

La ejecución es la estrategia

Cómo los líderes logran los mejores resultados en un mínimo de tiempo

La primera función que debemos cumplir como líderes de la organización es ser los artífices de la capacidad de ejecución de la compañía. Para lograrlo:

- Escoger el personal con cuidado: debemos integrar equipos que tengan la mezcla correcta de capacidades y experiencia.
- Asignar las tareas con cuidado: debemos asegurarnos de que todos entiendan cuáles son sus responsabilidades.
- Cultivar la iniciativa y la innovación: animar a todos a buscar una mejor manera de hacer las cosas.
- No renunciar a nuestras responsabilidades: el hecho de que hayamos delegado no significa que no debamos responsabilizarnos por el resultado.
- Estudiar los resultados: analizar los resultados previos y hacer ajustes en la marcha.

Hoy en día, los jefes más efectivos no son los más controladores. En vez de microgerenciar, debemos confiar en nuestros empleados. En vez de dar órdenes, debemos aprender a comunicar.

Esto se logra así:

- Escuchar al equipo y dejar de lado la fantasía de que somos superiores.
- Hablar con cualquiera que interactúe con los clientes.
- Delegar y hacer que todos se sientan parte del proyecto.
- Dar el ejemplo con trabajo duro.

- Involucrarnos directamente durante las emergencias o cuando la fecha de entrega esté cerca.

- Establecer una meritocracia en la que brillen los mejores. - Tratar a los demás con dignidad y respeto.

Una vez que hayamos maximizado nuestro aporte, debemos fortalecer a los miembros del equipo. Para tal fin:

1. Buscar personas talentosas: y muy trabajadoras. Con el talento puro no se llega muy lejos.
2. Hacer cursos intensivos con el personal: a pesar de que todos sean competentes desde un punto de vista técnico. Algunas áreas que se pueden explorar son: asuntos éticos, desarrollo profesional y nuevas destrezas, entre otras.
3. Establecer programas de tutoría: sobre todo para los nuevos empleados. Estos se benefician mucho cuando cuentan con la ayuda de empleados más experimentados.

Una vez que hemos maximizado nuestro aporte como líderes; e integrado equipos más idóneos, debemos ocuparnos de los recursos a utilizar. Para ello:

1. Proveer las herramientas más idóneas: portátiles, teléfonos inteligentes, conexiones rápidas de Internet, *software*, etc.
2. Proveer acceso sin restricciones: a todos los recursos e información para que los empleados puedan usarlos cuando les sean más útiles.
3. Subcontratar ciertas tareas: aquellas que consumen más tiempo y que otros pueden realizar de mejor manera.
4. Establecer y profundizar relaciones con los proveedores: de modo que podamos aprovechar todos los beneficios que ofrecen.

5. Determinar algunas maneras de aumentar la productividad del equipo: esto se logra con cosas obvias como:
- Identificar tareas innecesarias y eliminarlas.
 - Concentrarnos únicamente en las tareas más valiosas.
 - Reducir las reuniones o el tiempo de las reuniones
 - Otorgar más poder a los empleados que lidian con clientes.

Debemos arreglar la cultura corporativa de modo que tengamos un ambiente de trabajo exitoso y productivo.

La cultura corporativa es importante por varias razones:

- Motiva a que las personas hagan lo correcto cada día.
 - Permite a la gente tomar decisiones independientemente. - Hace que todos estén alineados con el mismo objetivo.
 - Fomenta la innovación y la excelencia.
- La cultura corporativa evoluciona a lo largo del tiempo. Si queremos influir positivamente en la misma, debemos:

1. Siempre tener una actitud de excelencia: debemos hacer lo que pregonamos, así como convertirnos en modelos a seguir.
2. Establecer una cultura de la responsabilidad: todo el mundo recibirá crédito cuando las cosas salgan bien y será culpa- do cuando las cosas salgan mal.
3. Propiciar el trabajo en equipo: todos deben colaborar, asu- mir riesgos y trabajar con el fin de que los resultados sean siempre lo común, no una excepción.
4. Buscar la manera de evitar la burocracia: los equipos deben estar a cargo de los proyectos, no los comités.

5. Hacer énfasis en la colaboración: las decisiones se deben tomar en conjunto, no por decreto.

Lo único cierto en el mundo corporativo es que todo cambia. Por tanto, aparte de propiciar una cultura corporativa vigorosa, también debemos lograr que la organización sea a prueba de cambio.

Para tal fin, debemos:

1. Nunca hacer un cambio por el cambio mismo: solo debemos hacer cambios lógicos y útiles.
2. Aceptar que el cambio es inevitable: debemos darle la bienvenida y verlo como oportunidad para aprender y crecer.
3. Usar el cambio para mejorar: por ejemplo, podemos encontrar nuevas oportunidades.
4. Usar el cambio para avivar el pensamiento innovador: siempre debemos ver si podemos dar saltos cualitativos mientras hacemos un cambio.
5. Debemos estar preparados para ser flexibles: si cometemos un error, debemos corregirlo inmediatamente.

No hay nada mejor para alcanzar grandes logros que contar con un equipo motivado. Por tanto, si queremos que los empleados se sientan motivados, debemos:

1. Animar a los empleados a expresar sus ideas: esto se logra dando el ejemplo. Debemos tratar de que los empleados pasen a un nivel más alto.
2. Darles a los empleados razones tangibles para trabajar más duro: por ejemplo, oportunidades, más control y reconocimientos.
3. Estar siempre disponibles: debemos establecer varios mecanismos de retroalimentación.

4. Darles autoridad a los empleados: debemos delegar nuestra autoridad tanto como sea posible.

Si queremos liderar efectivamente hoy en día, debemos actuar como si fuéramos los directores de una sinfonía. Esto significa que las operaciones diarias deben estar alineadas con las prioridades estratégicas.

La meta es que los empleados sean más productivos.

Irónicamente, la mejor manera de lograr más es hacer menos. Si queremos maximizar la productividad, debemos eliminar las actividades menos productivas con el fin de pasar más tiempo en las actividades más productivas.

En este sentido, nuestra tarea como líderes es formular las siguientes preguntas para que los empleados las respondan:

1. ¿Por qué me debe importar?: si logramos que siga una misión en vez de seguir una agenda, el equipo estará más motivado. Para tal fin, debemos:
 - *Enseñar cuáles son los valores y prioridades de la organización:* deben entender por qué es importante lo que hacen los líderes.
 - *Demostrarles por qué es importante lo que ellos hacen:* y cómo encajan sus esfuerzos en el plan.
 - *Derribar obstáculos:* esto se logra estableciendo objetivos específicos y luego permitir que cada quien exprese su manera de resolver los problemas.
 - *Habituarnos a acentuar lo positivo:* debemos permitir que los empleados alcancen los objetivos sin enredarse en derrotas parciales.

2. ¿Cuál es el objetivo?: la mayoría de las personas evitan las ambigüedades. Prefieren que expectativas claras. En este sentido, debemos:

- *Expresar nuestros objetivos:* por escrito. Todo el mundo debe estar al tanto de lo que queremos alcanzar.
- *Incluir los objetivos en un plan estratégico:* que establezca lo que debe hacer cada quien para llevar a cabo dichos objetivos.
- *Lograr un equilibrio entre ser tenaz y cambiar de parecer:* a veces tendremos que dejar de lado el plan ante los cambios que tendrán lugar en el mercado.

3. ¿Cómo llegamos hasta allá?: es vital que usemos algún criterio métrico para medir cuánto hemos progresado. Los seis indicadores fundamentales de todo negocio son:

- Flujo de caja: ¿positivo o negativo?
- ¿Están los proyectos dentro del presupuesto y se entregarán a tiempo?
- ¿Estamos manteniendo los estándares de calidad? - ¿Podemos trabajar tantas horas?
- ¿Están contentos los clientes?
- ¿Es aceptable nuestro ROI?

Posiblemente, una de las tareas más importantes del líder es allanar el camino para que el equipo pueda actuar. Debemos resguardar el equipo de la burocracia, infundirle un sentido de urgencia y superar cualquier revés u obstáculo que surja.

Para allanar el camino, debemos hacer tres cosas:

1. Derribar obstáculos: una de las maneras más obvias de acelerar el ritmo del trabajo es crear las condiciones más idóneas para el desempeño de los empleados. Para ello debemos:
 - *Establecer el reto de lograr más en menos tiempo:* debemos infundir la importancia de actuar rápidamente.
 - *Enaltecer cualquier mejoría:* y fomentar la necesidad de lograr más con menos.
 - *Acelerar el proceso de toma de decisiones:* eliminar cualquier elemento que entorpezca el intercambio de ideas.
 - *Evitar las ideas preconcebidas:* debemos escuchar a todos.

- *Evitar el perfeccionismo*: suele estancar los procesos.

2. Añadir más propiciadores: eliminar los obstáculos es útil, pero también es importante contar con personas que propicien las situaciones dentro del equipo. Para tal fin, debemos:

- *Pedirle al equipo que apliquen la siguiente metodología de productividad y mejoramiento personal*:

> Hacer ejercicio.

> Afilarse la memoria.

> Mejorar la capacidad de concentración.

> Alimentar la mente con nuevas ideas. >

Aumentar los conocimientos.

- *Contar con tecnología actualizada*: de lo contrario, es posible que le estemos cediendo una ventaja competitiva a la competencia.

- *Dejar de lado las tareas poco urgentes*: si una estrategia desactualizada está desacelerando el proyecto, debemos eliminarla.

- *Procurar que todas las comunicaciones sean claras y concisas*: porque es impresionante cómo se ven afectados los proyectos cuando no hay buenas comunicaciones.

3. Eliminar todo lo que nos hace perder el tiempo: la mayoría de los trabajadores se pasa una alarmante cantidad de tiempo haciendo cosas que no llevan a nada. ¿Qué podemos hacer para eliminar pérdidas de tiempo?

Algunas sugerencias:

- *Eliminar la procrastinación*: que es por lo general lo que nos hace perder más tiempo.

- *Hacer una lista de cosas que no debemos hacer*: de modo que podamos decidir inmediatamente lo que debemos hacer al terminar una tarea.

- *Priorizar constantemente*: siempre debemos tener una lista de tareas valiosas que podemos hacer inmediatamente.

- *Reducir las reuniones*: menos frecuentes y menos gente.

- *Administrar las interrupciones*: para que todo el mundo se pueda concentrar en las tareas realmente importantes. Una sugerencia es crear cubículos destinados a reuniones breves.