

# deporte & negocios

LECTURA PRÁCTICA SOBRE EL ARTE Y LA CIENCIA DE LOS NEGOCIOS Y LA GERENCIA DEL DEPORTE

## LIDERAZGO

# 4 habilidades de gestión para rentar la ejecución

---

Por: **Jack Zenger y Joseph Folkman**

© 2016 Harvard Business School Publishing Corp.



Ilustración de André da Loba Leetaru strategy + business

# Ejecución = la habilidad de alcanzar metas y objetivos individuales...

**L**a mayoría de las personas reconocen que la ejecución es una habilidad crítica y se esfuerzan por desempeñarla bien. Sin embargo, muchos subestiman lo importante que es para el avance de sus carreras, o no se dan cuenta de que pueden volverse mejores para lograr las cosas sin trabajar más horas.

Los jefes ponen atención extra en la ejecución, la que definimos como la habilidad de alcanzar metas y objetivos individuales. De hecho, cuando le pedimos a los gerentes de alto nivel que indicaran la importancia de esta habilidad, la pusieron en primer lugar dentro de una lista de 16. Otros en la organización la colocaron en cuarto sitio, por debajo del ser inspirador y motivador; tener integridad y honestidad, y resolver problemas. Reconocemos que hay muchas partes de su trabajo que son importantes, pero si quiere avanzar en su carrera, quizá sea tiempo de duplicar esfuerzos en cuanto a hacer más cosas –es lo que su jefe quiere ver.

Esto nos trae al segundo punto. Los líderes que conocemos ya están sobresaturados. En el corto plazo, trabajar durante más horas típicamente resulta en mejores

resultados, pero a la larga los líderes se agotan. Si estos han empujado a sus equipos a hacer lo mismo, los integrantes renuncian.

Los líderes que son grandes ejecutores son hábiles para dar retroalimentación

Sin embargo, nuestra información –obtenida de decenas de miles de revisiones de desempeño– nos dice que hay métodos más sustentables de mejorar la ejecución. Observamos a miles de líderes que fueron calificados como altamente efectivos en la ejecución, y buscamos comportamientos coincidentes que habilitaron esta habilidad. Encontramos una serie de comportamientos que mejoran la ejecución.

Cuatro comportamientos destacaron:

## 1. SEA CLARO Y METÓDICO

Muchas personas que son energéticas respecto a la ejecución tienden a saltar a las actividades y actuar antes de organizarse, crear un plan o conectar lo que están haciendo con la estrategia de la organización.

Tener la disciplina de organizar a las personas, reunir recursos y después generar un plan con el que los otros puedan comprometerse, mejorará colectivamente la ejecución. También lo hará el dejar en claro quién hace qué; aprendimos que, cuando todos son colectivamente responsables, nadie lo es. Brindarle a los otros una dirección clara y un sentido de conexión con la estrategia de la empresa ayuda a las personas a entender cómo el trabajo que realizan se enlaza con la misión organizacional.

Si usted es rápido para pasar a la acción y tiende a comenzar un proyecto sin contar con un plan de ataque bien organizado, o si lo retroalimentan respecto a su falta de planeación y organización, esta sugerencia podría ser en la que es necesario enfocarse. Un contribuyente individual podría ser desorganizado y salirse con la suya, pero eso raramente funciona bien al nivel de la alta dirección.

### **2. PONGA METAS Y FECHAS LÍMITE DESAFIANTES**

Poner metas desafiantes ayuda al grupo a lograr sus objetivos y genera un mayor compromiso y satisfacción entre los miembros del equipo. Para empujar al grupo a alcanzar estas metas, acompañelas de fechas límite. Cuando alguien nos pone una fecha de entrega, nuestro comportamiento cambia. Simplemente el poner fechas límite para las metas y objetivos es un gran avance respecto a lograrlos.

Sin embargo, no exagere. Encontramos que demasiado empuje puede erosionar la confianza, y eso afecta la ejecución en el largo plazo. Cuando un líder en el que no se confía pide un esfuerzo adicional, las personas ponen en duda sus razones y resisten sus solicitudes. Más aun, involucrar a su equipo en el proceso de poner fechas límite para las metas incrementará su sentido de compromiso y autonomía.

### **3. BRINDE MÁS RETROALIMENTACIÓN, ESPECIALMENTE RETROALIMENTACIÓN POSITIVA**

Esto se trata de mejorar la ejecución a través de motivación intrínseca, en lugar de hacerlo por medio de metas y fechas de entrega. Los líderes que son grandes ejecutores son hábiles para dar retroalimentación. Específicamente, los líderes que califican mejor son aquellos que retroalimentan en forma crítica tomando el tiempo para escuchar y entender las perspectivas de sus empleados, en lugar de simplemente dejar caer un mensaje difícil en alguien y luego terminar la conversación tan rápidamente como sea posible. Sin embargo, donde vimos una gran diferencia fue en la retroalimentación positiva. En específico, encontramos que los líderes que destacan en cuanto a la ejecución dan mucha más retroalimentación positiva.

### **4. RESUELVA EL CONFLICTO Y CONSTRUYA UNIDAD EN EL EQUIPO**

**¿Alguna vez ha sido parte de un equipo tan grandioso que ama ir a trabajar?**

Los equipos como este probablemente hacen la mayor parte o todo lo anteriormente mencionado –las tareas laborales son claras y los procesos tienen sentido, las fechas de entrega son ambiciosas, pero justas, y la retroalimentación abunda- pero también hacen algo más.

En estos equipos, no es sólo el jefe quien motiva a los integrantes –las expectativas de los compañeros también son poderosos motivadores. Crear esta clase de cultura de equipo es un importante elemento de la buena ejecución.

En nuestra experiencia, aunque hay muchos puntos que influyen en la construcción de equipos de alto desempeño, quizá la cosa más importante en que se enfocan los líderes es en la resolución de conflictos. Esto es porque muchos de los problemas dentro de un equipo provienen de diferencias y conflictos entre los integrantes; en los equipos de alto desempeño, estos confían entre sí y el conflicto es constructivo, no destructivo o personal.

Si usted siente que ya está haciendo todas estas cosas, y se le sigue percibiendo como si tuviera un “problema con la ejecución,” considere esto:

**En nuestra investigación encontramos que existe una relación de casi uno a uno entre los líderes que son vistos como rápidos y los que son vistos como grandes ejecutores. El trabajo previo que hemos realizado muestra que algunas de las acciones arriba mencionadas le ayudarán a moverse con mayor velocidad. Sin embargo, usted también quizá necesite darle a sus pares y jefes más evidencia de su velocidad, por ejemplo, al ser más transparente respecto a en cuántos proyectos está trabajando y en qué parte del proceso van.**

#### **SOBRE LOS AUTORES:**

**Jack Zenger** es el CEO, y **Joseph Folkman** el presidente, of Zenger/Folkman, una consultora de desarrollo del liderazgo.

© 2016 Harvard Business School Publishing Corp.

De: [hbr.org](http://hbr.org)

Distribuido por: The New York Times Syndicate