

# 4DX: ¿Cómo ejecutar la estrategia y cumplir sus objetivos?

No existe nada más apasionante que lograr lo que nos proponemos. Hay quienes se esfuerzan por hacernos creer que el hombre trabaja para devengar un salario o porque tiene que pagar la hipoteca, pero la realidad es que el ser humano trabaja para disfrutar de la emoción y el significado que el logro proporciona a su propio crecimiento psicológico y, por lo tanto, a su felicidad, como bien lo manifestaba Frederick Herzberg, reconocido autor de Harvard Business Review. Si usted es un apasionado jefe de planeación o líder y se esfuerza diariamente por cumplir sus objetivos y hacer realidad su plan estratégico le presentamos 4 hábitos que le ayudarán a lograrlo, tomados del libro Las 4 disciplinas de la ejecución (4DX) de Sean Covey et al.



## ¿Qué impide cumplir con la planeación estratégica?

Los gerentes implementan algunas estrategias fácilmente con sólo dar la orden. Pueden iniciar cambios tales como designar inversiones, revisar compensaciones o contratar personal adicional simplemente pidiendo a los líderes apropiados que lo hagan realidad. Sin embargo, las estrategias más ambiciosas requieren que las personas cambien su comportamiento, lo que sólo en raras ocasiones es fácil. Por ejemplo, si le pide a su equipo de ventas que use un nuevo software cuando ya les gusta el que están usando, tendrá resistencia incluso si el nuevo programa es compatible. Como lo dijo Jim Stuart, uno de los iniciadores de las cuatro disciplinas de la ejecución (4DX): "Para alcanzar una meta a la que nunca antes has llegado, debes empezar por hacer cosas que nunca antes has hecho". La resistencia al cambio es un gran obstáculo en el cumplimiento de la planeación estratégica.



A menudo los gerentes ponen poca atención en el proceso de cambio de sus empleados hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Estos gerentes deben saber que la mala ejecución estratégica sucede en buena medida porque algunos empleados no logran apoyar la implementación de la estrategia, porque no entienden los objetivos de su organización. En una encuesta a compañías norteamericanas, la mayoría de las personas de primera línea no pudieron reiterar lo que la alta dirección de su empresa identificó como sus tres objetivos principales. Además, los empleados dijeron que rara vez se sentían comprometidos con un objetivo, incluso cuando sabían lo que era. O bien, si conocían el objetivo, no sabían cómo contribuir a su realización. Sumemos a esto el desgaste causado por “el torbellino”, es decir, la gran energía necesaria para mantener las operaciones en el día a día.

En resumen, el mayor obstáculo para la ejecución de una estrategia nueva es modificar el comportamiento de las personas, logrando que conozcan los objetivos estratégicos, pongan su compromiso y contribuyan al cumplimiento de las metas.

A continuación, se presentan las 4 disciplinas de la ejecución que le permitirán lograr sus objetivos más importantes, aún dentro del torbellino de las labores cotidianas.

### Disciplina 1: Enfóquese en lo crucialmente importante

Uno de los grandes enemigos de la ejecución de la estrategia es el trabajo diario. Paradójicamente, toda la energía que consume el torbellino del día a día de la operación es lo que impide a la organización ejecutar ideas nuevas y mantenerse enfocada para que cada equipo avance. Para solucionar esto, seleccione uno o, máximo, dos objetivos excepcionalmente cruciales. Examine la abundancia de buenas ideas. Luego asuma el desafío de decir no a algunas de ellas, para que pueda concentrar el tiempo y la energía de su empresa en esas Metas Crucialmente Importantes – MCI (Wildly Important Goals - WIG) que realmente importan. Esto le permite a su personal enfocarse en las principales prioridades de la empresa sin que el torbellino los desvíe de su curso.

Para identificar su **MCI**, pregunte: **Si todos los aspectos de nuestra operación se mantuvieran en su nivel actual de rendimiento, ¿cuál es el aspecto donde el cambio tendría el mayor impacto?**



**Para implementar la Disciplina 1, determine la mejor MCI para su negocio y para cada equipo.**

- Busque sugerencias en todos los niveles de su organización.
- Aliente las ideas de cada equipo preguntando qué faceta de su trabajo necesita mejorar en mayor grado y cuáles son las "mayores fortalezas" del equipo para avanzar hacia el cumplimiento de la MCI.
- Ordene las sugerencias resultantes por importancia.
- Pruebe las ideas de mayor importancia evaluando si cada una es medible, realizable y específica para el equipo que la va a cumplir.
- Asegúrese de que sea compatible con la MCI de toda la compañía.
- Elija ideas que cumplan con cada condición. Luego escríbalas en la fórmula MCI (de X a Y para cuándo) en los términos más simples, comenzando con un verbo, como "Aumentar la tasa de rotación anual del inventario de ocho a diez para fin de año fiscal".

## Disciplina 2: Actuar sobre las medidas de predicción

Esta disciplina identifica las acciones que maximizan la probabilidad de cumplir su MCI. En este paso, cada equipo delinea actividades específicas con objetivos medibles que lo harán avanzar para llegar a su MCI y ayudará con la de la empresa. Puede interesarle saber que es un Indicador clave o KPI al momento de medir estas actividades.

Escoja dos tipos de indicadores para medir su progreso: **los indicadores históricos o de resultado informan si ha completado un objetivo calculando su éxito después de su actuación**, por ejemplo, los informes de satisfacción del consumidor y el cálculo de las ventas. Lamentablemente, cuando recibe los resultados de los indicadores históricos, ya ha finalizado las actividades que los generan.

Los **indicadores inductores o predictivos están más dentro de su control**. Si bien una medida histórica puede informar el registro de reparación de su automóvil, una medida predictiva podría indicar cuánto mantenimiento de rutina ha realizado para evitar reparaciones. Por lo tanto, **las medidas inductoras deben ser predictivas y tener influencia en las medidas históricas**.

Veamos el ejemplo de Younger Brothers Construction, que identificó la reducción de accidentes y lesiones como su MCI. La administración determinó que ejecutar un estricto apego a los estándares de seguridad en seis áreas ofrecería las mejores medidas de predicción para reducir accidentes. Los gerentes solicitaron a los supervisores de turno la verificación del apego de sus equipos a estándares específicos diariamente, a pesar de las constantes distracciones del torbellino, como los retrasos en el envío, problemas con los vendedores o el mal tiempo. A los pocos meses de enfocarse en los indicadores inductores, el récord de seguridad de la empresa, de acuerdo con sus mediciones históricas, mejoró radicalmente.

**Para implementar la Disciplina 2, determine qué indicadores inductores o predictivos tienen el mayor impacto en la MCI.** Considere qué nuevas acciones puede tomar, cómo aprovechar las fortalezas de su equipo y dónde puede superar sus debilidades. Clasifique las ideas por importancia y haga las siguientes preguntas sobre cada una:

- **¿Es predictivo e influenciable?** Ambos rasgos son esenciales. Lo primero asegura que se avance hacia el cumplimiento de los indicadores históricos. Lo segundo, asegura que el equipo tenga la capacidad de realizar acciones para modificar los indicadores inductores.
- **¿Es un proceso continuo o un evento de una sola vez?** Asegúrese de elegir un proceso continuo que le haga avanzar hacia la meta.
- **¿Es un juego del líder o un juego del equipo?** Dele el juego al equipo para lograr su compromiso.
- **¿Es medible y vale la pena medirlo?** Las mediciones pueden ser la base para generar motivación.

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



### Disciplina 3: Lleve un tablero de resultados convincente

Las personas tienen una actuación diferente cuando se lleva el marcador. Decirles a los empleados exactamente cómo se están desempeñando crea compromiso y dedicación. Los marcadores impulsan la acción, promueven la resolución de problemas y aumentan la energía y la intensidad. Cuando muestras el progreso visualmente, las personas se sienten emocionadas. Ver que están ganando es muy motivador. Un tablero efectivo cumple estos criterios:

- 1 Tiene que ser simple:** El tablero debe indicar claramente dónde está el equipo y dónde debe estar.
- 2 Tiene que ser visible para el equipo:** Los datos pueden ayudar a los gerentes, pero mucha información por sí sola no motivará al equipo. Coloque el marcador donde todos lo vean.
- 3 Tiene que mostrar las medidas históricas y predictivas:** Los observadores deben poder ver rápidamente el resultado que desean alcanzar (indicador histórico) y lo que pueden aportar para alcanzarlo (indicador inductor).
- 4 Tiene que decir de inmediato si están ganando o perdiendo:** El tablero debe comunicar de un vistazo el desempeño de los participantes.

**Para poner en práctica la Disciplina 3, trabaje con los miembros de su equipo, diseñando un tablero de juego grande y visible.**

- Los participantes estarán más interesados si ayudan en la creación del tablero.
- Primero, elija qué tipo de gráfico desea mostrar, ya sea un gráfico de barras, un gráfico circular o un diagrama de eje X / Y.
- Manténgalo simple, claro y fácil de leer, para que pueda visualizar los indicadores predictivos e históricos.
- Actualice el tablero semanalmente y verá la diferencia en el actuar de las personas.

## Disciplina 4: Crear una cadencia de rendiciones de cuentas

La disciplina de la rendición de cuentas evita que las MCI se pierdan en el torbellino. Cree un sentido de responsabilidad personal a través de reuniones semanales de revisión de la MCI con una agenda establecida concentrándose únicamente en el estado de cumplimiento del gran objetivo.

Estas reuniones tienen tres componentes:

- 1 Primero, los participantes reportan sobre el estatus de sus compromisos.
- 2 Luego, revisan los KPIs en el tablero de resultados, y conversan sobre qué funciona y qué deben modificar.
- 3 Después, definen qué deben lograr para la siguiente sesión.

Estas reuniones generan motivación porque, además de rendir cuentas ante el jefe, los empleados rinden cuentas entre sí, lo cual es más inspirador. Las reuniones de MCI promueven la creatividad y la innovación porque los equipos trabajan juntos para superar obstáculos. Conforme trabajan para avanzar en los indicadores de predicción, comparten experiencias e ideas y sacan lo mejor de sí mismos.

A los efectos de la implementación, estas sesiones no deberían cubrir nada más que el estado de su MCI. Las reuniones funcionan mejor cuando se tienen al mismo tiempo y lugar, el mismo día de cada semana. Su duración debería ser de media hora. Los líderes deben dar ejemplo informando sobre sus compromisos de MCI cada vez. Juntos, los equipos conmemoran los éxitos, comparten lo que han aprendido y se ayudan a superar obstáculos. Asegúrese de mantener el torbellino fuera de sus sesiones de MCI.