

JOSÉ GABRIEL MIRALLES

CAMBIAR LA CONDUCTA PARA ALCANZAR LAS METAS CRUCIALMENTE IMPORTANTES



José Gabriel Miralles es el Presidente y CEO de FranklinCovey para México, Centroamérica, parte del Caribe (incluyendo República Dominicana) y Chile. Ha trabajado como parte del equipo de Estrategia Global de FranklinCovey y de la Junta de Consejo del Centro de Investigación FranklinCovey. Ha participado en numerosos congresos y convenciones, teniendo la oportunidad de compartir varias giras con el Dr. Stephen Covey, cuyas enseñanzas son parte de su filosofía de vida. Durante más de 20 años ha tenido el privilegio de trabajar con algunas de las principales compañías globales, empresas locales y regionales, gobiernos, ONG y universidades de América Latina. José Gabriel Miralles junto con Sean Covey, Chris McChesney y Jim Huling, es autor del libro *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*, que propone los elementos esenciales para hacer un cambio de conducta y alcanzar las metas crucialmente importantes. Veamos qué nos dice acerca de las **4 Disciplinas de la Ejecución (4DX)** y su aplicación -e influencia- en las organizaciones, así como en los facetas profesionales y personales de la gente que las integran.

¿En qué consisten las 4 Disciplinas de la Ejecución (4DX)?

Las 4 Disciplinas de la Ejecución representan un sistema humano para traducir estrategias de alto nivel en conductas positivas – que van desde las salas de juntas directivas hasta la primera línea operativa - que producirán resultados reales y significativos para la empresa, un desempeño grandioso. Es un proceso muy poderoso de transformación cultural a fin de alinear la cultura de una organización y las conductas en el día a día con la estrategia. El proceso permite dar seguimiento directo, continuo y consistente a la ejecución de la estrategia y asegurar sincronización, coordinación y colaboración en toda la organización.

Crear una cultura de ejecución significa adoptar las siguientes cuatro disciplinas en su organización:

1 Enfocarse en lo crucialmente importante. Todos en el equipo tienen claridad absoluta con relación a las principales prioridades que definen el éxito y están comprometidos con ellas.

2 Tomar acción sobre las mediciones de predicción. Todos conocen y se comprometen con unas pocas actividades 80/20 que tendrán el mayor impacto; luego usan mediciones de predicción para dar seguimiento a esas actividades.

3 Llevar un convincente tablero de resultados.

Todos conocen las mediciones que indican el éxito y, en cada momento, pueden ver si están ganando o no. Un convincente tablero de resultados motiva a las personas a ganar.

4 Establecer una cadencia¹ de rendición de cuentas.

Todos rinden cuentas con creencia y regularidad por el progreso hacia las metas.

¿Por qué los líderes encuentran tantas dificultades en ejecutar sus estrategias?

Uno de los temas críticos en el momento de ejecutar la estrategia es diferenciar entre las estrategias que requieren de simplemente autorización y recursos para su ejecución y las estrategias que requieren cambios de conducta. Muchos líderes confunden ambas. Las estrategias que requieren cambios de conductas representarán uno de los mayores desafíos que encontrará todo líder en toda su carrera profesional. En estos casos, hay que ganar el compromiso, el entusiasmo de las personas y estar muy de cerca con el fin de asegurar que los cambios ocurran y ocurran de forma permanente. Es decir, que se instalen como hábitos en la cultura. Para esto precisamente las 4 Disciplinas actúan como una poderosa herramienta para ejecutar dicho cambio.

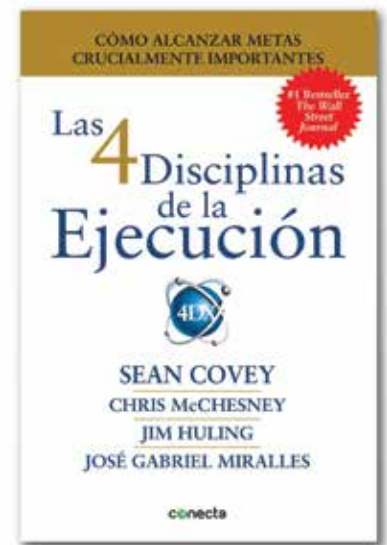
¿Las 4 Disciplinas de la Ejecución son solamente aplicables al mundo empresarial o pueden trascender y ser implementadas en otras áreas como, por ejemplo, gubernamentales o de salud?

Las 4 Disciplinas aplican a todo tipo de organización humana, ya sea una gran corporación, una empresa de pequeño o mediano tamaño, una institución privada o una pública. Por ejemplo, una aplicación de las 4 Disciplinas de la Ejecución ayudó a reducir significativamente el número de infecciones por bacterias hospitalarias en Holanda. Puede aplicar a cualquier tipo de desafío, inclusive a nivel familiar y nivel educativo, porque las 4 Disciplinas están basadas en principios que ayudan al cambio de conducta en cualquier equipo humano.

¿Qué tipos de cambios se producen en una organización cuando se empiezan a implementar las 4 Disciplinas?

En relación a los tipos de cambios que se producen en la organización cuando se empiezan a implementar las 4 Disciplinas, lo primero es un diálogo profundo acerca de las metas, los objetivos. Esto permite clarificar mucho las percepciones que tienen las personas con relación a su trabajo y cómo conectan ya que, en ocasiones, los líderes optan por desertar al encontrar resistencias o dificultades en el camino.

¹ **Cadencia** (Del italiano *cadenza*). 1. f. Repetición de fenómenos que se suceden regularmente. DRAE.

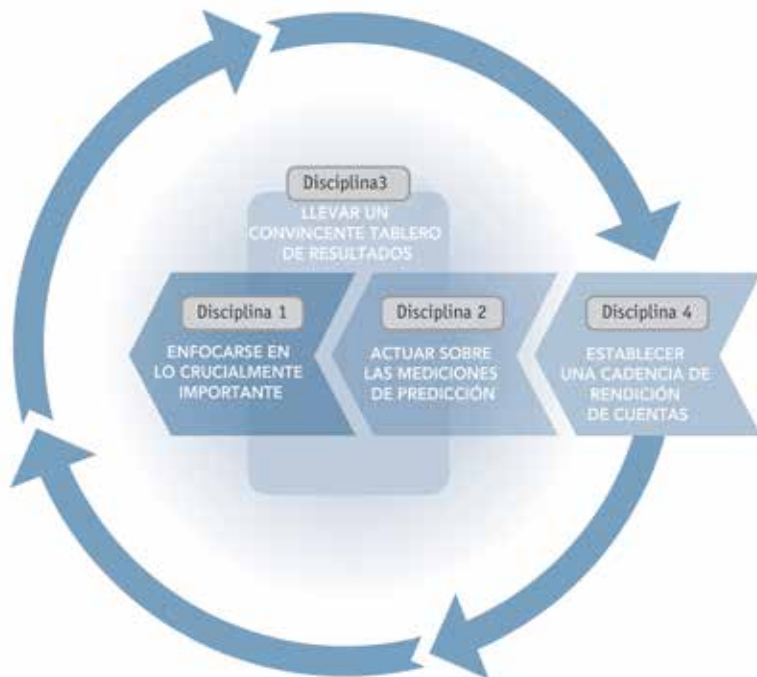


Lo segundo que ocurre es que dispara el nivel de claridad y compromiso en la organización y en los equipos. En ocasiones, estas personas tienen por primera vez muy claro cuáles son los resultados que necesitan lograr y tienen un plan de cómo lograrlos.

A medida que va avanzando la implementación, se dispara el nivel de conocimiento en relación a lo que la organización ha definido como crucialmente importante y el nivel de pericia de las personas para trabajar en ellas. Poco a poco, se empieza a desarrollar una inteligencia en cuáles son las cosas que hacen toda la diferencia en lograr resultados. El otro elemento que es muy notable es el nivel de entusiasmo y compromiso de parte de las personas: se empiezan a romper barreras en la organización y las personas empiezan a involucrarse cada vez más como parte de un equipo ganador. La retroalimentación es cada vez más frecuente y los líderes están cada vez más cerca de los miembros de los equipos. Así que estamos hablando de un proceso no solamente para lograr resultados, sino para crear una cultura y conectar a las personas de una organización para que trabajen cada vez más como un solo equipo rompiendo silos.

¿Cuáles son los mayores desafíos a la hora de implementar las 4 Disciplinas de la Ejecución?

Los mayores obstáculos para la implementación de las 4 Disciplinas de la Ejecución tienen que ver con la falta de compromiso real de parte de las personas, falta de seguimiento y disciplina en la implementación misma del proceso. Esta es la razón por la cual el proceso requiere mucho acompañamiento y, particularmente, de dos roles críticos dentro del mismo que son los



El Proceso de las **4 DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN**

champions o campeones y los *coaches* del proceso. Son dos roles que nosotros como organización facultamos a las personas a fin de que puedan estar muy cerca del proceso. Nuestros consultores se mantienen muy cercanos de la organización con el objetivo de velar por la implementación correcta y resolver los desafíos que puedan surgir en el camino.

El otro desafío que puede ser un obstáculo es la falta de liderazgo. Los líderes que están distantes de las personas y los equipos donde no existe la claridad y conexión -puesto que no son equipos que crean valor y no encajan estratégicamente en la organización- resultan ser un desafío de confiabilidad. Las 4 Disciplinas es un proceso que trae mucha transparencia a la organización y vemos que las oportunidades de mejoras de la organización, las personas, los equipos y los líderes van saliendo a relucir de una manera muy fluida y muy evidente a medida que se avanza en el proceso.

¿Qué destacaría entre los diferentes casos de éxito derivados de la implementación de Las 4 Disciplinas de la Ejecución?

Con relación a esto hago referencia a los casos escritos en el libro *Las 4 Disciplinas*, tanto a nivel global como a nivel de América Latina. Tenemos el privilegio de trabajar con todo tipo de organizaciones, así que algunos de los casos representan corporaciones globales muy grandes como Marriott, otros representan los de empresas grandes locales como Walmart en México o de Cable Onda en Panamá.

Podemos hacer énfasis en el caso de Cable Onda, donde a finales de 2011 la empresa decidió que era el momento correcto para incorporar Las 4 Disciplinas de la Ejecución y desarrollar una cultura de excelencia en la ejecución. Luego de 6 meses de sesiones de Metas Crucialmente Importantes (MCI), todo el equipo de Cable Onda estaba completamente comprometido con la Guerra, las Batallas, las Metas Crucialmente Importantes y con el proceso.

Durante 2012, Cable Onda logró incrementar su utilidad 18%, reducir el *churn* (pérdida de clientes) en 23%, disminuir la cantidad de clientes desfasados en productos y servicios en 95%, y generar ahorros de varios millones de dólares de su presupuesto, todo esto alcanzando niveles históricos en su medición de clima (uno de los más altos en Panamá y a nivel de referencia internacional).

“Me siento orgulloso del gran equipo que conformamos. Somos un equipo ganador y estamos listos para nuevos desafíos. Hoy tenemos un equipo ejecutivo integrado, un equipo gerencial sólido y mucho talento listo a todos los niveles para impulsar el crecimiento de nuestra compañía” fueron las palabras de satisfacción del Sr. González-Revilla, accionista y gerente general de la empresa.

Existe un número importante de organizaciones que han implementado y están implementando las 4 Disciplinas de la Ejecución en América Latina, un número cada vez más creciente. Y estamos observando con mucha satisfacción no solamente nuevos niveles de resultados y desempeño, sino también nuevos niveles de cultura organizacional y excelencia en las organizaciones.

¿Cuál es la aplicación a nivel personal de las 4 Disciplinas de la Ejecución?

Como las 4 Disciplinas de la Ejecución es un sistema operativo para ejecutar basado en principios, por supuesto que tiene aplicaciones a nivel personal. Los mismos principios pueden ser utilizados para traducir estrategias personales a cambios de conducta a nivel personal. Tiene todo el sentido del mundo definir cuáles son las prioridades, qué es lo más importante, aterrizarlo en lo que es el 80-20 para una estrategia personal en particular, llevarlo a medición, establecer un tablero y mantener una revisión periódica. Este último punto no sería una reunión con otra persona, a menos que uno tenga un *coach* o compañero de aprendizaje, sino que puede ser llevado a tipo personal con una revisión periódica de los avances y las metas.

Nuevamente, se trata de principios que aplican tanto a una corporación global como a un pequeño negocio, una ONG, una institución pública, una familia y un individuo. Claro que para llevarlo a cabo en la aplicación cambia el nivel de complejidad y las diferentes metodologías, herramientas y procesos, pero los principios son exactamente los mismos. Ⓞ