



# Libro Resultados duraderos

## Cómo programar las conductas que llevarán a su compañía a la cima

Quint Studer  
Wiley, 2006  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Las organizaciones gastan millones de dólares para crear logotipos perfectos. Contratan empresas caras que diseñan sus membretes, la literatura de sus productos y materiales secundarios. Todo debe cumplir con especificaciones muy exigentes. Algunas incluso tienen colores corporativos propios. Pero cuando se trata de liderazgo y administración, muchas organizaciones adoptan un enfoque notablemente informal e incluso displicente. Si hay 900 gerentes en una organización, podría haber 900 estilos gerenciales y de liderazgo distintos. El experto en administración Quint Studer puede ayudarlo a estandarizar el enfoque de liderazgo de su organización. A menudo, las compañías que por lo demás son totalmente acartonadas estandarizan todo lo que pueden – excepto sus propios métodos de liderazgo. *BooksInShort* informa que este libro le mostrará cómo alcanzar ese objetivo primordial.

### Ideas fundamentales

- La mejor medición para el logro corporativo es el liderazgo.
- “Quienes tienen bajo desempeño” acaban con la productividad.
- Vaya a ver diariamente a sus subalternos inmediatos.
- “Refuerce positivamente” mediante elogios a los empleados, y mencione a los jefes que le hicieron notar ese buen desempeño.
- Invariablemente, las cosas que mide en el trabajo son las cosas que mejoran.
- Responsabilice por completo a sus líderes.
- Inculque en sus empleados un sentido de propiedad de la organización.
- La capacitación es vital para un gran liderazgo.
- Ayude a sus empleados a apasionarse verdaderamente por su trabajo.
- Prepare ciertas “palabras claves” que puedan utilizar los empleados para manejar situaciones particulares con los clientes.

### Resumen

#### “Tácticas claves”

No son sus productos, servicios ni ejecutivos individuales los que hacen exitosa a la organización. Ese triunfo viene de la calidad de un duradero “liderazgo basado en evidencia” (EBL, por sus siglas en inglés). Los buenos líderes basan sus acciones en mejores prácticas, es decir, en métodos y estrategias ya probados. El EBL es similar a la “medicina basada en evidencia”, en la que los médicos usan la “mejor evidencia” actual para planear atención y tratamiento individual. El EBL tiene tres componentes principales:

1. “**Metas alineadas**” – Los ejecutivos y los gerentes deben tener estándares objetivos que puedan utilizar para evaluar su propio desempeño.
2. “**Conducta alineada**” – Los empleados necesitan experiencias de trabajo consistentes. Asegúrese de que los líderes de su organización los traten de un modo estandarizado.
3. “**Proceso alineado**” – Los procesos básicos (por ejemplo, la contratación) deben ser consistentes.

“Una gran cultura siempre supera las estrategias”.

Cuando se trata de desempeño, no espere el 100% de resultados del 100% de su gente. Puede, sin embargo, mejorar la motivación de los empleados. No pierda tiempo en “quienes tienen bajo desempeño”, pues disminuyen el desempeño de todos los demás, incluyendo el de los que sí tienen buen desempeño.

“La mayoría de las organizaciones no tiene problemas para obtener mejores resultados al principio. El problema es mantenerlos”.

Empezar por identificar a quienes tienen desempeño alto, medio y bajo. Califique a sus empleados con 5 criterios: “profesionalismo, trabajo en equipo, conocimiento y competencia, comunicación, y conocimiento del área de trabajo (o de la seguridad)”. Quien tenga alto desempeño tendría la calificación más alta en todas las categorías. Probablemente vea que un tercio de los empleados tiene alto desempeño, alrededor del 60% tiene desempeño medio y el resto, desempeño bajo. Reúnase con todos para hablar de las calificaciones. Con los de alto desempeño, hable de los planes y metas de la compañía. Explique específicamente cómo contribuyen ellos. Hágalos sentirse apreciados y agradezca sus esfuerzos. A los de desempeño medio, explíqueles la importancia que tienen en la organización. Hable de áreas que deben mejorar. Demuéstreles su apoyo. Para los de bajo desempeño, use el enfoque “DESS” (DESK, por sus siglas en inglés): “D – Describa sus observaciones”. Ejemplo: “Usualmente no cumples con las fechas límite; eso perjudica el desempeño del grupo”. “E – Evalúe los sentimientos personales”. Ejemplo: “Me decepciona que no estés alcanzando tus objetivos personales”. “S – Señale lo que debe arreglarse”. Ejemplo: “Sigues programando los eventos incorrectamente. Mañana en la mañana, me sentaré contigo para enseñarte cómo manejar las cosas”. “S – Sepa” lo que significa un bajo desempeño continuo. “Ésta es una advertencia importante. Si cometes otro error, lo documentaré. Y después de eso, te vas”. Si quienes tienen bajo desempeño no mejoran, deshágase de ellos.

“Seleccione lentamente, despida rápidamente”.

Los grandes líderes saben cómo “hacer rondas” para obtener los resultados que quieren. Es terminología médica; los médicos hacen rondas diarias en el hospital para ver a sus pacientes. Haga lo mismo con sus empleados, véalos a diario para verificar cómo están. Hacer rondas tiene nueve aspectos:

1. **Tome la actitud de poner sobre aviso** – Diga con anticipación lo que está haciendo.
2. **Esté preparado** – Demuestre estar consciente de los problemas e inquietudes recientes.
3. **Muestre humanidad** – Muestre a los empleados que le interesan a nivel personal.
4. **Asuntos importantes** – Asegúrese de que los empleados confíen en que usted está al tanto de los asuntos que surgieron en las rondas más recientes.
5. **Preguntas valiosas** – Pregunte sobre los logros recientes, la gente que hace un buen trabajo, los recursos necesarios y las inquietudes pendientes. Sea siempre positivo.
6. **Resuelva problemas** – Haga saber a la gente que sus problemas son también de usted.
7. **Apunte todo** – No puede controlar la situación si no toma notas.
8. **Otorgue premios** – A la gente le gustan las muestras de aprecio. También los bonos.
9. **Hágalo de nuevo** – Agregue rondas en su rutina diaria o semanal.

“El reforzamiento positivo – ver a la gente y los productos bajo una luz positiva – va un poco en contra de la cultura”.

Usted debe aprender a “reforzar positivamente” como líder. Esto lo ayudará a evitar el pernicioso problema de “nosotros/ellos” cuando intente desviar la responsabilidad al afirmar que un “ellos” ambiguo tiene la culpa de alguna situación de la que usted y el empleado (“nosotros”) reniegan. Ejemplo: “Me encantaría darte un aumento. Pero ellos (algún grupo o ejecutivo) me tienen atado de manos”. En cambio, el reforzamiento positivo le permite describir a otros gerentes bajo una luz positiva. Ejemplo: “Tu jefe me dijo estás haciendo un gran trabajo en el proyecto XYZ. ¡Sigue así!”; no sólo elogia al empleado, sino que lo hace sentirse bien sobre su supervisor.

## “El núcleo”

Los empleados son más productivos cuando su trabajo tiene un propósito, un beneficio y un significado, es decir, cuando les permite marcar la diferencia. Ayúdelos a conectarse así con su trabajo. Todo empieza con la pasión individual. Incúlquela en sus empleados. Para lograrlo, haga que estos nueve principios sean los elementos principales de su cultura organizacional:

1. **“Comprométase con la excelencia”** – Exija un nivel alto.
2. **“Mida las cosas importantes”** – Haga que sus metas sean cuantificables.
3. **“Genere una cultura alrededor del servicio”** – Use todas las herramientas disponibles.
4. **“Cree y desarrolle líderes”** – Su organización no avanzará sin ellos.
5. **“Céntrese en la satisfacción de los empleados”** – Si no están contentos, usted tampoco lo estará.
6. **“Genere responsabilidad individual”** – Haga de la responsabilidad un valor esencial y primordial.
7. **“Alinee las conductas con metas y valores”** – De lo contrario, sólo son apariencias.
8. **“Comuníquese en todos los niveles”** – La gente necesita saber lo que ocurre.
9. **“Reconozca y premie el éxito”** – Es la mejor manera de obtener resultados.

Enfoque sus esfuerzos administrativos en “cinco pilares de excelencia: servicio, calidad, gente, finanzas y crecimiento”. Asegúrese de que la alta gerencia entienda las finanzas organizacionales y el ROI [rendimiento de la inversión]. Verifique que esa información se difunda por toda la organización. Evalúe la satisfacción del cliente. Estandarice los enfoques de liderazgo. No puede tener 300 gerentes con 300 estilos de liderazgo distintos en una sola organización. No tolere discrepancias en el liderazgo. Puede reducir el problema de estas seis formas:

1. Asegúrese de que todos los líderes en la organización tienen el mismo programa de reuniones, proyectos y otras situaciones.
2. Evalúe y mida de acuerdo con las metas principales.
3. Estandarice la información que los gerentes divulgan a los empleados.
4. Haga que el proceso de contratación sea una rutina.
5. Prepare con antelación una misma manera de responder a las preguntas de los empleados sobre los problemas más importantes. Asegúrese de que todos los

líderes les respondan de esa manera.

6. Capacite a los líderes para ser competentes de acuerdo con criterios generales.

“La falta de capacitación significa que muchos líderes no saben cómo explicar ni transmitir mensajes a los empleados”.

Siempre busque esta incoherencia: La organización no alcanza sus metas rutinariamente, pero todos los gerentes tienen excelentes evaluaciones de desempeño. Esto demuestra carencia de responsabilidad. Haga que los líderes de su organización se responsabilicen de los resultados generales y juzgue su desempeño de manera correspondiente. Fije estándares de pago de acuerdo con el desempeño. Use los mismos estándares para todos y haga que se “adueñen” de los resultados de la compañía. Use una “herramienta de evaluación” objetiva para medir el desempeño. La medición debe enfocarse en metas y resultados específicos. Instituya informes mensuales del avance. Trabaje con base en “planes de 90 días”. Esto evita prisas de última hora por alcanzar objetivos a fin de año. Más importante aún, capacite a los líderes; de hecho, capacite a todos. Haga coincidir la capacitación con las metas; la capacitación debe ser significativa. Una buena manera es pedir retroalimentación de los líderes que tomarán la capacitación para saber qué es lo más importante para ellos. Involucre a los líderes, con regularidad, en la capacitación de liderazgo fuera de la oficina. Asocie la capacitación de esas sesiones con las metas principales de la organización. Asegúrese de que el director ejecutivo y la alta gerencia apoyen sus objetivos.

## Tácticas para empleados y clientes

Sus empleados deben estar satisfechos de alcanzar sus metas. Trabaje duro para asegurarse de ello mediante estos nueve pasos:

1. **“Haga rondas sin cesar”** – Haga sus rondas diarias (¡vale la pena repetirlo!).
2. **“Genere una cuenta bancaria emocional”** – Mantenga contentos a sus empleados.
3. **“Diagnosticque la satisfacción de sus empleados”** – Encueste a los empleados para saber cómo se sienten. Corrija inmediatamente cualquier problema que surja.
4. **“Busque ‘victorias rápidas’ para establecer credibilidad”** – Tome acciones inmediatas que hagan sentir bien a los empleados.
5. **“Ocupese de quienes tienen bajo desempeño”** – Si no mejoran, despídalos.
6. **“Coseche mejores prácticas”** – Búsquelas y propáguelas.
7. **“Brinde las herramientas que ayudan a los empleados a hacer un buen trabajo”** – Un limpiador de ventanas es inútil sin cepillo ni cubeta. Dé a su gente las herramientas necesarias.
8. **“Adopte una actitud de ‘ya está hecho’”** – Sea la persona a quien todos ven como “el que hace las cosas”.
9. **“Sea abierto y veraz”** – La honestidad es siempre la mejor política.

“Ningún líder puede hacer que todos estén satisfechos todo el tiempo”.

Los grandes empleados marcan la diferencia; por eso debe contratar a la gente correcta. Haga que los futuros colegas entrevisten a los solicitantes. Sus opiniones pueden ser muy certeras. Sin embargo, contratar a la gente correcta es sólo parte del trabajo. También debe asegurarse de que pasen de los 90 días. Es el período cuando renuncia hasta la cuarta parte de nuevos empleados. Evite ese problema mediante reuniones con ellos después de sus primeros 30 y 90 días en el trabajo. Asegúrese de que quieran en verdad entrar en la organización. Para los empleados nuevos y viejos, siempre determine cuáles son sus “qués”, es decir, “qué” cosas los motivarán y les darán satisfacción. Puede enviarles un correo electrónico sobre “cuál es su qué”. La mejor manera es preguntarles directamente en sus rondas diarias. Trabaje duro para satisfacer sus necesidades.

“Genere un programa consistente para dar reconocimiento a los héroes de su organización y a sus historias”.

Para que los empleados se responsabilicen, ayúdelos a tener un sentido de propiedad. Comparta información con ellos cada vez que pueda. Hágalos parte de la acción. Inclúyalos en los procesos de contratación y orientación. Capacítelos bien. Hágalos sentirse expertos en lo que hacen. Valore sus sugerencias e ideas, y dígalas que los aprecia. Establezca un programa de “ideas brillantes” que reconozca y premie a los empleados que entreguen las mejores ideas. Siempre elogie los grandes logros. Enfóquese en sus mejores productores y cumplidores. Considere organizar un evento de reconocimiento grupal. A veces una felicitación es premio suficiente, así que felicite a los empleados con frecuencia. Envíe rutinariamente notas de agradecimiento por desempeño sobresaliente. Esas notas inesperadas, pero muy apreciadas, pueden ser grandes motivadores.

## Cree una cultura de servicio al cliente

Cuando se trata de los clientes, el servicio es lo más importante. Establezca una “cultura de servicio” dentro de su organización. Instituya “estándares de conducta” especiales, que incluyan ser amable siempre, sonreír y saludar cálidamente a los clientes. Use “palabras claves” – el lenguaje ideal en el momento correcto. Obtenga información de encuestas al cliente sobre sus inquietudes principales. Genere palabras claves y capacite a sus empleados para usarlas y así asegurar a los clientes que su satisfacción es la principal preocupación de la empresa. Las llamadas “pre- y post-visita del cliente” ayudan a ofrecer excelente servicio. Las llamadas previas garantizan que los clientes vayan a las ventas especiales programadas y a las citas de servicio.

“Los empleados quieren creer que su compañía tiene un propósito significativo”.

Las llamadas posteriores les hacen saber que la organización quiere asegurarse de que hayan recibido un excelente servicio. Estas llamadas también dan a conocer que aprecia el negocio del cliente. También puede hacer rondas con los clientes. En una tienda, sencillamente vaya de un lado a otro y pregúnteles sobre su experiencia de compra. Si ofrece un servicio profesional, pídale que identifiquen sus preferencias, deseos, necesidades e inquietudes. Escriba la información en una “tarjeta de preferencias del cliente”. Haga “rondas de gran impacto” para brindarle una experiencia satisfactoria. Escriba las preferencias del cliente en una “forma de expectativas del cliente”, y asegúrese de que quienes traten con él o ella vean y respondan a esa información.

## Sobre el autor

