



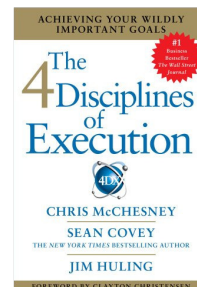
# Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

## Las cuatro disciplinas de la ejecución

**Cómo lograr nuestros objetivos más importantes**

Chris McChesney, Sean Covey y Jim Huling



### RESUMEN EJECUTIVO

¿Se acuerda de la última iniciativa que murió estrepitosamente en su organización? ¿Qué sucedió? El "torbellino" de actividades urgentes necesarias para mantener el día a día devoró todo el tiempo y la energía que se debían invertir en ejecutar la estrategia.

Pero las cuatro disciplinas de la ejecución pueden cambiar todo esto, pues son una fórmula sencilla y repetible para llevar a cabo las prioridades estratégicas en medio del torbellino.

Las cuatro disciplinas de la ejecución no son una teoría. Son un conjunto de prácticas que han sido puestas a prueba y refinadas en cientos de organizaciones y por miles de equipos a lo largo de muchos años.

### Disciplina 1

#### Concentrarse en lo más importante

Debemos concentrarnos en uno o dos objetivos que marquen la diferencia, en vez de tratar de alcanzar una docena de objetivos de manera mediocre. La ejecución empieza con enfoque. De lo contrario, las otras tres disciplinas no nos servirán de nada.

#### Identificar los objetivos verdaderamente importantes

A la hora de determinar cuáles son los objetivos más importantes, debemos dejar de preguntarnos "¿qué es lo más importante?" y empezar a preguntarnos "¿qué área generaría el mayor impacto si la cambiáramos?"

A continuación, cuatro reglas que nos permitirán enfocarnos mejor en la organización:

1. Ningún equipo se debe concentrar en más de dos objetivos al mismo tiempo: la clave está en no sobrecargar a ningún líder, equipo o individuo.
2. Las batallas que escojamos nos deben permitir ganar la guerra: el fin de lograr objetivos en los niveles inferiores de la organización es allanar el camino para lograr objetivos en los niveles superiores de la organización.
3. Los líderes pueden vetar, pero no dictar: cada líder debe identificar los objetivos propios de su área.
4. Todos los objetivos deben tener una fecha de entrega clara: además debe haber un criterio claro para determinar si realmente se han alcanzado los objetivos.

mente se han alcanzado los objetivos.

### Disciplina 2

#### Actuar sobre los indicadores conducentes

Los indicadores conducentes (lead measures) miden aquellas actividades que mejor se conectan con el objetivo verdaderamente importante. A estos debe aplicarle una cantidad desproporcionada de energía, ya que le permitirán apalancar su tiempo, esfuerzo y recursos.

La idea es diseñar unos pocos indicadores diarios o semanales que de alcanzarlos, le conducirán al logro del gran objetivo.

Presentar indicadores conducentes tiene que ver con ayudar a que todos los empleados se sientan socios estratégicos entre sí, y propiciar un diálogo para determinar qué se puede hacer mejor o diferente con el fin de lograr los objetivos más importantes.

### Disciplina 3

#### Llevar un cuadro integral de indicadores

La tercera disciplina es que todo el mundo conozca la puntuación a cada instante, de modo que puedan saber si están ganando o no. Esta es la disciplina del compromiso. Si los indicadores de resultados y estratégicos no se asientan en un cuadro de indicadores visual ni se actualizan con frecuencia, desaparecerán en el caos. Las personas se desvinculan cuando no conocen la puntuación.

Los buenos equipos saben todo el tiempo si están ganando o no. Tienen que saberlo; de lo contrario, no pueden saber qué deben hacer para ganar el juego. El cuadro de indicadores le dice al equipo dónde está y dónde debería estar.

Cuando todos los integrantes del equipo pueden ver la puntuación, el nivel del juego se eleva, no sólo porque ven lo que está funcionando y qué ajustes hay que hacer sino, además, porque ahora quieren ganar.

Hay cuatro preguntas que se deben formular a la hora de determinar si un cuadro de indicadores será del agrado o no de los jugadores:

1. ¿Es sencillo?: el cuadro de indicadores debe contener sólo aquella información necesaria para llevar a cabo el juego.
2. ¿Se puede ver fácilmente?: el equipo sólo se tomará en

**Resumido.com** selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: [www.resumido.com](http://www.resumido.com)

serio los resultados si cualquiera puede ver el cuadro de indicadores.

3. ¿Contiene indicadores conducentes y de resultados?: los indicadores conducentes son lo que se verán afectados por el equipo. Los indicadores de resultado son lo que se espera.

4. ¿Es posible saber si se está ganando con solo darle un vistazo?: si esto no es posible en cinco segundos, no habremos pasado este examen.

El compromiso produce resultados. Pero también es cierto que los resultados generan compromiso. No hay nada que aumente más la moral que cuando alguien siente que está ganando.

La gente trabaja por dinero y renuncia por dinero, pero hay muchos equipos formados por personas bien pagadas y que, sin embargo, no están contentas con su trabajo.

Un equipo ganador no necesita que le suban la moral de manera artificial. Esto nunca es tan efectivo como la satisfacción propia de alcanzar con excelencia un objetivo realmente importante.

#### Disciplina 4

##### Crear una cadencia de responsabilidad

La cuarta disciplina es crear una cadencia de responsabilidad; es decir, un ciclo recurrente de asumir responsabilidad por el desempeño y la planificación de los proyectos.

La disciplina 4 es donde tiene lugar la ejecución. Las disciplinas 1, 2 y 3 establecen el juego. Pero si no se aplica la disciplina 4, el equipo no está en el juego. El equipo se debe reunir semanalmente. Estas reuniones no deben durar más de 20 o 30 minutos. La idea es determinar las diversas responsabilidades para cada objetivo.

La responsabilidad creada en estas sesiones no es de tipo organizativo sino personal. No se trata de la responsabilidad que hay detrás de un resultado general sobre el que no tenemos mayor influencia, sino de una responsabilidad semanal que está dentro de nuestras posibilidades. Cuando los miembros del equipo se dan cuenta de que sus colegas están cumpliendo con sus responsabilidades, aprenden que las personas con las que trabajan son confiables. Y esto mejora con creces el desempeño.

#### ¿Qué cabe esperar?

Estas cuatro disciplinas no constituyen un conjunto de guías. Instalarlas requiere un esfuerzo delicado pero el resultado será un equipo que trabaja en forma consistente y excelente.

Estas son las cinco etapas de los cambios de comportamiento:

- Estar claro: el éxito comienza con la claridad total sobre el objetivo más importante y el proceso de las cuatro disciplinas. Acciones clave: enfocar, identificar medidas de alta influencia, planificar sesiones sobre objetivos importantes

semanalmente.

- Lanzamiento: acciones clave: Foco y energía. Identificar modelos, potenciales y resistencias.

- Adaptación: acciones clave: Enfocarse en adherencias al proceso antes que en resultados, seguir los resultados en un marcador visible, invertir en los potenciales a través de entrenamiento.

- Optimización: reconocer y estimular las ideas creativas. Celebrar el éxito.

- Hábitos: acciones clave: Celebrar el logro de objetivos importantes y pasar al nuevo objetivo importante para formalizar las cuatro disciplinas como un sistema operativo, apoyar a los miembros del equipo para que logren un alto desempeño, motivar un comportamiento nuevo y mejor.

#### Instalando la disciplina 1: Enfoque en lo importante

El mejor resultado se obtiene seleccionando uno o dos objetivos importantes. Este es el principio fundacional de las cuatro disciplinas. Para seleccionarlo:

- Considere las posibilidades: comience con una tormenta de ideas con los principales líderes que están enfocados en el mismo objetivo importante, también con grupos representativos y con usted mismo. Lo ideal es que todos participen en la definición del objetivo importante.

- Rango por impacto: una vez satisfecho con su grupo de objetivos importantes, debe identificar las ideas con mayor potencial de impacto sobre la organización. Evite elegir objetivos que mejoren los resultados del equipo pero que no contribuyan al objetivo total.

- Pruebe las mejores ideas: una vez identificados un par de objetivos importantes de alto impacto, compruébelos con cuatro criterios: si el equipo está alineado con el objetivo importante total, si es medible, quién es el dueño del resultado y quién es el dueño del juego, el equipo o el líder.

- Defina el objetivo importante de acuerdo a estas reglas: comience con un verbo simple ya que estos se enfocan en la acción, defina la medida total que indique si se ha conseguido la meta, prefiera la sencillez, las metas organizacionales suelen ser complejas y pretenciosas, enfóquese en el qué y no en el cómo.

#### Instalando la disciplina 2: Indicadores conducentes

Actuar sobre los indicadores conducentes es esencial para unos buenos resultados, pero también son el aspecto más difícil para instalar las cuatro disciplinas de la ejecución, pues:

1. Pueden contrainstintivos.
2. Son difíciles de seguir.
3. Usualmente parecen simples.

Así como una simple palanca puede levantar una roca, un buen indicador conducente puede ser una ayuda poderosa.

- Considere las posibilidades: comience con una tormenta de ideas sobre posibles indicadores conducentes. Un ejemplo de indicador poderoso es la regla del 15 por ciento de 3M que pide al equipo de investigación que dedique un 15% de su tiempo a sus proyectos preferidos. Esto ha producido cantidad de innovaciones con muy buenas ganancias.
- Rango por impacto: adaptando el enfoque a pocos indicadores conducentes permite mayor apalancamiento.
- Pruebe las mejores ideas: compruebe el apalancamiento de los indicadores conducentes de acuerdo a seis criterios: Si es predecible, si es influenciable, si es un proceso en marcha, si es un juego para el líder o para el equipo, si es medible y si es necesario medirlo.
- Defina los indicadores conducentes.

Conteste a estas preguntas mientras llega a los indicadores definitivos:

- ¿Estamos siguiendo logros del equipo o del líder?
- ¿Estamos siguiendo los indicadores conducentes diaria o semanalmente? El seguimiento diario confiere un alto grado de confiabilidad ya que demanda los mismos desempeños a cada asociado todos los días, el seguimiento semanal permite una variedad de desempeños.
- ¿Cuál es el estándar cuantitativo? Cuán frecuente, cuánto y cuán consistente debe ser el desempeño.
- ¿Comienza con un verbo? Los verbos simples enfocan la mente en la acción.
- ¿Es simple? Resuma sus indicadores conducentes en pocas palabras.

El resultado de la disciplina 2 es un pequeño conjunto de indicadores conducentes que moverán los indicadores de resultados hacia el objetivo importante.

### Instalando la disciplina 3: Cuadro de indicadores

Mientras más se involucra el equipo en diseñar el cuadro de indicadores, más dueño se hace del proceso.

- Escoja un formato: debe indicar claramente y de inmediato el indicador que se sigue. Hay varios: líneas de tendencias, velocímetros, cuadro de barras, o puede personalizarlo.
- Diseñe su cuadro de indicadores: debe tener estas preguntas en mente: ¿Es simple? ¿Se ve con claridad? ¿Contiene los indicadores conducentes y totales? ¿Se nota en una mirada si vamos bien?
- Construya el cuadro de indicadores: el equipo debe construirlo ya que esto aumenta su involucramiento.
- Manténgalo al día: debe ser fácil actualizarlo por lo menos

una vez por semana. El líder debe nombrar al responsable de actualizarlo y decir cada cuanto tiempo.

El resultado de la disciplina 3 es un cuadro de indicadores que mantiene comprometido al equipo. Lo que motiva el compromiso es la sensación de ganar, lo notará cada vez que actualice el cuadro de indicadores.

### Instalando la disciplina 4: Responsabilidad

Evite estos errores que disminuyen la cadencia de responsabilidad:

- Torbellino de competencias en conflicto.
- Sesiones de objetivos importantes sin resultados específicos.
- Repetir el mismo compromiso por dos semanas seguidas.
- Aceptar compromisos incompletos.

Para acometer estos momentos importantes durante las sesiones:

- Demuestre respeto: Susan: "Jeff, deseo que sepas que el evento de la semana pasada fue un gran éxito, y sin ti hubiera sido un desastre". Susan le muestra a Jeff que lo respeta como miembro del equipo.
- Refuerce la responsabilidad: Susan: "Jeff, también deseo que sepas cuan importante es tu contribución al equipo, sin ti no podemos alcanzar nuestras metas". Jeff comprende su importancia en el equipo.
- Estimule el desempeño: Susan: "Jeff, comprendo que desees que sigamos adelante, ¿podemos contar contigo para lograr lo mismo la próxima semana?". Susan le da la oportunidad a Jeff de reportar con orgullo que se cumplieron los objetivos.

La disciplina 4 mantiene al equipo en el juego todas las semanas, a medida que los miembros conectan sus contribuciones personales a las prioridades de la organización. El equipo no solo siente que están ganando sino que son un equipo ganador, lo cual es el resultado final que usted espera cuando invierte en la disciplina 4.

El resultado de la disciplina 4 es una sesión regular y frecuente sobre los objetivos importantes que mueven los indicadores estratégicos.

### Instalando las cuatro disciplinas en su organización

Dave Grissen, presidente de Marriot International para toda América, implementó las cuatro disciplinas de la ejecución en ocho hoteles piloto. Esto produjo resultados tan importantes que su equipo las implementó recientemente en 700 hoteles Marriot.

El proceso de seis pasos no solo produjo resultados sino, más importante aún, permitió la adopción de un sistema operativo que alcanza las metas organizacionales más importantes. Este fue el proceso de instalación:

- Paso 1: aclarar el objetivo importante total.
- Paso 2: designar el equipo y los indicadores conducentes.
- Paso 3: certificar al líder, quien aprende como iniciar el proceso.
- Paso 4: iniciar el equipo: Reunión donde se asignan

responsabilidades.

- Paso 5: ejecutar con asesoría. Guía experimentada por tres meses.
- Paso 6: reunirse trimestralmente para revisar progreso y resultados.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Recursos Humanos y Empleo

**Título original:** The 4 Disciplines of Execution

**Editorial:** Free Press

**Publicado en:** Abril de 2012

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/742>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcial ni totalmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.