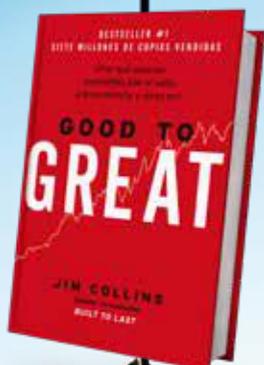


EL SECRETO DE LAS EMPRESAS QUE SOBRESALEN

Cómo trascender hacia la excelencia organizacional



Contenido inspirado en el libro en inglés
“**Good to Great**” (“**De Buenas a Grandiosas**”) de **Jim Collins**

 **EXTRACTOS**
www.extractodelibro.com

EXTRACTOS es un esfuerzo educativo para estimular el desarrollo personal. Extraemos la esencia útil de libros en inglés y escribimos en español un extracto de aplicación práctica

Este contenido es producto de una interpretación independiente y análisis propio de los editores de EXTRACTOS, respetando las leyes de propiedad intelectual. Cada extracto es una creación original protegida por derechos de autor. Está prohibida la reproducción y distribución abierta de este contenido sin autorización expresa

Muchas organizaciones logran ser buenas, pero pocas pueden sobresalir y dar el salto a la excelencia sostenida. Todo depende de 3 columnas: el tipo de liderazgo, la calidad del pensamiento colectivo y el estándar de disciplina institucional

“Good to Great” [traducido como “De Buenas a Grandiosas” o “Empresas que Sobresalen”] es considerado un clásico y uno de los 10 libros de negocios más importantes de todos los tiempos. Fue publicado en el 2001

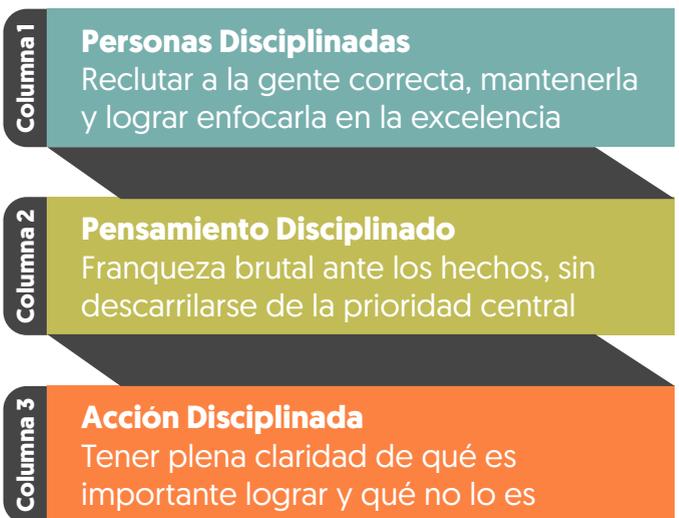
El autor y su equipo de investigadores estudiaron por años montañas de data para descubrir el “secreto” de las organizaciones que han sido capaces, por largos períodos de tiempo, de hacer la transición de una empresa buena a una grandiosa

Jim Collins es el fundador de un centro de investigación que estudia el desempeño de las organizaciones. Ha sido maestro en la Escuela de Negocios de Stanford

TRES COLUMNAS DEL “SECRETO”

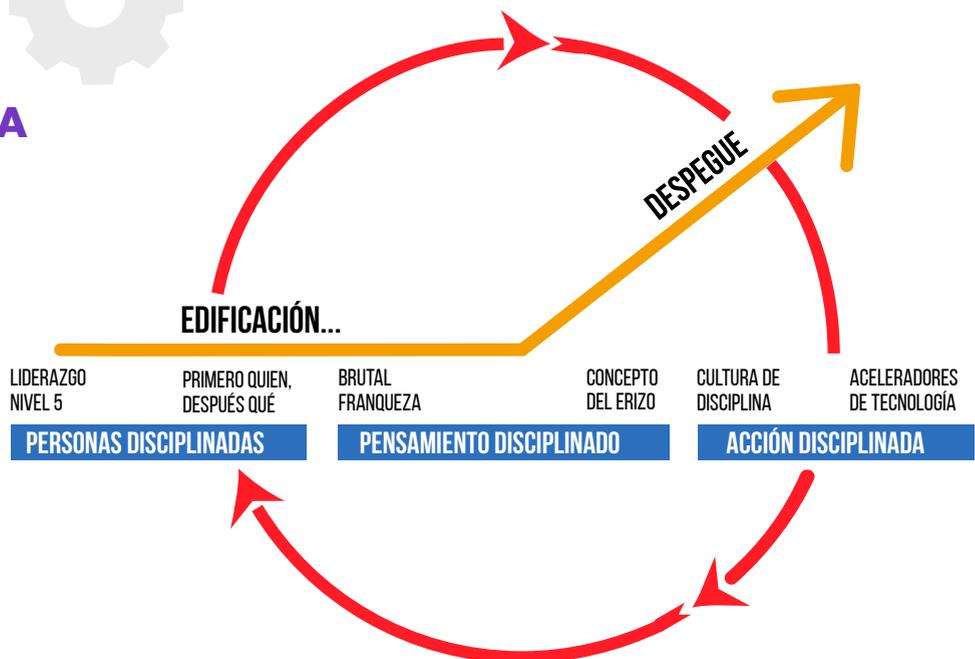
La meticulosa investigación que sustenta el libro estudió los resultados de 1,435 empresas, analizando data de un período de 40 años, para determinar cuáles alcanzaron la excelencia sostenida. Sólo sobresalieron 11 empresas

El equipo de Collins buscó los factores de éxito en común en estas empresas. Ninguna lo logró de la noche a la mañana o con cambios radicales. Lo hicieron con acciones simples repetidas sostenidamente en el tiempo sobre la base de 3 columnas:



DARLE VUELTA A LA RUEDA

En el gráfico se muestra cómo en las 3 columnas de la excelencia se sostienen principios y factores de ejecución que hacen que una organización despegue a la excelencia. La rueda simboliza un volante que otorga dirección y consistencia.



COLUMNA 1

PERSONAS DISCIPLINADAS

CALIDAD DE LIDERAZGO

La calidad de personas y cómo son lideradas es el fundamento de la excelencia. Los líderes en una organización pueden clasificarse en cinco niveles:

5 Ejecutivo Nivel 5

Logran la excelencia duradera con una paradójica mezcla de humildad personal y determinación profesional

4 Lider Efectivo

Generan compromiso y guían a sus subordinados hacia una clara visión, estimulando altos estándares de rendimiento

3 Gerente Competente

Organizan a las personas y usan los recursos de forma eficiente para lograr objetivos claramente determinados

2 Buen Jugador de Equipo

Contribuyen con sus capacidades individuales para lograr objetivos de equipo y trabajan bien con las demás personas

1 Individuo Muy Capaz

Contribuyen con aportes significativos a través de sus talentos, conocimientos, destrezas y buenos hábitos de trabajo



LIDERAZGO NIVEL 5

Los líderes que buscan la excelencia sostenible tienen un enfoque exclusivo en el éxito de la organización. Estas son las características del Ejecutivo Nivel 5:

- ▶ Tienen mucha ambición, pero son humildes; no buscan llevarse los aplausos, echarse flores o hablar de su contribución
- ▶ Tienen la determinación de producir buenos resultados consistentemente, en lugar de buscar proyectos excepcionales de ocasión
- ▶ Preparan a la próxima generación de líderes, compartiendo el conocimiento necesario para que la compañía siga teniendo éxito
- ▶ Comparten el crédito de los triunfos con su equipo y se toman la responsabilidad personal cuando se cometen errores
- ▶ Son populares, tanto por su carisma, como por su trayectoria desde abajo, habiendo mostrado esfuerzo, méritos y resultados

PRIMERO QUIÉN, DESPUÉS QUÉ

Alcanzar la grandeza no depende tanto de establecer los objetivos correctos, sino de elegir primero a las personas correctas que puedan descifrar cuáles son los objetivos más importantes. Primero quien, después qué

Identificar primero a las personas correctas tiene estos beneficios:

- 1 Se puede cambiar la dirección con facilidad, porque las personas se comprometen con la organización, no con los planes
- 2 Es más fácil motivar o supervisar a los miembros del equipo porque ya tienen el deseo de formar parte de algo positivo
- 3 Es más común el fracaso cuando hay buenos planes pero con las personas equivocadas; primero tenga las personas correctas

LÍDERES DESDE ADENTRO

Estas son dos claves para encontrar potenciales líderes dentro de la organización:

- 1 Investiga circunstancias donde se han logrado los objetivos con éxito y no hay nadie tomando el crédito, puede que un(a) buen líder esté pasando inadvertido(a)
- 2 Evita buscar a personas externas, en su lugar asciende dentro de la empresa a las personas que ya conocen su funcionamiento y tienen compromiso

PRINCIPIOS SOBRE EL PERSONAL

Las empresas que han alcanzado la excelencia utilizan estos tres principios para elegir o maximizar el potencial del personal:



1

Cuando dudes, no contrates. Es mejor seguir buscando a las personas idóneas, priorizando la calidad a la rapidez que lleva a mediocridad

2

Si se necesita un cambio en el personal, hazlo rápido. Si alguien no se desempeña bien en su rol, busca moverlo a otro departamento o incluso despedirlo

3

Elige a las mejores personas para las mejores oportunidades. No desperdices el potencial de un buen miembro en tareas secundarias

COLUMNA 2 PENSAMIENTO DISCIPLINADO

ANCLAJE A LA REALIDAD

Al afrontar los hechos tal como son y aferrarse a la realidad, se desarrolla un equipo más enfocado y preparado. Estos son 3 beneficios del anclaje a la realidad:

Las personas son más fuertes y resilientes; se entusiasman por enfrentar la competencia tal cuál es y los retos establecidos

La gente acepta las realidades del mercado, pero al mismo tiempo mantiene la fe en que la empresa podrá superarlo

Se fortalece la motivación; cuando el colaborador sabe que la empresa oculta la realidad se desmotiva y pierde credibilidad



FRASES DE JIM COLLINS

“ Las personas no son el activo más importante. Sí lo son las personas correctas ”

“ Las empresas que sobresalen crean un clima en el que se dice la verdad y se afrontan los hechos tal como son ”

“ No hay que confundir una cultura de disciplina con un tirano que ejerce su disciplina ”

“ Los líderes Nivel 5 apartan las necesidades de su ego y priorizan los objetivos de la organización ”

BRUTAL FRANQUEZA ANTE LOS HECHOS

El camino hacia la excelencia implica afrontar los hechos con brutal franqueza, aunque sean incómodos. Mantener un ancla en la realidad mejora la calidad de decisiones. Estas 4 prácticas ayudan a mantenerse fiel a los hechos:

1 Lidera con preguntas, no con respuestas

Asume que no sabes qué hacer y haz preguntas hasta definir una idea. Define situaciones preguntando, sin insinuar respuestas o encontrar culpables

2 Fomenta el diálogo y el debate

Permite un nivel saludable de conflicto. De ese modo, se puede decidir un plan que apasione a la gente. El líder actúa más como moderador y mediador

3 Evalúa para aprender, no para culpar

Aprovecha los errores como oportunidades de aprendizaje. Cada falla debe propiciar la búsqueda de lecciones para aprender y evitar a futuro

4 Usa la información para crear parámetros

Convierte los aprendizajes en parámetros claros que no pueden ser ignorados. Utiliza las verdades para mantener el enfoque en lo que importa

CONCEPTO DEL ERIZO

Usando la metáfora de un erizo, el autor hace énfasis en enfocarse en la fortaleza de una empresa. El erizo es un animal pequeño cubierto de púas. No es rápido ni fuerte. Su única fortaleza es protegerse de los zorros con sus púas.

Con la metáfora del erizo, el autor recomienda que las organizaciones se limiten a hacer únicamente lo que mejor saben hacer, evitando distracciones. Recomienda enfocarse únicamente en proyectos que tengan tres rasgos en común:

- 01 En aquello donde pueden ser “los mejores del mundo”. Identifica lo que tu empresa puede hacer mejor que cualquier otra y céntrate exclusivamente en eso
- 02 Lo que impulsa su motor de ingresos. Encuentra el denominador que tiene el mayor impacto en los resultados financieros y centra allí los esfuerzos
- 03 Lo que apasiona al equipo. Comprende qué es lo que apasiona a la gente y busca proyectos alineados. La pasión es el motivador más poderoso



Lo ideal en una organización es que la prioridad institucional coincida en estos tres criterios, de tal forma que se logre rentabilidad, con clara ventaja competitiva y colaboradores que disfrutan su trabajo en un buen ambiente

COLUMNA 3 ACCIÓN DISCIPLINADA

CULTURA DE DISCIPLINA

Contar con personas disciplinadas y comprometidas elimina la necesidad de control excesivo. Para rodearte gente disciplinada, haz estas 5 cosas:

- 1 Define el sistema y cómo se debe trabajar a nivel estructural. Luego, permite que los gerentes hagan lo necesario para que ese sistema funcione
- 2 Especifica los puntos fuertes y trabajen en esa dirección. Las nuevas estrategias son menos importantes que insistir en la mejora constante
- 3 Construye una cultura fuerte, pero no una dictadura. Es más importante construir una cultura que perdure y funcione más allá del mandato de una persona
- 4 No intentes lanzar otros negocios no relacionados solo por “diversificación”. Enfócate en los proyectos que cumplan con los tres rasgos mencionados
- 5 Crea una lista de “cosas que ya no haremos”. Para que una empresa se enfoque en sus fortalezas debe renunciar a ciertas actividades

ACELERADORES DE TECNOLOGÍA

No te dejes atrapar automáticamente por las modas de las nuevas tecnologías. Adopta una nueva tecnología solo si acelera el rendimiento e impacta los resultados:

- 01 Sé muy selectivo(a) al adoptar nuevas tecnologías, asegúrate que ayuden a lograr los objetivos ya definidos
- 02 Usa la tecnología que pueda ayudar a acelerar los proyectos vigentes, en lugar de empezar nuevos proyectos
- 03 Utiliza la tecnología de formas creativas, permitiendo nuevas aplicaciones relacionadas con el negocio
- 04 Recuerda que la tecnología no es el factor más importante, sino una herramienta valiosa para la gente correcta