 12 semanas
Años del 85 por ciento.

¡Que tengas una semana del 85 por ciento!

Semana 8 Entrenamiento

¡Ya es la semana 8! Es asombroso lo rápido que pasa un año de 12 semanas. Una cosa interesante que sucede a menudo alrededor de este tiempo cada 12 semanas es lo que llamamos *tensión productiva*.

Con el año de 12 semanas, se crea una línea de visión clara con respecto a la falta de rendimiento, que existía

antes de aplicar el año de 12 semanas, pero no era tan evidente. La tensión productiva es la sensación incómoda que tienes cuando no estás haciendo las cosas que sabes que haces. necesito hacer.

Nuestra inclinación natural cuando nos enfrentamos a una tensión productiva es resolverla. En nuestro esfuerzo por hacer esto, generalmente tomamos una de dos direcciones. La salida fácil es simplemente dejar de usar el sistema. De esta forma puedes apagar la luz que está brillando sobre tus averías de rendimiento.

Por lo general, esto toma la forma de resistencia pasiva: simplemente pospones completar un plan semanal y calificar tu semana, diciéndote a ti mismo que lo harás más y más tarde. nunca viene

La otra forma es utilizar la tensión productiva como catalizador del cambio. En lugar de responder a la incomodidad rescatándose, utilice la tensión productiva como un ímpetu para avanzar hacia el cambio.

La tensión productiva es exactamente lo que quieras experimentar. encia Es el principal indicador de cambio sustantivo.

Si elimina el rescate como una opción, entonces la incomodidad de la tensión productiva eventualmente lo obligará a tomar medidas sobre sus tácticas. Si dar marcha atrás no es una opción, entonces la única forma de resolver el malestar es seguir adelante ejecutando su plan.

Aprenda a aprovechar la tensión productiva para una ejecución más eficaz y mejores resultados. ¡Tomar acción!

Entrenamiento Semana 11

Bienvenidos a la semana 11. Tenemos solo una semana más antes de que termine este año . ¿Cómo te ha ido este año? ¿Lograrás tu meta de 12 semanas? ¿Estás ejecutando tu plan?

Recuerde que nuestro *pensamiento* impulsa nuestras *acciones* y, en última instancia, crea nuestros *resultados*. ¿Sigues pensando que queda mucho tiempo en el año o estás centrado en los próximos días como fin de año?

En el libro *Good to Great*, el autor Jim Collins perfila un equipo de carrera a campo traviesa de la escuela secundaria que ha ganado dos campeonatos estatales consecutivos. El programa se había transformado de estar entre los veinte primeros en el estado a contendientes consistentes y campeones estatales. “No lo entiendo”, dijo uno de los entrenadores. “¿Por qué tenemos tanto éxito? No trabajamos más duro que otros equipos. Y lo que hacemos es tan simple. ¿Por qué funciona?

La respuesta podría sorprenderte. La razón por la que el equipo tiene tanto éxito es porque *termina fuerte*. “Corremos mejor al final de los entrenamientos. Corremos mejor al final de las carreras. Y corremos mejor al final de la temporada”.

El año de 12 semanas tiene que ver con terminar fuerte. El fin de la temporada es ahora. Nos quedan menos de dos semanas en el año, menos de dos semanas para lograr tus objetivos.

Concentre su energía en terminar con fuerza el año de 12 semanas. La semana que viene, el mes que viene es demasiado tarde. ¿Qué puedes hacer esta semana? ¡Este día!

Comprométase a terminar con fuerza: ¡Termine las

12 semanas con fuerza!

¡ Termina la semana con fuerza!

¡ Termina el día con fuerza!

¡Se bueno!

Solicitud de equipo

Las primeras 12 semanas son un momento crítico para un gerente que desee aprovechar al máximo el año de 12 semanas. Su equipo lo mirará a usted para determinar si se trata de una nueva dirección de equipo o del sabor del mes.

Una cosa importante que puede hacer es reconocer el progreso temprano y con frecuencia. Haga esto tanto individualmente como con el equipo.

Cree una sensación de progreso e impulso cada semana y asegúrese de reconocer el cambio de proceso. No controlas los resultados, así que concéntrate en el proceso.

Revise los planes de 12 semanas de sus subordinados directos en la primera semana. Haga sugerencias para mejorar, según corresponda, pero asegúrese de que el autor del plan mantenga el control. No permita que su equipo ejecute planes mal escritos, especialmente en las primeras 12 semanas.

Regístrese en las Reuniones Semanales de Responsabilidad (WAM), si corresponde. ¡Sé alentador! Cuando asista, traiga su plan semanal y su puntaje de la semana pasada para que pueda predicar con el ejemplo.

Asegúrese de consultar individualmente con todos sobre su progreso al menos una vez cada tres semanas. Solicite ver sus planes, planes semanales, puntajes promedio y medidas de adelanto y retraso. Como dice el viejo refrán, inspeccione cuando lo espere.

Revisión posterior a la acción

Una de las cualidades de un líder es que siempre se esfuerza por mejorar y ayudar a su equipo a mejorar. Las revisiones posteriores a la acción al final de las primeras 12 semanas, y en los años posteriores, son una forma eficaz de facilitar el aprendizaje y la mejora para usted y su equipo. Una revisión posterior a la acción implica tomarse el tiempo para revisar e identificar lo que funcionó y las formas de ser aún más efectivo la próxima vez. Asegúrese de realizar una revisión sólida posterior a la acción al final de cada año de 12 semanas.

Machine Translated by Google

CAPÍTULO 21

Pensamientos finales y la semana 13

Al final de cada año de 12 semanas, hay una decimotercera semana. La semana 13 existe como una oportunidad para que revise los resultados de las 12 semanas anteriores y lo lance al próximo año de 12 semanas con nuevos objetivos y un plan para alcanzarlos.

Este capítulo es, en cierto sentido, la semana 13 de este libro.

El año de 12 semanas es un sistema que le ayuda a desempeñarse mejor mediante una ejecución más eficaz. Esperamos que ahora pueda ver cómo el Año de 12 semanas es un sistema completo que tiene todo lo que necesita para mejorar drásticamente sus resultados en casi cualquier área de su vida. Eso es si te involucras con eso.

El poder del año de 12 semanas solo se realiza a través de la aplicación. Decenas de miles de nuestros clientes han adoptado el sistema, han ejecutado sus planes y logrado resultados asombrosos.

Esperamos sinceramente que tenga grandes expectativas sobre lo que el año de 12 semanas puede hacer por usted.

El año de 12 semanas es más que un sistema. También es una comunidad. Nuestra visión es impactar positivamente a tantas personas como podamos. Queremos presentarte a personas como tú que se han comprometido con éxito con el año de 12 semanas. Le animamos a conectarse con nosotros en Facebook y LinkedIn y unirse

los miles que están usando el año de 12 semanas para alcanzar sus metas más rápido y mejorar sus vidas. Para obtener recursos adicionales y conectarse con otros entusiastas del año de 12 semanas, visite www.12weekyear.com y únase a la comunidad.

Gracias por comprar y leer este libro. Si toma estas ideas y las planta en su vida, creemos que llegará a ver esto como una de las mejores inversiones de su tiempo y dinero que jamás haya hecho. Si el año de 12 semanas hace una diferencia en su vida, compártalo con sus amigos y compañeros de trabajo, inicie un capítulo local o conviértase en un entrenador certificado.

Thomas Edison dijo que si solo hiciéramos lo que somos capaces de hacer, literalmente nos asombraríamos. ¡Eres capaz de grandes cosas! Tienes todo lo que necesitas para ser genial en este momento. Deja de esperar a que las cosas salgan bien y empieza donde estás. En muy poco tiempo, se sorprenderá de los cambios en su pensamiento, acciones y resultados. Al comienzo del libro mencioné que la mayoría de nosotros tenemos dos vidas: la vida que vivimos y la vida de la que somos capaces. ¡Nunca te conformes con menos de lo que eres capaz!

Nos encantaría saber cómo te va con la semana 12

Año. Envíenos un correo electrónico y háganos saber.

Ser alentado,
Brian y Michael

ÿ ÿ ÿ

www.12weekyear.com

Facebook: www.facebook.com/The12WeekYear

LinkedIn: www.linkedin.com/in/brianpmoran

Twitter: @brianpmoran; <https://twitter.com/brianpmoran> blog:

<http://brianpmoran.com/blog>

Referencias

Casara, Lou. *De vender a servir: la esencia de la creación de clientes.*

Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2004.

Collins, Jim. *Bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto. . . y Otros no.* Nueva York: HarperCollins, 2001.

Collins, Jim. "Lecciones de liderazgo de un escalador". *empresa rápida*, diciembre de 2003.

Dalton, Amy N. y Stephen A. Spiller. "Demasiado de algo bueno: los beneficios de las intenciones de implementación dependen del número de objetivos". *Journal of Consumer Research* 39 (octubre de 2012).

Deutschmann, Alan. "Cambiar o Morir". *Fast Company* , 1 de mayo de 2005.

Duhigg, Charles. *El poder del hábito: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en los negocios.* Nueva York: Random House, 2012.

Heath, Chip y Dan Heath. *Switch: Cómo cambiar las cosas cuando el cambio es difícil* . Nueva York: Broadway Books, 2010.

Jeffers, Susan. *Sentir el miedo y hacerlo de todos modos.* Nueva York: Random House, 1987.

Kelley, Don y Daryl R. Connor. "El ciclo emocional del cambio", en *The Annual Handbook for Group Facilitators de 1979*, editado por John E. Jones y J. William Pfeiffer. Nueva York: John Wiley & Sons, 1979.

Koestenbaum, Peter y Peter Block. *Libertad y responsabilidad en el trabajo: aplicación de la percepción filosófica al mundo real.* San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

- Lohr, Steve. "Disminuya la velocidad, sea valiente en múltiples tareas y no lea esto en Tráfico." *New York Times* , 25 de marzo de 2007.
- Malachowski, Dan. "El tiempo perdido en el trabajo sigue costando miles de millones a las empresas", junio de 2005, www.salary.com/wasted-time-at-work-still-costing-companies-billions-in-2006/.
- Morán, Brian. "Cambio de rendimiento con planificación previa a la tarea aplicada antes de la ejecución de la tarea". Estudio realizado en 1989 por Senn-Delaney Management Consultants. Resultados no publicados.
- Pressfield, Steven. *La Guerra del Arte: Rompe los Bloques y Gana Tus Batallas Creativas Internas* . Nueva York: Black Irish Entertainment, 2002.
- Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU. "Encuesta sobre el uso del tiempo en Estados Unidos", 2011.

Servicios de 12 semanas al año

En el Año de 12 Semanas tenemos una amplia gama de productos y servicios diseñados para ayudar a individuos y organizaciones en su búsqueda por ser grandes.

PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS:

- Talleres anuales de 12 semanas •
- Cursos de desarrollo de liderazgo • Servicios de consultoría • Compromisos de equipos ejecutivos
- Cursos en video en línea

- Entrena al entenador
- Plantillas de planes de 12 semanas a medida
- Guías de autoaprendizaje

Además, asegúrese de revisar *Achieve!* en www.12weekyear.com, que presenta nuestro conjunto exclusivo de herramientas en línea para ayudarlo a aprovechar al máximo las disciplinas del año de 12 semanas.

PARA SABER MÁS SOBRE NUESTRO AÑO DE 12 SEMANAS

SERVICIOS:



Visite www.12weekyear.com

Envíenos un correo electrónico a:

info@12weekyear.com Llámenos al: 517-699-3570 o 877-699-3570

Machine Translated by Google

¡Haga que Brian Moran hable con su equipo!

Brian inspirará a su equipo a lograr más en las próximas 12 semanas que la mayoría en los próximos 12 meses

La mayoría de las empresas dedican una cantidad considerable de tiempo, esfuerzo y dinero a proporcionar nuevas técnicas e ideas a sus equipos y, sin embargo, casi siempre queda una gran brecha entre aprender nuevos conceptos y aplicarlos.

"LAS GRANDES IDEAS NO TIENEN VALOR A MENOS QUE SON IMPLEMENTADO."

Tal vez sea hora de **darles lo que realmente necesitan: un sistema para ejecutar.** Las grandes ideas no son suficientes. El mercado recompensa solo aquellas ideas que se implementan. Deje que Brian le muestre a su equipo lo que se necesita para ejecutar a un alto nivel y **lograr sus metas y aspiraciones usando el Año de 12 Semanas.**

Las sesiones atractivas e interactivas de Brian van desde un discurso de apertura de una hora hasta un taller de un día, y ofrecen una nueva visión de lo que se necesita para alcanzar la grandeza.

PARA CONTRATAR A BRIAN PARA HABLAR CON SU EQUIPO:



Visite: <http://brianpmoran.com>

Llámenos al: 517-699-3570 o 877-699-3570

Entrenador de 12 semanas por año

Para muchas personas, la mayor barrera para alcanzar sus importantes objetivos de 12 semanas no es la falta de buenas ideas para probar; el problema más común es que sus viejos hábitos y los sistemas existentes se opongan al cambio.

Es por eso que ofrecemos apoyo de coaching certificado para el año de 12 semanas. Los estudios de casos han demostrado que el apoyo de un entrenador puede aumentar las probabilidades de éxito hasta en un 95 por ciento. Nuestros entrenadores están capacitados para ayudarlo a aprovechar las disciplinas y los principios del año de 12 semanas de tal manera que alcance sus metas más rápido.

Un entrenador certificado de 12 semanas al año está contigo en cada paso del camino, manteniéndote al día con tus objetivos y planes.

Ofrecemos programas de entrenamiento que se adaptan a cualquier necesidad, desde una sola sesión de inicio de una hora hasta un programa completo de entrenamiento individualizado de 12 semanas. También contamos con plataformas de coaching a la medida para ejecutivos, individuos y grupos.

PARA SABER MÁS SOBRE NUESTRO AÑO DE 12 SEMANAS

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO:



Visite: www.12weekyearcoach.com

Envíenos un correo electrónico a:
coach@12weekyear.com Llámenos al: 517-699-3570 o 877-699-3570

Machine Translated by Google