

Guía de Principios Organizacionales Rentek

Rentek SAS
Bogotá, Colombia
Febrero 28, 2018

Tabla de Contenidos

Introducción	4
Objetivos de la Guía	5
a. Rentek SAS	6
1. Descripción General.....	6
2. Propósito.....	6
3. Misión	6
4. Visión.....	6
5. Valores	7
b. Principios de Vida	7
1. ACEPTAR LA REALIDAD Y APRENDER A LIDIAR CON ELLA.....	7
2. LOS 5 PASOS PARA OBTENER LO QUE DESEAS DE LA VIDA	13
3. TENER UNA MENTE RADICALMENTE ABIERTA	18
4. ENTENDER QUE LAS PERSONAS SON ESENCIALMENTE DIFERENTES.....	23
5. APRENDER A TOMAR DECISIONES EFECTIVAMENTE.....	27
c. Principios de Trabajo	34
Nuestra Cultura Organizacional	34
1. CONFIAR EN LA VERDAD RADICAL Y EN LA TRANSPARENCIA RADICAL	34
2. CULTIVAR RELACIONES PERSONALES Y DE TRABAJO SIGNIFICATIVAS.....	37
3. UNA CULTURA EN LA CUAL ESTÁ BIEN COMETER ERRORES, PERO INACEPTABLE NO APRENDER DE ELLOS	39
4. PONERSE EN SINTONÍA Y MANTENERSE AHÍ.....	41
5. TOMAR DECISIONES BASADAS EN CREDIBILIDAD PONDERADA.....	46
6. RECONOCER CÓMO IR MÁS ALLÁ DE LOS DESACUERDOS	51
Nuestra Gente.....	54
7. RECORDAR QUE EL “QUIÉN” ES MÁS IMPORTANTE QUE EL “QUÉ”	54
8. CONTRATAR BIEN, PORQUE LAS REPERCUSIONES DE NO HACERLO SON GIGANTES	55
9. CONSTANTEMENTE ENTRENAR, EVALUAR, Y ADMINISTRAR A NUESTRO PERSONAL	60
Cómo Operamos	67
10. ADMINISTRAR COMO ALGUIEN OPERANDO UNA MÁQUINA PARA CUMPLIR UNA META	

11.	PERCIBIR Y NO TOLERAR LOS PROBLEMAS.....	74
12.	DIAGNOSTICAR LOS PROBLEMAS PARA ENCONTRAR SU CAUSA DE RAÍZ.....	76
13.	DISEÑAR MEJORAS A TU MÁQUINA PARA ABORDAR TUS PROBLEMAS	79
14.	HACER LO QUE TE PROPUSISTE HACER.....	85
15.	USAR HERRAMIENTAS Y PROTOCOLOS PARA MOLDEAR COMO SE HACE EL TRABAJO	86
16.	NO PASAR POR ALTO LA GOBERNANZA EMPRESARIAL	87
Conclusión.....		89

Introducción

La Guía de Principios Organizacionales Rentek fue creada para impulsar a la empresa, y a todos sus miembros, hacia el éxito. Se basa en una serie de principios diseñados estratégicamente para que, con su implementación, podamos ir adquiriendo nuevas perspectivas, hábitos, herramientas, protocolos, y comportamientos que nos lleven a ser mejores como personas y como organización.

Los principios presentados en esta guía deben ser implementados por todos los miembros de la familia Rentek, sin importar el área o el cargo. Está construida de manera que todos la puedan leer y entender, y se espera que con el tiempo los principios estén tan interiorizados que no haya necesidad de referirse a la guía.

La Guía comenzará exponiendo los **objetivos** de la misma, y el ideal al que se quiere llegar implementando los principios presentados en esta guía.

Una vez se hayan presentado los objetivos, se continuará con un **resumen** de Rentek. En el resumen se presentará una descripción general de la empresa, su misión, su visión, y sus valores.

Seguidamente se introducirán los **Principios de Vida**. A través de esta sección se hará un recorrido por los principios, las ideas y los conceptos detrás de ellos, y se dará una breve explicación de cada uno.

Se expondrán los **Principios de Trabajo**, que abarcan una aplicación especializada de los principios en el trabajo y en la operación de la empresa. De igual manera se hará un recorrido por cada uno de los principios, las ideas y los conceptos detrás de ellos, y se dará una breve explicación de cada uno.

Finalmente, cerrará la guía una **conclusión** general.

Objetivos de la Guía

Los objetivos de la Guía de Principios Organizacionales Rentek son los siguientes:

- i. Responder las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuáles son mis principios, y cómo los aplico en mi diario vivir?
 - b. ¿Cuáles son los principios de Rentek, y cómo los aplico a nivel organizacional?
 - c. ¿Qué quiero a nivel personal y qué queremos a nivel organizacional?
- ii. Operar consistentemente con principios que se pueden explicar con claridad.
- iii. Crear una cultura empresarial de excelencia y de mejora continua.
- iv. Adoptar las disciplinas de decir la verdad radical y de tener transparencia radical.
- v. Tomar mejores decisiones a nivel personal y empresarial.
- vi. Entendernos mejor a nosotros mismos y entender mejor a los demás.
- vii. Adoptar la mentalidad de “Apuntar alto y fracasar bien”.
- viii. Tomar decisiones basadas en credibilidades ponderadas.
- ix. Sistematizar la manera en que tomamos decisiones.
- x. Entender las relaciones causa-efecto de nuestro entorno personal y del entorno organizacional.
- xi. Entender el concepto de Causas de Raíz, y cómo identificarlas y tratarlas.
- xii. Entender el concepto de “mapa mental” y su aplicación en la mejora continua que experimentamos a nivel personal y a nivel empresarial.
- xiii. Entender la diferencia entre metas y tareas.
- xiv. Crear canales de comunicación efectivos y de mejora entre individuos en la organización.
- xv. Abordar problemas y desafíos, tanto personales como empresariales, con una metodología analítica y de constante aprendizaje.

a. Rentek SAS

1. Descripción General

Rentek es una compañía especializada en Arrendamiento de Activos Productivos (Vehículos, Maquinaria, Equipos de Tecnología, Software, Plantas Productivas y Oficinas). Nace en el año de 1997 con la finalidad de suministrar un servicio integral de Arrendamiento Puro que brinde una alternativa para todos los clientes en términos del control de los costos asociados a la operación.

En Colombia, la compañía ha registrado colocaciones cercanas a los US\$300 millones de dólares y en la actualidad maneja un portafolio cercano a los US\$30 millones de dólares, representado en 200 clientes y cerca de 500 operaciones.

2. Propósito

Apoyar el Desarrollo Exitoso de las Empresas.

3. Misión

Ofrecer soluciones de arrendamiento operativo de fácil y rápido acceso a nivel nacional, diseñadas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, generando adecuados niveles de rentabilidad.

4. Visión

Ser la empresa preferida de arrendamiento operativo en los mercados en los que actuamos, a través del profesionalismo del talento humano, calidad y rapidez del servicio, y excelencia operacional.

5. Valores

- | | |
|-----------------|--------------------|
| i. Respeto | iv. Relevancia |
| ii. Integridad | v. Liderazgo |
| iii. Compromiso | vi. Competitividad |

b. Principios de Vida

Los **Principios de Vida** son aquellos principios que se pueden aplicar a cualquier situación por dentro y por fuera del trabajo. Como principios básicos, se presentan como una guía práctica para abordar temas de desarrollo y crecimiento personal.

Cada principio se introduce en el título de la sección. Dentro de cada principio se presentarán las ideas principales correspondientes a ese principio, y se resaltarán algunos conceptos básicos que complementan esas ideas.

1. ACEPTAR LA REALIDAD Y APRENDER A LIDIAR CON ELLA

1.1. Sé un hiperrealista.

Entender, aceptar, y trabajar con la realidad puede parecer un emprendimiento difícil.

Pero esta idea no se trata de no tener sueños o de darse por vencido en las cosas que deseamos lograr. Por el contrario, se basa en la idea de escoger los sueños con sabiduría y luego trabajar y adaptarse para hacerlos realidad.

Sueños + la Realidad + Determinación = Una vida exitosa

Las personas exitosas y que son agentes de cambio en el mundo entienden que existen relaciones de causa-efecto que gobiernan la realidad, y crean principios que las manejan para obtener lo que quieren. Ser idealista nos mantiene apegados a los problemas, y no al progreso. Debemos entender que no podemos siempre obtener todo lo que deseamos de la vida, pero si podemos escoger cuanto trabajo, y que nivel de efectividad, estamos dispuestos a dedicarle a cada aspecto de nuestra vida.

1.2. La verdad – o de manera más precisa, un entendimiento certero de la realidad – es la fundación esencial para cualquier buen resultado.

Las personas por lo general se enfrentan a un hecho cierto cuando no es lo que ellos quisieran que fuese. Existen hechos que simplemente no queremos aceptar, por muy reales e inevitables que sean. Es importante aprender a entender y lidiar con los eventos y las situaciones difíciles, por mucho que no queramos hacerlo.

1.3. Sé de mente radicalmente abierta y radicalmente transparente.

Ninguno de nosotros nació sabiendo qué es verdad. Tenemos que descubrirlo por nuestra cuenta o creer y seguir a los demás.

Ser de mente radicalmente abierta y radicalmente transparente son invaluable para el aprendizaje rápido y el cambio efectivo.

El aprendizaje se basa en ciclos de retroalimentación continua que suceden en tiempo real. Tomamos decisiones, evaluamos el resultado de esas decisiones, y mejoramos nuestro entendimiento de la realidad debido a ellos. Ser de mente radicalmente abierta mejora significativamente estos ciclos de retroalimentación, que llevan a su vez a un mayor y mejor nivel de aprendizaje.

No dejes que el miedo de lo que los otros piensan de ti se interponga en tu camino.

Tienes que estar dispuesto a hacer las cosas en la manera en que crees que se deban hacer, y estar abierto a recibir la retroalimentación tanto positiva como negativa que viene debido a ello.

Entre más se práctica ser abierto y transparente con nuestras ideas y pensamientos, más fácil se comienza a volver hacerlo.

Adoptar la disciplina de tener una mente radicalmente abierta y de ser radicalmente transparente resulta en tener un trabajo más significativo y en relaciones personales más significativas.

Cuando se incorpora la mentalidad de tener una mente radicalmente abierta y de ser radicalmente transparente con los demás y con nosotros mismos, podemos entendernos los unos a los otros de manera más eficiente y agradable. Nuestras relaciones de trabajo y nuestras relaciones personales se ven mejoradas significativamente.

1.4. Mira a la naturaleza para entender cómo funciona la realidad.

Las leyes de la realidad las dio la naturaleza y no el hombre, pero lograr entenderlas nos da la habilidad de evolucionar y usarlas para lograr nuestras metas. Cuando queramos entender algo, sea la economía, o los mercados, o nuestra propia relevancia en el mundo, es importante tener dos tipos de perspectivas.

- **Arriba-Abajo:** Buscar una regla o ley que afecte todo lo demás.
- **Abajo-Arriba:** Estudiar casos específicos y las reglas o leyes que las afecten a todas.

La clave está en usar ambas perspectivas. Ver las cosas con la perspectiva Arriba-Abajo nos permite entendernos a nosotros mismos y a las leyes de la realidad en el contexto universal, mientras que la perspectiva Abajo-Arriba nos invita a evaluar cada caso específico y cómo se alinea con nuestras leyes y teorías de cómo debería ser.

No te quedes atascado en cómo crees que las cosas deberían ser porque te vas a perder el aprendizaje de cómo son en realidad.

Nuestros sesgos no deben pararse enfrente de nuestra objetividad. Un buen acercamiento es centrarse en ser analítico en vez de emotivo cuando debamos tomar una decisión. Los resultados de este tipo de acercamiento por lo general son positivos.

Para ser “bueno”, algo debe operar consistentemente con las leyes de la realidad y contribuir a la evolución del todo. Eso es lo que más se recompensa.

Todo aquello que trabaja para crear un bien común es recompensado de alguna manera, tanto en la naturaleza como en la sociedad.

Evolutivamente, no existe la definición de “perfecto”, ya que si algo fuese acercándose a esa definición tendría que rápidamente volver a cambiar frente a la evolución de algo más que tiene efecto sobre él. Por esa razón, es más importante dejar de pretender ser perfecto, y enfocarse en buscar nuestras imperfecciones y lidiar con ellas.

La clave está en fallar, aprender, y mejorar rápidamente.

1.5. Evolucionar es el más grande logro y la más grande recompensa de la vida.

La evolución ha producido **a)** incentivos e interacciones que llevan a que los individuos sigan sus propios intereses y que resulte en el progreso del todo, **b)** el proceso de selección natural, y **c)** la rápida experimentación y adaptación.

Los incentivos del individuo deben estar alineados con las metas del grupo.

Si los incentivos que tiene un individuo para aportar a un grupo no se alinean con las metas del grupo, entonces se crea un problema en que el grupo deja de funcionar exitosamente, que a su vez resulta en que el individuo se vea afectado.

La adaptación a través de un rápido proceso de prueba y error es fundamental.

El proceso de prueba y error nos permite mejorar sin que tengamos que entender realmente la situación y sin tener a alguien guiándonos. Como tal, es un proceso esencial en nuestro continuo aprendizaje.

Entiende que eres simultáneamente todo y nada – y decide lo que quieres ser.

Somos increíblemente pequeños ante la grandeza de lo que es la naturaleza y la existencia, pero al tiempo somos absolutamente todo lo que logremos concebir. Entender esto nos permite darnos cuenta de que estamos en capacidad de superar cualquier tipo de obstáculo, por muy grande que parezca, si lo vemos por lo pequeño que en realidad es.

Lo que eres dependerá de la perspectiva que tienes.

A donde llegues en la vida dependerá de cómo veas las cosas y de a qué te sientas conectado (familia, comunidad, trabajo, etc.). Muchas veces tendrás que tomar la decisión de poner tus intereses o los de los demás por encima del otro, y hará parte del proceso normal de la vida.

1.6. Entiende las lecciones prácticas de la naturaleza.

A veces cuando nos enfrentamos a una realidad, lo vemos a través de una perspectiva del momento debido a las preconcepciones que tenemos en ese preciso momento. La mayoría del tiempo, esa reacción inicial se debe a que las circunstancias del momento nos bloquean de ver la situación macro de manera objetiva.

Maximiza tu evolución.

Debido a que somos capaces de tener un aprendizaje consciente basado en la memoria, podemos evolucionar y aprender más rápido que cualquier otra especie. Somos tan buenos evolucionando, que no tenemos metas estáticas, sino metas que se actualizan con el tiempo, y terminamos enfocándonos más en el viaje que en el fin. Por esa razón, tener un trabajo o una misión significativa está directamente conectada a el deseo de una persona de mejorar.

Recuerda, sin dolor no se gana.

El dolor tiene un propósito esencial: Nos alerta y nos ayuda a guiarnos. La mayoría de personas evitan el dolor sin entender que son esenciales para la salud y para adquirir fortaleza.

1.7. Dolor + Reflexión = Progreso

No se puede evitar el dolor, especialmente si tienes metas ambiciosas. Una meta importante es desarrollar una reacción reflexiva al dolor psíquico que te permita reflexionar sobre él en vez de llevarte a evadirlo. Es difícil reflexionar cuando se siente dolor, pero es esencial hacerlo o el dolor tomará lugar sin ningún tipo de beneficio.

Ve hacia el dolor en vez de evadirlo.

Si comienzas a sentirte cómodo siempre operando con un nivel de incomodidad, evolucionarás a un paso más rápido. Siempre tienes la opción de escoger la verdad dolorosa pero sana, o el engaño cómodo, pero poco sano.

Sin embargo, tomar el camino de la incomodidad te llevará a:

- Identificar, aceptar, y aprender cómo lidiar con tus debilidades.
- Preferir que las personas a tu alrededor sean honestas en sus opiniones hacia ti.
- Seas tú mismo en vez de pretender ser fuerte donde eres débil.

1.8. Pondera las consecuencias de segundo y tercer orden.

Toda acción tiene una consecuencia inmediata, pero no debemos enfocarnos solamente en esta. Las personas que le dan mucha importancia a la primera consecuencia, y no lo suficiente a las consecuencias de segundo y tercer orden, raramente logran cumplir sus metas. Esto se debe a que la mayoría de veces la primera consecuencia y las consecuencias siguientes tienen resultados opuestos.

Sucede mucho que las consecuencias de primer orden son las tentaciones que nos cuestan lo que en verdad queremos.

1.9. Aprópiate de tus resultados.

Existen influencias que afectan nuestra calidad de vida que vienen de cosas que están fuera de nuestro control, pero en su mayoría inclusive las peores circunstancias se pueden mejorar con el acercamiento adecuado.

Tomar control sobre nuestras decisiones en vez de quejarnos por las cosas que no podemos controlar nos lleva ser exitosos y a encontrar la felicidad.

1.10. Mira la máquina desde una perspectiva de nivel alto.

Como seres humanos tenemos la habilidad de mirarnos a nosotros mismo y a los demás desde un punto de vista lejano. A la habilidad de ir más allá de nuestras propias circunstancias y las de los otros de manera objetiva, y poder mirarla desde un punto de vista externo a ellas, se le llama Pensamiento de Alto Nivel. Esta habilidad nos da la capacidad de estudiar e influenciar las relaciones de causa-efecto que están en juego en nuestras vidas.

Piensa en ti mismo como una máquina operando dentro de una máquina y entiende que tienes la habilidad de alterar tus máquinas para obtener mejores resultados.

Tu “máquina” se refiere a la manera en la que operas para cumplir tus metas. Consiste en un diseño (las cosas que debes hacer) y la gente (las personas que harán las cosas que se deben hacer). Así, debes siempre diseñar (planear las cosas que se deben hacer) y escoger a las personas que lo harán (incluyéndote a ti y a otras personas que trabajarán contigo).

Al comparar tus resultados con tus metas, puedes determinar cómo modificar tu máquina.

Este concepto se refiere a la idea de la evolución que se trató anteriormente. Debe haber un proceso de retroalimentación continua en donde aprendemos de nuestros errores y éxitos, y ajustamos para el futuro.

Distingue entre ser el diseñador de tu máquina y el trabajador de tu máquina.

El trabajador de la máquina se siente atrapado en las circunstancias en las que se encuentra, mientras que el diseñador tiene el poder de modificar y cambiar las circunstancias con que la máquina está operando.

Sé el diseñador de tu máquina.

El peor error que cometen las personas es no verse a sí mismas y a los demás de manera objetiva, cosa que lleva a que se estrellen repetidamente contra sus propias debilidades y las de los demás.

Poderse despegar de las emociones del momento, y poder analizar las cosas de manera estratégicamente, son las claves para ver las cosas objetivamente.

Las personas exitosas son aquellas que pueden ir más allá de sí mismos objetivamente y manejar sus cosas para moldear el cambio.

Debes enfrentar tus realidades y usar los recursos a tu disposición para cumplir las metas que te propones. No puedes ser bueno en todo lo que hagas, pero si puedes manejar lo que tienes y lo que ves en los demás para ser exitoso. Ser malo en algo no es razón para sentirse mal. Las más grandes oportunidades en la vida vienen de grandes inconvenientes.

Ya que es difícil verse a sí mismo de manera objetiva, debes depender de los aportes de los demás y en toda la evidencia disponible.

Pedirle ayuda a personas que son fuertes en ciertas áreas que tú eres débil es una excelente habilidad para tener, y es una cualidad de todas las personas exitosas.

2. LOS 5 PASOS PARA OBTENER LO QUE DESEAS DE LA VIDA

Son 5 pasos esenciales. El proceso incluye: **a)** escoger tus **metas**, **b)** identificar los **problemas** a los que te enfrentarás, **c)** **diagnosticar** tus problemas, **d)** **diseñar** un plan para superar tus problemas, y **e)** **hacer** lo que sea necesario para obtener resultados.

2.1. Ten metas claras.

Prioriza.

Escoger una meta casi siempre significa rechazar otras cosas que desees tener. Ir tras muchas metas a la vez lleva a que muchas veces no logres ninguna de ellas. Elige y da prioridad a tus metas y sigue adelante con ellas.

No confundas metas con deseos.

Una meta es algo que realmente quieres cumplir, mientras que un deseo es algo que simplemente quieres. Los deseos muchas veces tienen consecuencias de primer orden, mientras que una meta se enfoca en las consecuencias de segundo y tercer orden que pueden tener una acción.

Es importante reconciliar tus metas y tus deseos, ya que las cosas que en realidad te van a motivar y mover en la vida son aquellas que se sienten bien tanto a nivel de deseo como a nivel de meta.

Nunca descartes una meta porque parece inalcanzable.

Sé audaz. Siempre hay un camino que puedes tomar para cumplir tu meta, y es tu trabajo tener el coraje para seguirlo. Una vez comienzas a seguirlo, empiezan a aparecer caminos que no habías considerado en el pasado.

Grandes expectativas crean grandes capacidades.

Casi nada te puede detener en tu camino al éxito si tienes flexibilidad y respondes por tus propias acciones.

La flexibilidad te permite aceptar lo que la realidad te enseña y responder por tus propias acciones es esencial ya que cualquier fracaso que sufras se convertirá en un indicativo de que no fuiste lo suficientemente flexible, creativo, o determinado como para cumplir tu meta.

Saber cómo lidiar adecuadamente con tus adversidades es igual de importante a saber cómo moverse hacia adelante.

La vida te presentará desafíos que parecerán devastadores en su momento. Tu misión es tomar la mejor decisión posible y seguir adelante.

2.2. Identifica y no toleres los problemas.

Mira los problemas que sean dolorosos como potenciales mejoras.

Cada problema al que te enfrentes es una oportunidad, y por ello es importante traer a la luz los problemas. A la mayoría no le gusta hacer esto ya que expone debilidades de la persona o de alguien cercano, pero toda persona exitosa sabe que lo debe hacer.

No evadas confrontarte a problemas porque estén fundados en realidades incómodas.

Pensar en algunos problemas difíciles puede llevarte a sentir ansias, pero no pensar en ellos te debería hacer sentir aún más ansias. Identificar una debilidad no es lo mismo que rendirse ante ella. Luchar a través de esas debilidades pondrán tu carácter a prueba y te recompensarán a medida que las resuelves.

Sé específico identificando tus problemas.

Tienes que ser preciso, ya que diferentes problemas requieren diferentes soluciones. Si no tienes una habilidad en particular debes entrenar para mejorarla, pero si es una debilidad innata puedes contratar a alguien más para que la haga.

No confundas una causa de un problema con el problema real.

Muchas causas pueden estar actuando sobre el mismo problema, por lo que se vuelve necesario poder identificar primero el problema real y luego identificar sus causas.

Distingue entre problemas grandes y problemas pequeños.

Tienes una cantidad limitada de tiempo y energía, así que es imperativo invertirlos en problemas que te den los mayores retornos. Sin embargo, es vital dedicar tiempo a los problemas pequeños para cerciorarse de que no sean síntomas de problemas más grandes.

Una vez identifiques un problema, no lo tolere.

Tolerar un problema tiene las mismas consecuencias que nunca haberlo identificado. Debes desarrollar una intolerancia inamovible hacia cualquier tipo de problema.

2.3. Diagnostica los problemas para llegar a su causa de raíz.

Enfócate en el “¿Qué es?” antes de decidir “¿Qué hacer al respecto?”

No debemos proponer soluciones inmediatas cada vez que surge un problema. El pensamiento estratégico requiere tanto un diagnóstico como un diseño. Involucra hablar con las personas relevantes y mirar la evidencia juntos para encontrar las causas de raíz.

Distingue causas próximas de causas de raíz.

Causas próximas hacen referencia a las acciones que llevan a problemas, mientras que causas de raíz son sustantivos, o propiedades de un estado que llevan a ese problema. El enfoque debe siempre enfocarse en las causas de raíz.

Reconoce que conocer cómo es alguien te dirá qué esperar de él.

La clave está en constantemente evaluar objetivamente las cosas. Entre mejor nos conozcamos como personas, incluyendo las cosas buenas y las malas, mejor podremos encontrar las causas de raíz. Así, podremos también mejor encontrar a las personas con las calidades que necesitas.

2.4. Diseña un plan.

Ve hacia atrás antes de ir hacia adelante.

Mira a dónde has estado y qué te ha traído a donde estás. Luego, visualiza lo que tú y los otros deben hacer en el futuro para cumplir tus metas.

Piensa en tu problema como una serie de resultados producidos por una máquina.

¿Cómo puedes modificar tu máquina para que produzca mejores resultados?

Recuerda que existen muchos caminos para cumplir tus metas.

Hay más de un camino para cumplir tus metas, pero depende de ti encontrar uno que funcione y enfocarte en seguirlo.

Piensa en tu plan como un guion de películas en cuanto a que visualizas quién va a hacer qué a través del tiempo.

Primero arma el plan de manera general y luego comienza a refinarlo. Debes ir del esquema general a las tareas específicas y al tiempo que cada una requiere. Surgirán imprevistos de costos, tiempo, y personal, por lo que debes constantemente estar refinando tu diseño.

Escribe tu plan para que todos lo vean y puedan medir su progreso contra él.

Esto debe incluir todos los detalles acerca de quién debe de hacer qué, y cuándo. Recuerda que las tareas son las que conectan la narrativa con las metas.

Reconoce que no toma mucho tiempo diseñar un buen plan.

Un plan puede ser esquematizado en unas horas y refinado en días o semanas. Es esencial tener un buen plan porque determina lo que debes hacer para ser efectivo.

2.5. Empuja las cosas hasta su terminación.

Grandes planeadores que no ejecutan sus planes no van a ningún lado.

Necesitas autodisciplina para lograr empujar a través de las tareas que se deben cumplir. Es igualmente importante recordar las conexiones entre tus tareas y las metas que deben cumplir.

Los buenos hábitos de trabajo están altamente subestimados.

Es clave tener listas de tareas razonablemente priorizadas, y estar atento de ir cumpliendo esas tareas.

Establece métricas claras para estar seguro de que estés siguiendo tu plan.

Alguien además de ti mismo te debería estar midiendo objetivamente. Si no estás cumpliendo tus metas debes entrar a diagnosticar y resolver el problema.

Los 5 pasos son iterativos, por lo que a medida que se avanza por el proceso se debe retroceder a modificar pasos anteriores. Cada vez que se llega al paso final implica que se comience nuevamente con el paso primero en la tarea o meta que le siga.

2.6. Recuerda que las debilidades no importan si encuentras soluciones.

Los 5 pasos requieren diferentes tipos de pensamiento que muchas veces no tiene la persona al mismo tiempo. Por ello es vital pedir ayuda cuando se necesita, y tener la humildad para hacerlo. Todos tienen debilidades y entender y aceptarlas son el primer paso en el camino del éxito.

Mira los patrones de tus errores e identifica en cuál paso del proceso normalmente fallas.

Es igualmente importante pedirle a los demás su opinión, ya que nadie puede ser completamente objetivo consigo mismo.

Todos tienen al menos una gran cosa que se para en el camino de su éxito. Encuentra el tuyo y hazte cargo de él.

Escríbelo. Identifica sus problemas y diseñale soluciones, y luego pregúntate por qué existe. Si puedes superar ese gran obstáculo lograrás mejorar tu vida significativamente. Puedes trabajar en ello personalmente o puedes pedirles a otros que te ayuden. Hacer ambos es lo mejor que puedes hacer.

2.7. Entiende tus mapas mentales y tu humildad, y has lo mismo con los demás.

Alguna gente es buena para saber qué tiene que hacer, y en crear sus propios mapas mentales, mientras que otros son más humildes y de mente abierta. Es clave tener tanto una mente abierta como una buena habilidad para montar mapas mentales.

3. TENER UNA MENTE RADICALMENTE ABIERTA

Este es posiblemente el principio más importante porque explica cómo superar las dos cosas que se interponen en el camino del éxito de las personas.

3.1. Reconoce tus dos barreras.

Las dos grandes barreras para la buena toma de decisiones son el ego y tus puntos ciegos. Combinados, hacen difícil que puedas ver objetivamente lo que es verdad acerca de ti y cuáles son tus circunstancias, y no te permite tomar las mejores decisiones respecto a los demás.

Entiende tu barrera del ego.

La barrera del ego hace referencia al mecanismo subliminal de defensa que dificulta tu habilidad para aceptar tus errores y debilidades. Nos gusta que nos alaben y sentimos que las críticas son ataques, aún cuando entendemos a un nivel más alto que las críticas constructivas son buenas para nosotros.

Tus dos “tú” luchan por controlarte.

Las diferentes partes del cerebro están constantemente discutiendo entre ellas. Es una lucha entre tu “tú” consciente/lógico y tu “tú” consciente/emocional. Mientras que tu lado lógico intenta ver las cosas desde un nivel alto, tu lado emocional está constantemente listo para defenderte ante cualquier peligro que presienta.

Es por esa razón que no debemos dejar que nuestra necesidad de estar en lo correcto se interponga en tu camino hacia entender lo que es verdad.

Entiende la barrera de tus puntos ciegos.

Todos tenemos puntos ciegos que se previenen que veamos las cosas con precisión. Todos vemos el mundo de maneras diferentes. Mientras que algunos vemos los detalles de las cosas, otros somos mejores en tener una visión global de ellas. Pero una persona no puede apreciar las cosas que no ve. Por esa razón debemos estar atentos y tener una mente abierta hacia las cosas que posiblemente no estamos viendo.

Las dos barreras terminan haciéndonos creer que estamos en lo correcto, y terminamos enojados los unos con los otros. Esto ocurre también cuando encontramos problemas con los cuales nos estrellamos una y otra vez. La clave está en adaptarse a través de:

1. Enseñar a nuestra mente a trabajar en maneras que no nos vienen naturalmente.
2. Usar mecanismos de compensación, como recordatorios.
3. Depender en la ayuda de otros que son fuertes donde nosotros somos débiles.

Sin embargo, estas barreras se pueden superar usando las siguientes ideas.

3.2. *Practica tener una mente radicalmente abierta.*

Si uno sabe que no está viendo bien las cosas, puede buscar una forma de poderlas ver bien, pero si uno no sabe que no está viendo bien las cosas, continuará estrellándose contra sus problemas. Tener una mente radicalmente abierta está motivado por una preocupación genuina de no estar viendo todas las opciones que tenemos para tomar.

Este concepto requiere que remplaces tu apego a siempre tener la razón, con la felicidad de siempre aprender lo que es verdad.

Cree sinceramente que puede que no conozcas el mejor camino posible y reconoce que tu habilidad para lidiar con el no saber es más importante que lo que sabes.

La gente con mente radicalmente abierta conoce la importancia de formular preguntas adecuadas para hacérselas a otras personas inteligentes, esto para conocer su opinión. Lo que existe en el área del no saber es mucho mayor y más emocionante que lo que cualquiera de nosotros conoce.

Reconoce que tomar decisiones consiste en un proceso de dos pasos: Primero reunir toda la información relevante, y luego decidir.

Por lo general estamos cerrados a recibir información que va en contra de nuestras creencias. Pero considerar puntos de vista opuestos no es una amenaza a nuestra habilidad de decidir lo que queremos hacer. Por el contrario, considerar las perspectivas de los demás solo nos ayuda a ampliar nuestra propia perspectiva de las cosas.

No te preocupes por verte bien. Preocúpate por cumplir tus metas.

Preocuparte por verte bien te lleva a defender ideas que conoces que están mal por el simple hecho de querer verte bien. Esto va en contra de todo principio de la productividad. Nadie tiene todas las respuestas, así que enfócate en cumplir lo que te propusiste.

Recuerda que no puedes dar sin recibir.

No solo podemos enfocarnos en hablar y dar nuestra opinión sin sentarnos a escuchar y entender a los demás.

Reconoce que para ganar la perspectiva que viene de ver las cosas a través de los ojos de los demás, debes suspender tu juicio por un tiempo. Solo sintiendo empatía puedes evaluar apropiadamente el punto de vista de alguien más.

Tener una mente abierta significa poder considerar el razonamiento de los otros en vez de tercamente intentar sostener nuestro propio punto de vista.

Recuerda que estás buscando la mejor respuesta, no solo la mejor respuesta que se te ocurra a ti.

La respuesta no la tienes que tener tú, puedes mirar a los demás para encontrarla. La probabilidad de que siempre tengas la respuesta es extremadamente baja, por lo que debes siempre preguntarte si estás viendo las cosas solo a través de tus ojos.

Se claro en cuanto a si estás argumentando o si estás buscando entender y pensar en qué es lo más apropiado con base en tu credibilidad y la de los demás.

Si ambas personas se desenvuelven en la misma área, es apropiado argumentar. Si una persona tiene un conocimiento claramente superior en un área que la otra persona, es preferible que la persona con menos conocimiento tenga un acercamiento a la más conocedora e intente aprender de ella.

El concepto de credibilidad de una persona juega un papel importante, y es definido como alguien que ha repetidamente y exitosamente cumplido algo en cuestión. Son personas que tienen numerosos éxitos en un área y que tienen buenas explicaciones cuando se les pregunta de ese algo.

3.3. *Aprecia el arte del desacuerdo reflexivo.*

Cuando dos personas creen en cosas opuestas, es probable que alguna esté equivocada. Sin embargo, en el desacuerdo reflexivo la meta no es convencer al otro de que tienes la razón, es encontrar cuál de los puntos de vista es real y decidir qué hacer al respecto.

Usa más preguntas que declaraciones, y conduce la discusión de manera calma y con respeto. Debes ser de mente abierta y asertivo al mismo tiempo.

Sin embargo, intenta pasar tiempo explorando ideas con personas con credibilidad más que con cualquier otra persona.

3.4. *Triangula tu punto de vista con personas con credibilidad que están dispuestos a estar en desacuerdo contigo.*

Cuestionar a expertos individualmente, e incentivarlos a tener desacuerdos reflexivos los unos con los otros, lleva a que suba nuestra probabilidad de estar en lo cierto y de estar mejor educado.

Planea para el peor escenario, para hacerlo lo mejor posible.

Puedes triangular a través de diferentes expertos cuando te enfrentas a un escenario no muy favorable. Mover la idea entre ellos podría significar el descubrimiento de un camino factible para mejorar ese escenario negativo.

3.5. *Reconoce los signos de tener una mente cerrada y de tener una mente abierta.*

Signos de una persona con una **mente cerrada**:

- No quieren que sus ideas sean desafiadas. Odian estar equivocadas.
- Hacen declaraciones más de lo que hacen preguntas.
- Se enfocan más en que los demás los entiendan que en entender a los demás.
- Previenen que los demás hablen.
- Tienen problemas manejando dos pensamientos distintos simultáneamente en su cabeza.
- Carecen de humildad.

Signos de una persona con una **mente abierta**:

- Son curiosos acerca de por qué hay un desacuerdo. No pierden su temperamento cuando alguien no está de acuerdo.
- Genuinamente creen que podrían estar equivocados.
- Tratan de ver las cosas a través de los ojos de los demás.
- Saben cuándo hacer declaraciones y cuándo hacer preguntas.
- Les interesa más escuchar que hablar.
- Tienen un sentido de urgencia de estar equivocados.

3.6. Entiende cómo puedes convertirte en alguien con una mente radicalmente abierta.

Usa el dolor como tu guía hacia la reflexión.

El dolor mental viene de estar muy apegado a una idea cuando una persona o un evento aparece para desafiarlo. El primer paso es calmarse, e identificar los signos de que tu lado emocional te está controlando. Así, puedes guiarte hacia incurrir en el pensamiento de alto nivel.

Haz de tener una mente abierta un hábito.

La vida que vives es el resultado de los hábitos que desarrollas. Si constantemente te acostumbras a manejar los sentimientos negativos para guiarte hacia el pensamiento de alto nivel, con el tiempo experimentarás menos sentimientos negativos y serás capaz de pensar conscientemente con mayor facilidad.

Conoce tus puntos ciegos.

Tomate el tiempo de anotar las circunstancias en las que has consistentemente tomado malas decisiones porque no pudiste ver lo que los otros vieron.

Si un número de diferentes personas creíbles dicen que estás haciendo algo incorrectamente y tú eres el único que no lo ve, asume que probablemente estás sesgado.

Tienes que ser objetivo. Aunque es posible que estés en lo correcto y los demás en lo incorrecto, deberías pasar de estar en un estado de lucha a uno de hacer preguntas. Si aún crees que estás en lo correcto, es importante traer a un tercero creíble y neutral para que ayude a aclarar la situación.

Medita.

La meditación ayuda a desacelerar las cosas para que puedas actuar con calma incluso en las peores de las calamidades.

Básate en la evidencia y alienta a los demás a también hacerlo.

Muchas personas toman decisiones basadas en lo que su subconsciente quiere, que resulta en que la evidencia se filtre para que sea consistente con sus deseos. La evidencia debe evaluarse en su totalidad y de manera objetiva.

Haz todo lo que puedas para ayudar a los demás a también tener una mente abierta.

Estar calmado y ser razonable en la manera en que presentas tu punto de vista ayudará a que los demás no aborden los temas de manera emocional. Recuerda que no se trata de un argumento sino de encontrar la verdad.

Usa herramientas basadas en la evidencia para tomar decisiones.

Esto incluye crear procesos escritos y herramientas computacionales que te ayuden a mantenerte en la línea de pensamiento consciente y lógica.

Entiende cuándo es mejor dejar de pelear y tener fe en tu proceso de toma de decisiones.

Es extremadamente difícil, pero a veces debes dejar a un lado tu punto de vista, dejar de luchar contra los demás, y aceptar lo que las personas con mayor credibilidad creen que es mejor.

4. ENTENDER QUE LAS PERSONAS SON ESENCIALMENTE DIFERENTES

Nuestras mentes están cableadas de maneras distintas, lo que lleva a que todos veamos la realidad de diferentes maneras.

4.1. Entiende el poder que viene de conocer cómo tú y los demás piensan.

Nacemos con atributos que pueden tanto ayudarnos como herirnos, dependiendo de su aplicación.

Todos tenemos fortalezas y debilidades, pero debemos aprender a buscar cómo usarlas y aprovecharlas. Entender las fortalezas y las debilidades de los demás son un punto clave, ya que podemos crear equipos que se complementan y que entienden perfectamente el tipo de persona que es el otro. Todos tenemos atributos que nos diferencian de los demás. Debemos aceptar lo que somos, y no intentar escondernos de los demás por miedo a cómo vamos a ser percibidos.

4.2. El trabajo con sentido y las relaciones con sentido no son solamente cosas hermosas que escogemos para nosotros mismos. Están genéticamente programados en nosotros.

Nuestros cerebros vienen preprogramados para necesitar y disfrutar de la cooperación social. Las relaciones con sentido nos hacen más felices, nos hacen más saludables, y nos vuelven más productivos.

4.3. Entiende las grandes batallas de nuestra mente y cómo controlarlas para obtener lo que deseas.

Entiende que la mente consciente está en batalla con la mente inconsciente.

Nuestros miedos y nuestros deseos subconscientes manejan nuestras motivaciones y nuestras acciones a través de sentimientos como el amor, el miedo, y la inspiración. Debemos estar atentos de nuestro subconsciente, de cómo puede herirnos o ayudarnos, y de cómo a través de la reflexión consciente de aquello que sale él podemos ser más felices y más efectivos.

Entiende que nuestra mayor batalla está entre sentir y pensar.

La clave está en entrenar a tu mente consciente a saber cada vez que tu mente inconsciente manda una señal emotiva. Así, cada vez de volverás mejor controlando esos impulsos y manteniéndote en un estado de pensamiento de nivel superior.

Reconcilia tus sentimientos y tus pensamientos.

La única diferencia entre las personas que guían su propia evolución para cumplir sus metas y aquellos que no lo hacen es que aquellos que lo hacen reflexionan acerca de qué es lo que causa sus reacciones emotivas.

Escoge bien tus hábitos.

Los hábitos son la herramienta más poderosa que contiene tu cerebro. Si haces cualquier cosa un número suficiente de veces a través del tiempo, crearás un hábito que te controlará. Los hábitos buenos te permitirán cumplir tus metas y los hábitos malos se interpondrán en tu camino. En esencia, los hábitos controlan el comportamiento de las personas.

Una buena recomendación es escribir los hábitos malos que posees, y luego escoger uno para romper y comprometerte a hacerlo. Seguidamente, haz lo mismo con los hábitos que quieres adquirir, y escoge uno con el cual comprometerte. Así, con el tiempo comenzarás a adquirir los hábitos que desees y te desharás de los que no.

4.4. Entérate de cómo eres tú y cómo son los demás.

Nuestras autoevaluaciones y la evaluación de los demás tiende a ser increíblemente imprecisa, por lo que debemos intentar entender y aprender de los demás cuanto más podamos.

Introversión vs. Extroversión

Las personas introvertidas adquieren su energía de las ideas, las memorias, y las experiencias mientras que los extrovertidos la obtienen de estar con otras personas. Ambas están asociadas a diferencias en estilos de comunicación, por lo que es vital entender a la persona para poderse comunicar con ella efectivamente.

Intuitiva vs. Sensitiva

Algunas personas ven la visión completa de las cosas mientras que otras se enfocan en los detalles. Las preferencias de las personas muchas veces están asociadas a las cosas en las que se enfocan. Igualmente, cada persona tiende a ser mejor en ciertos tipos de tareas.

Pensativos vs. Emotivos

Algunas personas toman decisiones basadas en un análisis lógico de hechos objetivos, mientras que otros se enfocan en la empatía, el contacto interpersonal, y el establecimiento de relaciones personales.

Planear vs. Percibir

Algunas personas quieren vivir una vida planeada y ordenada mientras que otras prefieren la espontaneidad y la flexibilidad. Normalmente existe una confrontación de entendimiento entre los dos ya que trabajan en direcciones opuestas. Los planeadores arman su esquema con anterioridad mientras que aquellos orientados hacia percibir dejan que sucedan las cosas y luego se acomodan.

Creadores vs. Refinadores vs. Avanzadores vs. Ejecutores vs. Flexores

1. **Creadores:** Generan nuevas ideas y prefieren actividades abstractas y sin estructura.
2. **Refinadores:** Desafían las ideas y analizan los proyectos para refinarlos con objetividad y análisis. Son sistemáticos.
3. **Avanzadores:** Comunican las nuevas ideas y las mueven hacia adelante. Aprecian los sentimientos y las relaciones personales y generan entusiasmo en el trabajo.
4. **Ejecutores:** Se aseguran de que las tareas importantes se lleven a cabo y que se cumplan las metas.
5. **Flexores:** Son la combinación de los otros cuatro tipos. Son capaces de adaptar sus estilos para encajar ciertas necesidades y para mirar los problemas desde distintas perspectivas.

Enfocarse en Tareas vs. Enfocarse en Metas

Aquellos que están enfocados en las metas tienden a estar mejor preparados para crear nuevas cosas y manejar organizaciones que tienen muchos cambios. Tienden a ser líderes visionarios. Por otro lado, los que se enfocan más en las tareas diarias tienden a ser mejores manejando cosas que no cambian con el tiempo y son perceptibles de cambios drásticos. Sin embargo, tienden a ser más confiables.

Moldeadores

Son aquellos capaces de crear visiones únicas y valiosas para luego construirlas incluso sobre las dudas de los demás. Los Moldeadores son capaces de ver la visión general de las cosas al igual que sus detalles. **Un Moldeador = Visionario + Pensador Práctico + Determinación.**

Son seres de inmensa curiosidad y poseen una necesidad compulsiva de darle sentido a las cosas. Piensan independientemente, son rebeldes, piensan en grande, son prácticos, y son maestros organizando equipos.

Además, son capaces de sostener pensamientos conflictivos simultáneamente en sus mentes y pueden mirarlos desde distintos ángulos.

4.5. Poner a las personas adecuadas en los roles adecuados para soportar tus metas es la clave para ser exitoso en lo que sea que quieras cumplir.

Manéjate a ti mismo y organiza a los demás para cumplir tus metas.

El desafío más grande será tener a tu “tú” consciente manejar a tu “tú” emocional. Luego, el resto dependerá de tu habilidad de orquestar a los demás. Cuando guíes a un equipo, debes asegurarte de que cada uno sepa lo que está haciendo y de que esas tareas estén directamente relacionadas con sus habilidades y competencias. Además, debes hacerles seguimiento a todos y medir su desempeño en las labores que realizan.

5. APRENDER A TOMAR DECISIONES EFECTIVAMENTE

5.1. Reconoce que 1) la más grande amenaza para tomar buenas decisiones son las emociones dañinas, y 2) la toma de decisiones es un proceso de dos pasos (primero aprender y luego decidir).

El **aprendizaje** debe venir antes de las decisiones. No importa el método de aprendizaje que mejor se ajuste a ti, lo importante es que logres pintar la realidad de manera rica y verdadera para luego tomar una decisión. Por esa razón es que es vital tener una mente radicalmente abierta y buscar a quienes posean una alta credibilidad.

Decidir es el proceso de escoger cual conocimiento debo convocar para determinar un curso de acción. Para hacerlo debes considerar consecuencias de segundo y de tercer orden, y debes pensar en los resultados de tus decisiones a través del tiempo.

5.2. Sintetiza la situación.

Todos los días te enfrentas a un sin número de cosas, pero para ser efectivo debes lograr diferencias entre cuáles de esas cosas son importantes y cuáles no.

Una de las más importantes decisiones que puedes hacer es a quién haces tus preguntas.

Asegúrate de que las personas a quien preguntes estén informadas y sean creíbles. Escuchar a personas desinformadas es peor que no tener respuestas.

No creas todo lo que escuchas.

Casi todos tienen opiniones y casi todos quieren compartirlas. Muchos las dirán como si fuesen hechos, así que no confundas hechos con opiniones.

Todo se ve más grande de cerca.

Todo lo que hacemos hoy parece más grande e importante de lo que en realidad es cuando se mira en retrospectiva. Por esa razón es importante a veces dar un paso atrás para verlo desde otra perspectiva. A veces dejar pasar un tiempo para tomar una decisión la vuelve más clara.

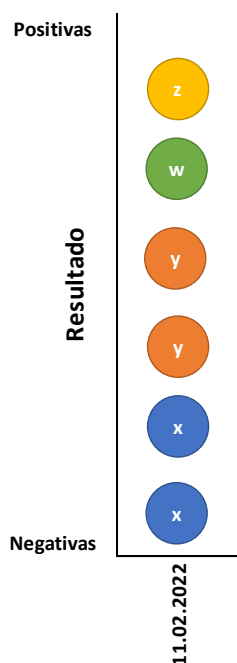
Lo nuevo esta sobreevaluado en comparación con lo destacado.

Porque algo sea nuevo no significa que sea bueno. Es preferible irse con las cosas que han probado ser importantes y significativas a través del tiempo.

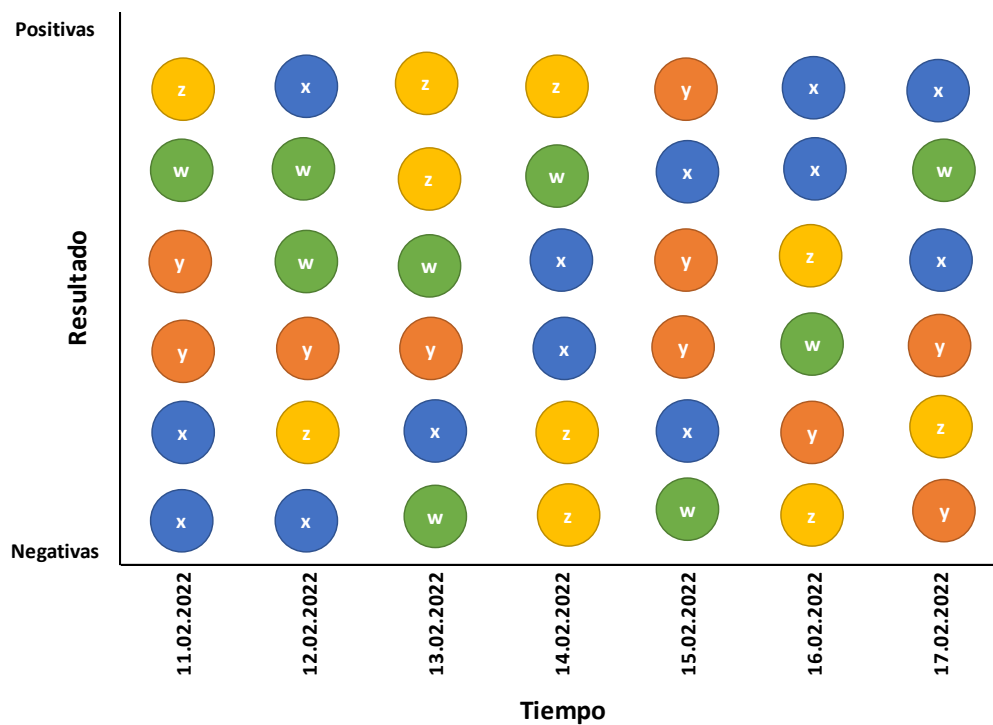
5.3. Sintetiza la situación a través del tiempo.

Para entender cómo las cosas se conectan a través del tiempo debes coleccionar, analizar, y sortear los distintos tipos de información. Un proceso efectivo para esto es el siguiente:

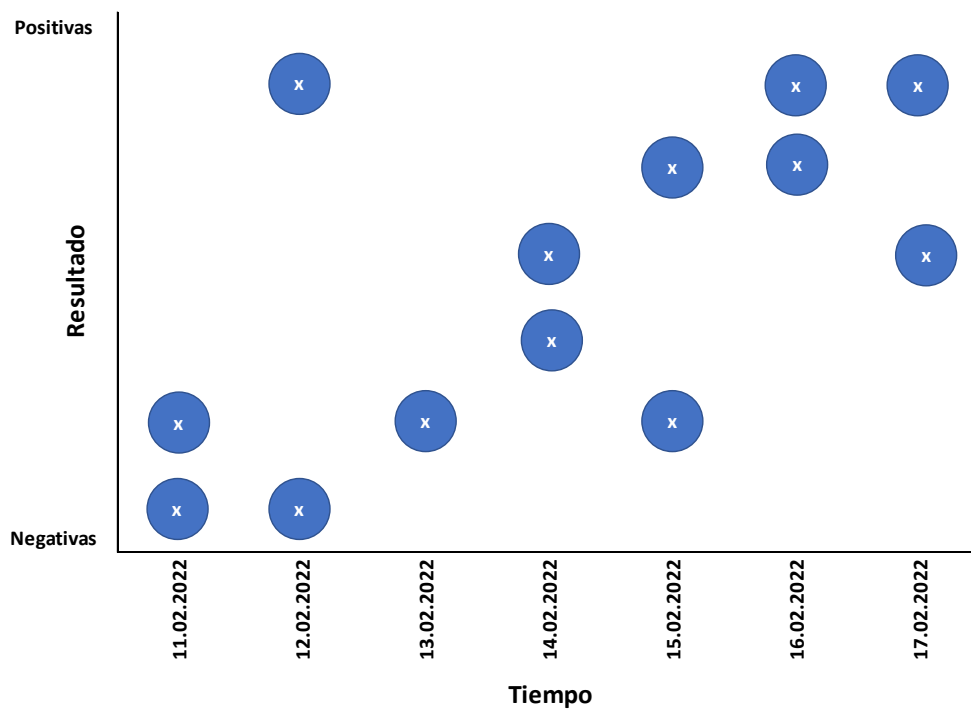
1. Categoriza los sucesos del día por tipo (asignando un símbolo a cada tipo).
2. Luego organízalos en orden (uno encima del otro) por calidad, poniendo las cosas buenas en la parte superior y las malas en la parte inferior. **(Gráfica 1)**
3. Así, a medida que pase el tiempo podrás tener una gráfica que incluya los datos de cada día durante un periodo de tiempo. **(Gráfica 2)**
4. Luego, podrás usar esta información para analizar la situación y su comportamiento en el tiempo. Un ejemplo se presenta en la **Gráfica 3**.



Gráfica 1. Datos del día.



Gráfica 2. Datos de la situación a través del tiempo.



Gráfica 3. Análisis de la situación a través del tiempo.

Ten en mente tanto las tasas de cambio como los niveles de las cosas, al igual que la relación entre ellos.

Cuando quieras medir la tasa de mejoramiento de algo, debes hacerlo comparando su nivel en relación con la tasa de cambio. Algo que está debajo de la línea aceptable, por mucho que este mejorando, se debe medir en cuanto al tiempo aceptable de mejora que deba tener. Lograr las cosas en el tiempo adecuado es la clave.

Sé impreciso.

Usar aproximaciones a las cosas puede a veces ayudarte más de lo que lo haría una cuantificación exacta del mismo. A veces es necesario ver las cosas de manera general para no quedar atrapado con los miles de detalles pequeños que pueda tener una situación.

Recuerda la regla del 80/20 y siempre ten presente cuál es ese 20%.

La regla del 80/20 establece que obtienes el 80% del valor de algo de 20% de la información o esfuerzo. Entender esta regla puede salvarte de quedarte en pequeños detalles una vez tienes la mayoría del aprendizaje necesario para tomar una decisión.

Se un imperfeccionista.

Las personas perfeccionistas pasan demasiado tiempo en pequeñas diferencias a costas de las cosas importantes. Típicamente hay entre 5 y 10 factores importantes para considerar en una decisión. Estos son los que se deben entender muy bien.

5.4. Navega por los niveles efectivamente.

La realidad existe en distintos niveles y cada uno te da una perspectiva importante, por lo que es importante tenerlas todas en cuenta cuando se sintetice y se tomen decisiones.

Usa los términos “encima de la línea” y “debajo de la línea” para establecer en qué nivel se está llevando a cabo la conversación.

“Encima de la línea” se refiere a conversaciones que tratan los puntos principales y “debajo de la línea” se refiere a conversaciones que tratan los subpuntos. Las conversaciones pueden volverse confusas y dispersas cuando se tratan muchos subpuntos si no se les ata a los puntos principales.

Recuerda que las decisiones deben ser hechas en el nivel apropiado, pero deben ser consistentes a través de los distintos niveles.

Debes conectar y reconciliar constantemente la data que estás recogiendo en los distintos niveles para poder dibujar un panorama completo de lo que está sucediendo. Para ello es necesario:

1. Recuerda que todos los temas tienen distintos niveles.
2. Ten presente qué nivel estás examinando un tema.
3. Navega conscientemente los niveles.
4. Diagrama el flujo de tus procesos.

5.5. La lógica, el razonamiento, y el sentido común son tus mejores herramientas para sintetizar la realidad y entender qué hacer al respecto.

Sé cauteloso de depender en cualquier otra cosa. Esto aplica aún más cuando se trata de un grupo de personas trabajando juntas. Esto debería ser una norma y no una excepción.

5.6. Haz de tus decisiones cálculos de valor esperado.

Piensa en tus decisiones como apuestas que tienen una probabilidad y una recompensa de estar bien y una probabilidad y un castigo de estar mal.

Subir la probabilidad de estar bien es valioso sin importar que tan alta ya sea tu probabilidad de estar bien.

Cuando incrementas la probabilidad de estar bien normalmente subes el valor esperado de esa decisión de manera exponencial.

Saber cuándo no apostar es igual de importante a saber qué apuestas probablemente vale la pena hacer.

Las apuestas se deben hacer solo cuando estás lo más confiado posible de que tendrán éxito.

Las mejores decisiones son aquellas que tienen más pros que contras, no aquellos que no tienen ningunas contras.

Ten cuidado con las personas que argumentan en contra de algo cuando pueden encontrar algo – cualquier cosa – que está mal de ello sin haber antes hecho una balanza de todos sus pros y contras. Esas personas tienden a ser muy malos tomando decisiones.

5.7. Prioriza pesando el valor de la información adicional contra el costo de no decidir.

Algunas decisiones son mejor tomadas adquiriendo información y otras son mejor tomadas inmediatamente. Por esa razón debes evaluar el beneficio marginal de recoger información adicional versus el costo marginal de esperar para decidir.

Todos tus “debo-hacer” deben estar encima de la línea antes de que hagas tus “me-gusta-hacer”.

Siempre dale prioridad a aquellas tareas que sean de carácter obligatorio antes de hacer aquellas que te gustaría hacer.

Es probable que no tengas tiempo para lidiar con cosas de poca importancia, lo cual es mejor que no tener tiempo para lidiar con las cosas importantes.

No te dejes distraer por las cosas que tienen poca importancia. Enfócate en sacar adelante las cosas importantes primero.

No confundas posibilidades con probabilidades.

Cualquier cosa es una posibilidad; son las probabilidades las que importan. Todo debe ser pesado en cuando a su probabilidad y así ser priorizado.

5.8. Simplifica.

Deshazte de los detalles insignificantes para que las cosas esenciales y la relación entre ellas puedan sobresalir. Cualquier persona puede complicar las cosas, pero la genialidad reside en poderlas simplificar.

5.9. Usa principios.

Usar principios es una manera efectiva de simplificar y mejorar tu toma de decisiones. Tener principios bien pensados para abordar cada situación de permitirá reducir masivamente el numero de decisiones que debes tomar, y te llevará a tomar mejores decisiones. Las claves para hacer esto son:

1. Desacelera tu pensamiento para que puedas anotar los criterios que estás usando para tomar tu decisión.
2. Escribe esos criterios como un principio.
3. Piensa acerca de esos criterios cuando tengas un resultado que evaluar, y refínelos antes de que otro de esos vuelva a ocurrir.

5.10. Pondera tus decisiones con credibilidad.

Triangular con personas altamente creíbles que están dispuestos a tener desacuerdos reflexivos siempre termina mejorando tu aprendizaje y afinando la calidad de tu toma de decisiones.

5.11. Convierte tus principios en algoritmos y apóyate en los computadores para que tomen decisiones a tu lado.

Hacer esto lleva tu poder de decisión a otro nivel. Podrás evaluar cómo los principios que utilizaste en el pasado han trabajado para poder así refinarlos, y llegar a un entendimiento compuesto que de otra manera sería imposible de tener. De igual manera te ayudará a mantenerte alejado de la emoción.

Aprender acerca de algoritmos es una habilidad esencial para esta tarea, y se recomienda en gran medida tomarse un tiempo para aprender de ello.

5.12. Ten cuidado de confiar en la inteligencia artificial sin tener un entendimiento profundo.

Recuerda que los computadores no tienen sentido común. Las relaciones causa-efecto se pueden retorcer en el procesamiento de un computador, por lo que nunca puedes darle el 100% del poder de decisión a una máquina.

c. Principios de Trabajo

Los **Principios de Trabajo** son aquellos principios que se aplican directamente a la operación de Rentek y a la manera en que trabajamos. Estos principios apuntan principalmente a instaurar una guía práctica para abordar temas de crecimiento y cultura organizacional.

Las tres áreas en las que se enfocan los Principios de Trabajo son la **Cultura Organizacional** de Rentek, la **Gente** que contratamos, y la manera en que **Operamos**.

Cada principio se introduce en el título de la sección. Dentro de cada principio se presentarán las ideas principales correspondientes a ese principio, y se resaltarán algunos conceptos básicos que complementan esas ideas.

Nuestra Cultura Organizacional

1. CONFIAR EN LA VERDAD RADICAL Y EN LA TRANSPARENCIA RADICAL

Creemos que entender la **verdad** es esencial para el éxito, y ser radicalmente **transparente** con todo lo que hacemos nos ayuda a crear un entendimiento que lleva a las mejoras. Cuando somos honestos y transparentes los unos con los otros, esperamos que los demás también lo sean, y que cuestiones importantes emerjan.

Ayudan a reforzar el buen comportamiento y buenos patrones de pensamiento, ya que expresarse libremente lleva a que todos puedan evaluar y mejorar sobre el tema que se está tratando.

1.1. *No tienes nada que temer de conocer la verdad.*

La idea de enfrentarse a una verdad incómoda es causa de ansias y de otros sentimientos negativos para la mayoría de personas. Es por eso que debemos forzarnos a entender intelectualmente por qué disfrazar la verdad puede ser más aterrador que enfrentar esas verdades incómodas, y luego a través de la práctica acostumbrarnos a vivir con ellas.

Conocer la verdad nos lleva a estar mejor en el largo plazo, ya que nos permite buscar la mejor manera de enfrentarnos a esa realidad.

1.2. *Tener integridad y demandarla de los demás.*

Enfocarse en lo que es preciso en vez de pensar en cómo es percibido nos ayuda a enfocarnos en las cosas de mayor importancia.

Nunca digas nada de alguien que no les dirías personalmente, y refiérete a las personas cuando estén presentes.

El criticismo siempre está bienvenido, pero nunca se debe hablar mal de las personas a sus espaldas. Es contraproducente y muestra una falta de integridad, sin aportar beneficio alguno.

No dejes que la lealtad hacia las personas se interponga en el camino de la verdad y del bienestar de la organización.

No escondemos los errores de los demás. Esta práctica es poco sana y se interpone en el camino del progreso, ya que previene que surjan los problemas y las debilidades de las personas y los procesos.

Juzgar a las personas con juegos de reglas distintos es una forma de corrupción. Todos somos juzgados en los mismos principios y las decisiones son tomadas de manera pública.

1.3. *Un ambiente en el que todos tienen el derecho de entender lo que tiene sentido y en el que nadie tiene el derecho de tener una opinión crítica sin hacerla saber.*

Nuestro primer pensamiento debe ser siempre: ¿Es verdad?

Expresa tu opinión, acepta y cumple lo dicho, o retírate.

Ser abierto es una responsabilidad, por lo que creemos que todos están obligados a hacerse escuchar. Inclusive los principios establecidos en esta guía están sujetos a ser cuestionados y debatidos. Lo que no está permitido es criticar y quejarse en privado.

Sin embargo, tener una mente abierta y explorar lo que es cierto es muy distinto a insistir tercamente que tienes la razón. Habrá políticas y decisiones con las que todos tendremos que lidiar así no estemos de acuerdo.

Sé extremadamente abierto.

Discute tus problemas hasta que comprendas la posición de los demás, y puedan determinar qué es lo que se deba hacer.

No seas ingenuo acerca de la deshonestidad.

La gente miente más de lo que la mayoría de personas se imagina. Una persona que ha sido deshonesto probablemente continúe siéndolo. Sin embargo, toda acción deshonestista debe ser evaluada apropiadamente antes de que una decisión acerca de la persona sea tomada.

1.4. *Ser radicalmente transparente.*

La transparencia radical obliga a que se exterioricen los problemas con los que cada uno de nosotros se está enfrentando y cómo los está afrontando. Esto lleva a que todos puedan aportar a sus talentos y habilidades individuales para resolver el problema.

Sin embargo, no se debe confundir la transparencia radical con la total transparencia. Existirán algunos temas que por su naturaleza deben mantenerse confidenciales tales como temas de problemas personales, detalles sensibles de las operaciones y la empresa, y temas que en el corto plazo puedan ser distorsionados o perjudiciales si fuesen expuestos.

Usa la transparencia para hacer cumplir la justicia.

Cuando todos pueden seguir una discusión que lleva a una decisión, es más probable que venza la justicia. Todos son responsables de sus pensamientos.

Comparte las cosas que son más difíciles de compartir.

Es especialmente importante compartir las cosas que más nos cuesta compartir, ya que no compartirlas hace que los demás dejen de confiar plenamente en nosotros.

Haz solo algunas excepciones en cuanto a la transparencia radical.

Considera las consecuencias de segundo y tercer orden, y pregúntate acerca del costo de hacer algo transparente versus su potencial beneficio. Las razones más comunes para limitar la transparencia radical son:

1. Donde la información es de naturaleza privada, personal, o confidencial y no afecta significativamente a los demás.
2. Donde manejar y compartir la información pone en riesgo los intereses de largo plazo de Rentek, a sus clientes, o su habilidad de mantener sus principios.
3. Donde el valor de compartir la información de manera amplia tiene un valor muy bajo y la distracción que causaría será significativa.

Asegúrate de que aquellos a quienes se les da transparencia radical reconocen sus responsabilidades para manejarlo bien y para ponderar las cosas inteligentemente.

No podemos tener el privilegio de recibir información para luego usarla para herir la empresa, por lo que debe haber reglas y procedimientos para que eso no suceda. Una de las condiciones para otorgar transparencia radical en la compañía es que los miembros de nuestro equipo no la discutan por fuera, lo cual sería considerado un comportamiento poco ético.

Existe un riesgo involucrado en transmitir la información transparentemente, por lo que la persona que la está recibiendo es responsable por ella.

Provee transparencia a las personas que la manejan bien, y niégasela a quienes no la reciban bien o dejar ir a esas personas quienes no la reciben bien.

Es el derecho y la responsabilidad de los directivos de determinar cuándo se deben aplicar excepciones a la transparencia radical.

No compartas información sensible con los enemigos de la empresa.

Existirán personas adentro y afuera de la empresa que intentarán hacerle daño. Si se encuentran por dentro debemos llamarlos para resolver el conflicto.

1.5. Las relaciones personales significativas y tener un trabajo significativo se refuerzan entre sí, especialmente cuando están soportadas por la verdad radical y la transparencia radical.

Tener relaciones personales significativas nos ayuda a apoyar momentos difíciles en el trabajo, y compartir un trabajo significativo nos ayuda a crear y mantener buenas relaciones con los demás.

2. CULTIVAR RELACIONES PERSONALES Y DE TRABAJO SIGNIFICATIVAS

Tener relaciones personales significativas son invaluable para construir y sostener una cultura de excelencia, ya que crean la confianza y el soporte que las personas necesitan para hacer grandes cosas.

2.1. *Ten lealtad hacia la misión común y no a las personas que no operan consistentemente con ella.*

Tener lealtad hacia personas que no siguen la misión común nos lleva a que se creen facciones dentro de la empresa y a que se hiera el bienestar de la comunidad.

2.2. *Sé cristalinamente claro en cuanto a lo que sucede.*

Para tener una buena relación debemos ser claros los unos con los otros en cuanto a qué es generoso, qué es justo, y qué es tomarse provecho.

Asegúrate de que las personas sean más consideradas con los demás de lo que exigen para sí mismos.

Esto es un requerimiento. Ser considerado deja que los demás hagan la mayoría del tiempo lo que quieren, siempre y cuando sean consistentes con nuestros principios, políticas, y la ley. También significa poner a los demás por delante de nuestros propios deseos.

Es más inconsiderado no dejar a las personas ejercer sus derechos porque nos sentimos ofendidos por ellos de lo que es para ellos hacer sea la cosa que sea que te ofende. Cualquier cosa que claramente es inapropiada debe estar especificada y expuesta en las políticas de la empresa.

Asegúrate de que las personas entienden la diferencia entre igualdad y generosidad.

No debemos confundir actos de generosidad con algo que se nos debe. La igualdad y la generosidad se pueden confundir con facilidad, por lo que debemos siempre estar atentos de cuál es cuál.

2.3. *Reconoce que el tamaño de la organización puede presentar una amenaza a las relaciones personales significativas.*

A medida que crece la empresa, debemos regirnos por nuestra misión en común para escalar esas relaciones personales significativas. Este es un desafío que se debe abordar con el tiempo.

3. UNA CULTURA EN LA CUAL ESTÁ BIEN COMETER ERRORES, PERO INACEPTABLE NO APRENDER DE ELLOS

Todos cometemos errores. La diferencia radica en que las personas exitosas aprenden de ellas mientras que las demás no lo hacen. Los errores nos hacen sentir mal, pero no debemos cubrirlos de nosotros mismos o de los demás. Debemos buscar formas de que no nos vuelvan a ocurrir en el futuro. Exponerlas y hablarlas nos dan la oportunidad de buscar maneras de prevenirlas en el futuro.

Existen dos tipos de personas cuando se trata de cometer errores:

1. Personas capaces que cometen errores y son auto-reflexivos y abiertos a la oportunidad de aprender de ellos.
2. Personas incapaces o personas capaces que no son capaces de aceptar y aprender de sus errores.

3.1. *Reconoce que los errores son una parte natural del proceso evolutivo.*

Si no te importa equivocarte en tu camino a estar en lo correcto aprenderás mucho e incrementarás tu efectividad. Sin embargo, si no toleras estar equivocado, no crecerás y harás miserable la vida de los demás.

Falla bien.

Todos fallamos. Fracasar es una experiencia dolorosa que requiere mucho carácter para poder adaptarse a esa falla y luego salir adelante. Lo peor que podemos hacer es fallar, no reconocer que fallamos, y no cambiar.

No te sientas mal acerca de tus errores o los de los demás. Ámalos.

Las personas se sienten mal de sus errores porque se enfocan en el resultado negativo versus el proceso de aprendizaje normal del que hacen parte los errores.

3.2. *No te preocupes por verte bien. Preocúpate por cumplir tus metas.*

Guarda tus inseguridades y enfócate en cumplir tu meta. Recuerda que una crítica precisa es la retroalimentación más valiosa que puedes recibir.

Supera la etapa de delegar culpas y de querer recibir el crédito por las cosas, y muévete hacia ser preciso o impreciso.

Las retroalimentaciones positivas (crédito) y negativas (culpa) impiden que se de el proceso iterativo que es esencial para el aprendizaje. Lo que sucedió en el pasado solo sirve como lección de lo que se debe hacer en el futuro.

3.3. *Observa los patrones de los errores para ver si son el producto de debilidades.*

Todos tenemos debilidades, y son generalmente expuestas a través de los patrones de errores que cometemos. El primer paso debe ser identificar nuestras debilidades, escribirlas y mirando si surge un patrón. A partir de ellas podemos identificar nuestro gran desafío: aquella debilidad que se sigue interponiendo en nuestro camino para cumplir nuestras metas. El primer paso para atacar nuestros impedimentos es sacarlos a la luz.

3.4. *Recuerda reflexionar cuando experimentas dolor.*

Al enfrentarte al dolor identificarás claramente las paradojas y los problemas que experimentas. Entre más grande es el dolor y el desafío, más sabio te volverás con el tiempo.

Se auto-reflexivo y asegúrate de que el resto de personas también lo sean.

Ante el dolor normalmente intentamos huir o luchar. Sin embargo, mantenerse en calma y reflexionar nos ayuda a entender la realidad y la manera de abordarla.

Recuerda: **Dolor + Reflexión = Progreso**

Reconoce que nadie se ve a sí mismo objetivamente.

Todos tenemos puntos ciegos y somos subjetivos por naturaleza. Por esa razón es responsabilidad de todos aprender lo que es verdad de sí mismos y dar retroalimentación honesta a los demás. Debemos también hacer seguimiento a las responsabilidades de los demás y trabajar los desacuerdos con mente abierta.

Enseña y refuerza los méritos del aprendizaje basado en los errores.

El peor error que podemos cometer es no sacar la cara por nuestros errores.

3.5. *Conoce qué tipos de errores son aceptables y cuáles son inaceptables, y no dejes que ocurran los inaceptables.*

Pondera el daño potencial de un error contra el beneficio de continuar aprendiendo. Existen errores que son aceptables, pero existen otros que por su gravedad e impacto sobre la organización no son aceptables.

4. PONERSE EN SINTONÍA Y MANTENERSE AHÍ

Para que una organización sea efectiva, las personas que la componen deben estar alineadas en los diferentes niveles. Desde la misión que tienen, a cómo se tratan los unos a los otros, hasta quién debe hacer qué para cumplir sus metas. Por eso debemos alinearlos conscientemente, continuamente y sistemáticamente.

Tampoco debemos intentar evadir conflictos, ya que al hacerlo terminamos evadiendo resolver nuestras diferencias. Algunas veces, al suprimir un conflicto pequeño terminamos dejando que crezca a uno muchísimo mayor. En estos casos ayuda recordar nuevamente el concepto del desacuerdo reflexivo.

Para estar en sintonía debemos tener procesos y procedimientos específicos y entender que debemos ser de mente abierta y asertivos al mismo tiempo.

4.1. *Reconoce que los conflictos son esenciales para las grandes relaciones personales.*

Esto es debido a que son la manera en que las personas determinan si sus principios están alineados y resuelven sus diferencias. Todos tienen sus principios y valores así que toda

relación requiere de una negociación o debate para resolver cómo deben ser los unos con los otros. Si nuestros principios están alineados y logramos trabajar nuestras diferencias para llegar a un acuerdo medio, entonces nos podemos acercar como personas.

Invierte abundantemente en tiempo y energía para estar en sintonía, ya que es la mejor inversión que puedes hacer.

En el largo plazo te ayudará a ahorrar tiempo al incrementar la eficiencia si lo haces bien. Debes priorizar el tema en el que te vas a sintonizar por cuestiones de tiempo.

4.2. *Aprende cómo sintonizarte y cómo estar en desacuerdo correctamente.*

La clave está en moverse de estar en desacuerdo a tomar decisiones. Los caminos deben estar claros en cuanto a quién es el responsable de hacer qué. Una vez se tome una decisión, debemos estar calmados y respetuosos acerca de esa decisión, así no sea la decisión que queríamos.

Destapa áreas donde no se está dando sintonía.

Si no presentamos nuestras perspectivas no lograremos resolver nuestras disputas. Las preguntas que crean el mayor nivel de desacuerdo deben ser los temas que se tratan prioritariamente, y de manera objetiva.

Distingue entre quejas inactivas y quejas que llevan a mejoramientos.

Muchas quejas fallan en ilustrar el escenario completo o simplemente muestran un punto de vista proveniente de una mente cerrada. Sin embargo, las quejas constructivas llevan a descubrimientos importantes.

Recuerda que cada historia tiene más de un punto de vista.

La sabiduría es la habilidad de ver ambos lados y de darles el peso que merecen apropiadamente.

4.3. *Sé de mente abierta y asertivo al mismo tiempo.*

Para ser efectivo en tener desacuerdos reflexivos requerimos ser de mente abierta y asertivos para aprender y adaptarnos. Parecen ser contradictorios, pero toca recordar que tomar decisiones involucra tomar información al igual que decidir. Con práctica,

entrenamiento, y tiempo cualquiera puede volverse bueno en cambiar su mente para adaptarse.

Distingue a las personas con mente abierta de las que no son de mente abierta.

Las personas de mente abierta aprenden haciendo preguntas, se dan cuenta de cuan poco saben de todo lo que hay por saber, reconocen cuando están mal, y se sienten emocionados de estar cerca a quienes saben más que ellos porque representa una oportunidad de aprender.

Las personas de mente cerrada siempre te dicen lo que saben y se sienten incómodos alrededor de aquellos que saben más que ellos.

Aléjate de las personas con una mente cerrada.

Tener una mente abierta es más importante que ser inteligente o brillante. Por el otro lado, las personas de mente cerrada te harán perder el tiempo.

Ten cuidado de las personas que se avergüenzan de no saber.

A estas personas les importa más cómo son percibidas que cumplir sus metas, lo cual los puede llevar a la ruina con el tiempo.

Asegúrate de que aquellos que estén a cargo sean de mente abierta en cuanto a las preguntas y comentarios de los demás.

La persona responsable por una decisión debe ser capaz de explicar abiertamente y transparentemente su pensamiento detrás de su decisión para que todos puedan entender y evaluarla.

Reconoce que estar en sintonía es una responsabilidad de doble sentido.

En cualquier conversación hay una responsabilidad de expresar y una responsabilidad de escuchar. Ya que es común que haya malinterpretaciones y malentendidos, las personas que se comunican deben siempre intentar verificar lo que entendieron para mantenerse en sintonía.

Preocúpate más por la substancia que por el estilo.

No te enfoques en cómo la gente te direcciona el criticismo o el crédito, sino enfócate en la substancia de lo que dicen.

Sé razonable y exige que los demás también lo sean.

Tenemos la responsabilidad de ser razonables y considerados cuando estamos defendiendo nuestro punto de vista, aún cuando la otra persona pierde su temperamento. Si no se pueden bajar los niveles emocionales, la reunión debe pausarse durante un tiempo cuando se pueda.

Hacer sugerencias y cuestionar las cosas no es lo mismo que criticar.

Hacer sugerencias no significa creer que la otra persona va a cometer un error. Por el contrario, podría estar ayudando a que la otra persona esté segura de haber considerado todos los riesgos asociados a lo que va hacer.

4.4. *Si estás manejando la reunión, maneja la conversación.*

Hay muchas razones por las que una reunión puede salir mal, pero frecuentemente se debe a una falta de claridad del tópico o el nivel al que se están discutiendo las cosas.

Que sea claro quién está dirigiendo la reunión y para quién es.

Toda reunión debe apuntar a cumplir la meta de alguien. Esa persona debe dirigir la reunión y decidir qué es lo que quiere sacar de ella (y cómo lo hará).

Sé preciso en el tema del que estás hablado para evadir la confusión.

A veces es necesario repetir las preguntas para que todos estén claros en cuanto a lo que se está preguntando y respondiendo.

Haz claro el tipo de comunicación que van a tener en cuanto a los objetivos y prioridades.

Una meta puede ser tener a personas con diferentes opiniones llegar a la verdad de algo y qué hacer al respecto, mientras que otra meta de la reunión podría ser simplemente educar. Ambas se deben llevar a cabo con distintos tipos de comunicación.

Igualmente, en toda discusión trata de limitar la participación a aquellos que más valor pueden aportar en luz de tus objetivos. No incluyas a personas en tus reuniones solo porque piensan como tú o a aquellas que son poco receptivas de los pensamientos de los otros.

Lidera la discusión siendo asertivo y de mente abierta.

Reconciliar diferentes puntos de vista puede ser difícil y puede consumir mucho tiempo. El líder de toda reunión debe balancear los puntos de vista que entran en conflicto, empujar la conversación a través de obstáculos que se presenten durante ella, y decidir cómo pasar el tiempo sabiamente.

Navega a través de diferentes niveles de conversación.

Cuando estemos considerando un problema o una situación, debe de haber dos niveles de discusión: el caso que se está tratando y los principios relevantes que te ayudan a decidir

cómo debe funcionar tu máquina. Navegar por estos niveles nos ayuda a evaluar la efectividad de nuestros principios y mejorar la máquina para manejar los casos similares futuros de mejor manera.

Ten cuidado con la navegación de temas.

La navegación de temas ocurre cuando te mueves de tema en tema sin lograr completar ninguno de ellos. Una manera de prevenir esto es anotar el tema que se está tratando actualmente en el tablero.

Refuerza la lógica de las conversaciones.

Las emociones de las personas tienden a incrementarse cuando ocurre un desacuerdo. Mantente calmado y analítico en todo momento. Recuerda preguntarte “¿Es verdad?”.

Ten cuidado de no perder responsabilidad personal en la toma de decisión grupal.

A veces los grupos toman la decisión de hacer algo sin asignar responsabilidades personales. Sé claro en esas responsabilidades.

Utiliza la regla de los 2 minutos para evadir las interrupciones constantes.

La regla de los 2 minutos especifica que debes darle a alguien 2 minutos para explicar su pensamiento sin ser interrumpidos.

Ten cuidado con las personas asertivas que son “habladores rápidos”.

Las personas que son “habladores rápidos” intentan decir rápido las cosas de manera articulada y asertiva como una forma de que se cumpla su agenda, ya que los demás no alcanzan a examinar la información o hacer objeciones. Es tu responsabilidad estar 100% seguro de toda la información que se está presentando, y no debes continuar hasta estarlo.

Completa las conversaciones.

Las conversaciones que no tienen cierre son una pérdida de tiempo. Siempre deben surgir conclusiones de toda conversación, y además deben quedar escritas para hacerle un seguimiento.

Apalanca tu comunicación.

El desafío de la comunicación radica en hacerlo eficientemente. No puedes tener conversaciones individuales con todos, por lo que debes encontrar formas de apalancar esas conversaciones. Puedes utilizar correos generales u otros medios como videos y grabaciones para transmitir mensajes a los demás.

4.5. *Grandes colaboraciones se sienten como tocar al Jazz.*

Como en el Jazz, no hay guion. Debes ir averiguando las cosas a medida que surgen. Las colaboraciones creativas deben sentirse de la misma manera. Se deben combinar las habilidades e improvisar colaborativamente mientras el grupo evoluciona para cumplir sus metas. Sin embargo, esto funciona solo con un grupo pequeño de personas. Si reúnes grupos que consisten en un número grande de personas, esto probablemente termine no funcionando. Eso es porque:

1. El beneficio marginal disminuye a medida que el grupo crece.
2. Las interacciones de grupos grandes son menos eficientes que las de los grupos pequeños.

4.6. *Cuando tienes alineamiento, valóralo.*

Mientras que no hay nadie en el planeta que compartirá tu punto de vista en todo, si habrá personas que compartirán tus más importantes valores y la manera en que decides vivirlos. Asegúrate de terminar estando con esas personas.

4.7. *Si encuentras que no puedes reconciliar grandes diferencias, especialmente en valores, considera si vale la pena preservar la relación.*

Si no puedes sincronizarte que una persona en cuanto a valores, considera si vale la pena mantener a esa persona en tu vida. Este tipo de relaciones pueden llevarte a consecuencias negativas en el futuro.

5. TOMAR DECISIONES BASADAS EN CREDIBILIDAD PONDERADA

Típicamente, en las organizaciones la mayoría de las decisiones son tomadas o por un líder o democráticamente. Ambos sistemas llevan a una toma de decisiones de bajo nivel. Eso se debe a que las mejores decisiones se toman con base en una credibilidad ponderada en la cual las personas más capaces van más allá de sus desacuerdos con los demás y han

pensado objetivamente acerca de lo que es verdad y qué hacer al respecto. Las opiniones más creíbles son las de las personas que:

1. Han repetidamente y exitosamente logrado el tema en cuestión.
2. Han demostrado que pueden lógicamente explicar la causa-efecto detrás de sus conclusiones.

5.1. Reconoce que tener una meritocracia de ideas requiere que entiendas el mérito de las ideas de cada persona.

Tener una jerarquía de merito es esencial para tener una meritocracia de ideas. No es posible tener a todos en cuenta para todos los debates, así que intentar tratar a todos de la misma manera puede llevarnos más lejos de la verdad.

Si no puedes hacer algo exitosamente, no creas que puedes decirle a los demás como se debe hacer.

Hay personas que constantemente fallan en algo y aún así se enfocan en mantener su opinión de cómo se debe hacer. Esto es tonto y arrogante, y deberían en vez preguntar y buscar los votos basados en la credibilidad.

Recuerda que todos tienen opiniones y que muchas veces esas opiniones están en lo incorrecto.

Las opiniones son fáciles de formular y todos tienen bastantes de ellas. Todos quieren además compartirlas. Sin embargo, muchas no tienen valor y algunas veces terminan siendo dañinas.

5.2. Encuentra a la persona más creíble que esté en desacuerdo contigo y trata de entender su razonamiento.

Esta es la manera más rápida de aprender y de mejorar tu probabilidad de estar en lo cierto.

Piensa acerca de la credibilidad de las personas para poder evaluar la probabilidad de que sus opiniones estén bien.

La mejor manera de tomar buenas decisiones es saber triangular con otras personas que conocen más que tú del tema.

Si alguien no ha hecho algo, pero tiene una teoría que parece lógica y que puede ser evaluada, entonces evalúala.

Esto se debe hacer teniendo en cuenta que le estás jugando a la probabilidad.

No escuches tanto las conclusiones de las personas sino el razonamiento que llevó a esas conclusiones.

Por lo general exponemos solamente nuestras conclusiones y no el razonamiento detrás de ellas, por lo que a veces terminan simplemente presentándose como opiniones.

Las personas con poca experiencia pueden tener buenas ideas. Algunas veces pueden ser mejores que las de las personas con experiencia.

Eso se debe a que las personas con experiencia tienen a quedarse haciendo lo que siempre han hecho, de la manera en que lo han hecho. Por eso escucha su razonamiento. Es relativamente simple identificar a alguien que lo hace bien.

Todos deberían expresar sus pensamientos de manera confiada.

Una sugerencia debería ser presentada como una sugerencia. Una convicción debería ser presentada como una convicción.

5.3. Piensa acerca de si estás haciendo el rol de profesor, estudiante, o compañero... y acerca de si deberías estar enseñando, haciendo preguntas, o debatiendo.

Dependiendo de la credibilidad de la persona en el tema, debe asumir un papel en la interacción. Si eres menos creíble en el tema debes adoptar el rol de estudiante, si eres más creíble en el tema debes adoptar el rol de profesor, y si tienes un nivel parecido de credibilidad al de los demás en el tema debes adoptar el rol de compañero. Esto se debe hacer mirando las cosas desde el punto de vista de los demás, y siempre teniendo una mente abierta y siendo asertivo.

Es más importante que un estudiante entienda al profesor que un profesor entienda al estudiante, aunque ambos son importantes.

Algunas personas en el rol del estudiante insisten en empujar su punto de vista sin primero escuchar el punto de vista de la persona en el rol de profesor. Por esa razón, primero el estudiante debe tener una mente abierta acerca del tema, y una vez ha entendido lo que tiene que decir el profesor debe exponer su perspectiva.

Reconoce que mientras que todos tienen el derecho y la responsabilidad de darle sentido a las cosas importantes, deben hacerlo con humildad y con una mente radicalmente abierta.

Debes adoptar la mentalidad de que en realidad no entiendes algo hasta que hayas visto el punto de vista y el razonamiento de la otra persona. Si el tema no parece tener sentido, entonces acércate a alguien creíble para que te dé su opinión del tema. Compara tu perspectiva con su respuesta. Si aún así parece que no llegan a un entendimiento, entonces asume que estás equivocado. Sin embargo, si logras convencer a alguien creíble con tu perspectiva, entonces hazte oír frente a los demás.

5.4. Entiende cómo las personas llegan a sus opiniones.

Cuando alguien exprese su opinión, pregúntale acerca de la información y el razonamiento que utilizó para llegar a esa conclusión. Las opiniones crudas te confundirán a ti y a los demás.

Si le haces una pregunta a alguien, ellos probablemente te darán una respuesta, así que piensa a quién le debes hacer la pregunta.

Hacerle una pregunta a alguien desinformada y poco creíble es peor que no tener ningún tipo de respuestas.

Tener a todos sondear a los demás es improductivo.

No lances preguntas al vacío y no le hagas preguntas de un tema a alguien que no es responsable de ello.

Ten cuidado con los argumentos que empiezan con “Yo creo...”

Solo porque alguien cree en algo, no significa que sea cierto.

Evalúa la credibilidad mirando sistemáticamente el recorrido de las personas en el tiempo.

El recorrido de las personas importa. Con el tiempo comienza a crecer la evidencia de quién es confiable y quién no lo es.

5.5. Estar en desacuerdo debe ser hecho eficientemente.

Trabajar a través de los desacuerdos puede consumir mucho tiempo, así que si no se maneja bien puede llevar a que sea disfuncional. Por esa razón deben existir protocolos para estar en desacuerdo de manera adecuada.

Sé cuando parar de debatir y continua a crear un acuerdo sobre lo que se debería hacer.

Algunas personas están de acuerdo en cuanto a las cosas grandes y pierden el tiempo discutiendo acerca de las pequeñas. Es más importante enfocarse sobre las ideas grandes.

Usa la credibilidad ponderada como una herramienta en vez de un sustituto para tomar decisiones.

La toma de decisiones basada en la credibilidad ponderada es una manera de suplementar y de desafiar las decisiones que se toman. Sin embargo, si alguien desea ir en contra del resultado de tal procedimiento, debe hacerlo bajo su propio riesgo.

Como no tienes suficiente tiempo para examinar en detalle el pensamiento de todos, escoge a tu gente creíble con sabiduría.

En general, es mejor escoger a 3 personas creíbles a quienes les importe llegar al mejor resultado posible.

Cuando eres responsable de una decisión, compara la toma de decisión basada en la credibilidad ponderada de las personas con lo que tú crees que se deba hacer.

Si vas a tomar una decisión que va en contra de lo que creen las personas con credibilidad ponderada, entonces ten cuidado. Si planeas seguir adelante, hazlo entendiendo los riesgos de hacerlo y siendo capaz de explicar tus razones y lógica a los demás.

5.6. Reconoce que todos tienen el derecho y la responsabilidad de entender las cosas importantes.

Uno siempre se debe sentir libre de hacer preguntas, sabiendo que debe mantener una mente abierta en las discusiones que siguen.

Las comunicaciones que apuntan a obtener la mejor respuesta deben incluir a las personas más relevantes.

Las personas más relevantes son los directivos y los expertos asociados. Son lo que más impactados están por la información y quienes más informados están.

Las comunicaciones que apuntan a educar o a mejorar la cohesión deben involucrar a un grupo más amplio de personas de las que se necesitarían para simplemente obtener el mejor resultado.

Las personas con menos experiencia y menos credibilidad no aparecen necesarios para tomar una decisión, pero si la decisión los involucra y no estás en sintonía con ellos, se podrían crear problemas de eficiencia en el futuro.

5.7. Pon atención a si el sistema de toma de decisiones se basa en la justicia o en si está direccionado para que obtengas lo que deseas.

La moral y el funcionamiento de la empresa deben siempre tomar precedencia sobre nuestra necesidad de estar en lo correcto.

6. RECONOCER CÓMO IR MÁS ALLÁ DE LOS DESACUERDOS

6.1. Recuerda: Los principios no se pueden ignorar por acuerdo mutuo.

Los principios son como las leyes: no puedes romper una simplemente porque tú y alguien más deciden hacerlo. Si no estás de acuerdo con un principio debes buscar cambiar los principios.

Los mismos estándares de comportamiento aplican para todos.

Sin importar si hay una disputa, se espera de ambos lados el mismo nivel de integridad, que sean de mente abierta y asertivos, y que sean igualmente considerados. Todos deben recibir retroalimentación consistente con cómo han actuado sin ningún tipo de discriminación.

6.2. *Asegúrate de que las personas no confundan el derecho de quejarse, dar consejos, y debatir abiertamente con el derecho de tomar decisiones.*

Todos no deben reportarles a todos. Las responsabilidades y las autoridades deben ser asignadas a individuos basados en una evaluación de sus habilidades para manejarlas. El sistema propuesto de poder desafiar a los demás fue hecho para mejorar la calidad del trabajo con el tiempo, no para simplemente desafiar toda decisión que se toma.

Cuando desafíes una decisión o a alguien que está tomando una decisión, considera el contexto general.

Es importante ver las decisiones individuales en el contexto más grande posible. Si a veces se está disputando un pequeño detalle de una visión general, la decisión se debe debatir en el contexto de la visión general.

6.3. *No dejes sin resolver conflictos importantes.*

Evadir confrontaciones en el corto plazo resulta en consecuencias masivamente destructivas en el largo plazo.

No dejes que las cosas pequeñas te dividan cuando tu acuerdo sobre las cosas grandes debería unirte.

Casi todos los grupos que están de acuerdo en las cosas grandes termina peleando por las cosas pequeñas y menos importantes. Entiende que nada ni nadie es perfecto y que el enfoque debe estar en la visión general.

No te quedes atascado en el desacuerdo. Escala y vota.

Siento de mente abierta y asertivo deberías poder resolver la mayoría de los desacuerdos. Si no, debes buscar a un tercero creíble. Si aún no encuentras una solución, busca al responsable creíble y vota teniendo en cuenta los pesos de credibilidad que cada persona tiene.

6.4. *Una vez se tome una decisión, todos deben ir detrás de ella sin importar si algunos individuos aún están en desacuerdo.*

Para ser efectivos, todos los grupos que tienen que trabajar juntos deben operar con protocolos que permiten un espacio para que se exploren los desacuerdos. Esto se debe hacer teniendo en cuenta que el grupo es más importante que el individuo, así que todos deben actuar en acorde con la decisión.

Mira las cosas desde el nivel alto.

Acuérdate de mirar las cosas desde arriba. Considera los puntos de vista de los demás y evalúalos teniendo en cuenta la meritocracia de ideas. Mira la situación desde arriba, y ten buenos mapas mentales y principios para decidir cómo manejarlo.

No dejes que la meritocracia de las ideas termine en anarquía.

Tener una meritocracia de ideas lleva a que haya más desacuerdos que en la mayoría de organizaciones. Sin embargo, existe un límite que se debe establecer ya que la argumentación llevada al extremo puede llevar a que se disminuya la efectividad de la meritocracia de ideas. De igual manera, bandearse para obtener lo que se desea va en contra del propósito de tomar decisiones con base en la credibilidad ponderada.

6.5. *Recuerda que si la de idea de la meritocracia entra en conflicto con el bienestar de la organización, va a sufrir inevitablemente.*

Declara “Ley Marcial” solo en casos extremos cuando los principios deban ser suspendidos.

Puede que haya momentos en que adherirse a los principios ponga en riesgo el bienestar de todos, por lo que se puede presentar casos especiales en que uno o más de los principios se suspendan temporalmente.

6.6. *Reconoce que si las personas con poder no quieren operar por los principios, entonces el sistema de operación bajo principios fallará.*

La única manera en que funcionará el sistema basado en principios es cuando las personas que tienen poder en la empresa se rigen rigurosamente a él.

Nuestra Gente

7. RECORDAR QUE EL “QUIÉN” ES MÁS IMPORTANTE QUE EL “QUÉ”

Las personas a veces cometen el error de enfocarse en qué se debe hacer mientras se descuidan en preguntarse a quién se le debe dar la responsabilidad de determinar qué es lo que se debe hacer. Los 4 pasos para encontrar personas capaces son:

1. Recuerda la meta.
2. Dale la meta a alguien que la pueda cumplir o dile que debe hacer para poderla cumplir.
3. Responsabilízalos.
4. Si no puede lograr cumplir la meta después de haberlos entrenado y haberles dado tiempo de aprender, busca a alguien más.

7.1. *Reconoce que la decisión mas importante que debes tomar es a quien vas a escoger como tus “personas responsables”.*

Entiende que tus personas responsables más importantes son aquellas responsables de las metas, resultados, y máquinas de alto nivel.

Todos los directivos deben ser capaces de tener pensamiento de nivel alto y entender la diferencia entre metas y tareas. Deben estar confiadas de que pueden hacer bien las cosas y de sentirse cómodas haciéndolo.

7.2. Reconoce que la persona responsable directa es aquella que debe tener las consecuencias de lo que se haga.

La persona directamente responsable es aquella sobre quien caen las consecuencias de lo que se haga. Por ello, cuando pongas a alguien en una posición de responsabilidad asegúrate de que sus incentivos estén alineados con sus responsabilidades y que las consecuencias de los resultados que produzcan recaigan sobre ellos.

Asegúrate de que todos tengan a alguien a quien se deban reportar.

Aunque el trabajo de alguien sea único, esa persona debe tener a alguien que lo responsabilice de sus acciones en todo momento.

7.3. Recuerda la fuerza detrás de todo.

La mayoría de personas no considera las fuerzas que crean las cosas de su alrededor. Muchas veces esas fuerzas son personas específicas con cualidades específicas que trabajan de maneras específicas. Si cambias a las personas puedes terminar cambiando cómo se desarrollan las cosas.

8. CONTRATAR BIEN, PORQUE LAS REPERCUSIONES DE NO HACERLO SON GIGANTES

De manera global, buscamos personas que puedan pensar independientemente, que argumenten con una mente abierta y de manera asertiva, y que valoren la búsqueda de la verdad y la excelencia, esto a través de un proceso de rápido mejoramiento de si mismos y de la organización.

8.1. Junta a la persona con el diseño.

El tipo de persona que se necesita depende del diseño. Cada diseño debe venir acompañado de una clara idea de los atributos que alguien que va a trabajar en ello necesita para hacer bien su trabajo.

Piensa acerca de qué valores, destrezas, y habilidades estás buscando (en ese orden).

Los valores son creencias profundas que motivan nuestros comportamientos y que determinan nuestra compatibilidad con los demás. Nuestras destrezas son nuestras maneras de aprender y comportarnos, como lo es poder pensar creativamente o lógicamente. Por último, nuestras habilidades son herramientas aprendidas. Mientras que los valores y las destrezas son difíciles de cambiar, la mayoría de habilidades se pueden adquirir con el tiempo.

Por ello debemos enfocarnos en crear relaciones de largo plazo con personas con los valores, luego las destrezas, y luego las habilidades que queremos tener.

Haz de encontrar a las personas correctas algo sistemático y científico.

Cada paso que se toma debe ser sistemático y cada decisión que se toma debe basarse en la evidencia. Las preguntas deben poder diferenciar a los distintos tipos de personas y los procesos de reclutamiento históricos deben ser registrados.

Encuentra el encaje perfecto entre la persona y el rol.

La meta es poner a la persona adecuada en el diseño adecuado. Primero entiende las responsabilidades del rol y las cualidades necesarias para cumplirlas, y luego encuentra a alguien que las tenga.

Busca a las personas que brillan.

La diferencia entre alguien normal vs alguien excepcional es gigante. Busca las áreas en las que la persona ha sido extraordinaria, y si no te sientes emocionado de contratar a alguien, no lo hagas.

No uses tu influencia para darle un trabajo a alguien.

Conseguirle a alguien un trabajo va en contra de la meritocracia de las ideas. No es bueno para el que busca el empleo, para el que está buscando la persona, y para el que está influenciando.

8.2. *Recuerda que las personas son esencialmente distintas y que las distintas formas de ver y pensar hacen que las personas sean adecuadas para trabajos distintos.*

Algunas formas de pensar te servirán bien para algunos propósitos y mal para otros. Algunas cualidades son más aptas para algunos trabajos que otras.

Entiende cómo usar e interpretar las evaluaciones de personalidad.

Las evaluaciones de personalidad son valiosas para tener una vista rápida de lo que es una persona en cuanto a sus habilidades, preferencias, y estilo. Son más objetivas y confiables que las entrevistas.

Recuerda que las personas tienden a escoger a personas parecidas a ellas mismas, así que escoge entrevistadores que puedan identificar lo que estás buscando.

Si buscas a un visionario, escoge a un visionario para que haga la entrevista. Asegúrate de que los entrevistadores sean creíbles.

Busca personas que sean capaces de mirarse a sí mismas objetivamente.

La clave del éxito está en entender nuestras debilidades y compensar por ellas de manera exitosa.

Recuerda que las personas no cambian mucho.

Esto sucede especialmente en periodos de tiempo cortos como 1 o 2 años, así que no asumas que cuando alguien hace algo mal va a aprender rápidamente y cambiar.

8.3. *Piensa en tus equipos de la manera que lo hacen los gerentes deportivos: Ninguna persona posee todo lo requerido para producir éxito, pero todos deben ser sobresalientes.*

La excelencia en cada rol es requerida, la misión debe cumplirse, y aquellos que no cumplen su función deben ser reemplazados.

8.4. Pon atención al recorrido que ha tenido cada persona.

¿Tiene la persona un recorrido donde ha demostrado excelencia en lo que planeas ponerlo a hacer? Si no, probablemente estás tomando una apuesta de baja probabilidad, así que debes buscar buenas razones para hacerlo.

Chequea referencias.

Habla con personas creíbles que las conocen, busca evidencia documentada, y pregunta de ellos a antiguos jefes o superiores. Debes intentar crear una imagen lo más objetiva posible.

Reconoce que el desempeño académico no te dice mucho acerca de si la persona tiene los valores y habilidades que necesitas.

El desempeño académico por lo general se mide a través de la memoria y la velocidad de procesamiento, al igual que la determinación que tiene la persona de ser exitosa. Sin embargo, por lo general falla en identificar la creatividad, la visión, y las habilidades de toma de decisiones de la persona.

Aunque es bueno tener buenos pensadores conceptuales, entiende que la experiencia y un buen recorrido cuentan por mucho.

Algunas habilidades y valores solo se pueden adquirir en la práctica.

No asumas que alguien que ha sido exitoso en otra parte será exitoso en el trabajo que les darás.

Sin importar qué tan buena sea la persona que vas a contratar, a veces esas personas terminan no funcionando.

Asegúrate de que tu gente tiene carácter y es capaz.

Existe gente muy capaz, pero sin el carácter necesario para ser exitoso. Algunas personas traen un carácter destructivo que le hará daño a la organización.

8.5. No contrates personas solo para encajar en el primer trabajo que harán. Contrata a personas con las que quieres compartir tu vida.

Contrata personas con las que quieres compartir una misión de largo plazo. Siempre tendrás buen uso de las personas excepcionales.

Busca a las personas que hacen muchas buenas preguntas.

Las personas más inteligentes son las que hacen las preguntas más interesantes, versus las personas que creen tener todas las respuestas.

Muéstrales a tus candidatos las cosas malas.

Muestra el panorama real, especialmente los aspectos negativos. Muestrales también nuestros principios en acción, y así evaluarás qué tan bien podrán aguantar los verdaderos desafíos.

Interactúa y crea con personas con quien eres compatible pero que también te pueden desafiar.

Los mejores equipos pueden compartir muchas cosas y al tiempo desafiarse y empujarse el uno al otro.

8.6. *Cuando consideres la compensación, provee estabilidad y oportunidad.*

Paga por la persona y no por el trabajo.

Nunca pagues por el título del trabajo, sino por la persona que vas a contratar.

Ten medidores de desempeño al menos levemente atados a la compensación.

Tener este tipo de medidores te ayudará a cristalizar la relación laboral que has creado con la persona, será un buen sistema de retroalimentación, e influenciará cómo la persona se comporta con el tiempo.

8.7. *Recuerda que en buenas asociaciones la consideración y la generosidad son más importante que el dinero.*

Algunas personas responden ante la generosidad y otras ante el dinero. Quédate con las que responden a la generosidad, y sé muy generoso con ellos.

8.8. *Las personas excepcionales son difíciles de encontrar así que asegúrate de pensar en cómo mantenerlas contigo.*

Asegúrate de crear relaciones personales y de trabajo significativas y de ponerse siempre en sintonía. Empuja a las personas para que sigan sus sueños y sigan creciendo a nivel personal.

9. CONSTANTEMENTE ENTRENAR, EVALUAR, Y ADMINISTRAR A NUESTRO PERSONAL

9.1. *Entiende que tú y las personas que trabajan contigo pasarán por un proceso de evolución personal.*

Reconoce que la evolución persona debe ser relativamente rápida y una consecuencia natural de descubrir las fortalezas y debilidades de uno mismo. Como resultado, los planes de carrera no pueden ser planeados al inicio.

El proceso evolutivo permite a las personas descubrir sus gustos y disgustos, y sus debilidades y fortalezas. Todos deben tener la libertad de aprender y pensar por si mismos mientras se les asesora.

Entiende que el entrenamiento guía el proceso de evolución personal.

Todas las personas en entrenamiento deben tener una mente abierta ya que el proceso requiere que ellos suspendan sus egos mientras descubren lo que hacen bien y lo que hacen mal, al igual que lo que deciden hacer al respecto. El entrenador debe ser igualmente de mente abierta para poder evaluar y guiar apropiadamente a quién esté entrenando.

Enseña a las personas a hacer las cosas por su cuenta, así eso signifique que cometan algunos errores.

Es una mala señal cuando constantemente debes decirle a las personas qué hacer. Es mejor entrenar a las personas y luego evaluarlas con base en lo que están haciendo. Pásales tus pensamientos acerca de cómo pueden tomar las decisiones, pero no les dictes que hacer.

Reconoce que la experiencia crea aprendizaje interiorizado que el aprendizaje teórico no puede reemplazar.

Hay diferencias gigantes entre aprender de libros y el aprendizaje práctico. El aprendizaje práctico dicta una ventaja importante sobre el aprendizaje teórico. Sin embargo, ambos son esenciales.

9.2. *Da constante retroalimentación.*

La retroalimentación debe resaltar lo que está funcionando y lo que no está funcionando en proporción con la situación actual.

9.3. *Evalúa con precisión, no con amabilidad.*

Al final, la amabilidad y la precisión son la misma cosa.

Lo que parece amable pero poco preciso termina haciéndole daño a la persona y a los demás miembros de la organización.

Pon tus cumplidos y criticismos en perspectiva.

Un cumplido no significa que la persona está haciéndolo todo bien, y un criticismo no significa que la persona va a ser despedida.

Piensa en precisión y no en implicaciones.

Las personas por lo general se enfocan y preocupan de las implicaciones de una retroalimentación, en vez de preguntarse si es verdad. El enfoque debe estar en descubrir la verdad.

Haz evaluaciones precisas.

Las personas son el activo más importante de la organización, así que has la evaluación de ellos lo más precisa posible. Habla con franqueza, escucha con mente abierta, considera la perspectiva de personas creíbles, y trata de ponerte en sintonía con lo que está sucediendo con la persona y por qué.

Aprende de los éxitos al igual que de los fracasos.

La verdad radical no requiere que seas negativo todo el tiempo. Expone ejemplos de trabajo bien hecho y las causas de su éxito. Esto sirve para reforzar las acciones que llevaron a los resultados y se crean modelos para aquellos que están aprendiendo.

9.4. *Reconoce que el “amor duro” es el mejor y más importante tipo de amor que puedes dar.*

El más importante regalo que puedes darle a alguien es el poder de ser exitoso. Darles la oportunidad a las personas de luchar por lo que desean en vez de simplemente dárselo los hará más fuertes.

Reconoce que mientras que la mayoría de las personas prefiere los cumplidos, las críticas precisas son más valiosas.

La persona aprecia menos que le detallen sus errores y debilidades, pero tiene muchísimo más valor en el largo plazo. Las más grandes transformaciones vienen de experimentar el dolor de errores que la persona nunca quiere volver a tener.

9.5. *No escondas tus observaciones de las personas.*

Explora tus observaciones de las personas de manera abierta con la meta de entender como tú y tu equipo están hechos para poder poner a las personas en el trabajo correcto.

Sintetiza desde lo específico para arriba.

Sintetizar significa convertir mucha información en una imagen precisa. Debes reunir toda la información que puedas sobre la persona para entender cómo es, al igual que para examinar lo que han hecho.

Usa métodos de evaluación como encuestas de desempeño, métricas, e informes formales para documentar todos los aspectos del desempeño de una persona.

Es difícil tener una conversación objetiva, con una mente abierta, y lógica sobre el desempeño si no hay data para discutir. También es difícil hacerle un seguimiento al progreso. Siempre debemos pensar en cómo podemos medir las responsabilidades de las personas de manera eficiente.

9.6. *Haz del proceso de aprender acerca de alguien abierto, evolutivo, e iterativo.*

Articula tu evaluación de los valores, las destrezas, y las habilidades de una persona de frente y compártela. Escucha la respuesta de los demás frente a ella, organiza un plan

para entrenar y evaluar a la persona, y reevalúa tus conclusiones basándote en el desempeño que observes.

Haz tus métricas claras e imparciales.

Las reglas y las métricas deben ser claras e imparciales, de manera que se pueda rastrear cómo las personas se están desempeñando en comparación con esas reglas. Entre más claras sean las reglas, habrá menos oportunidades para que alguien se queje cuando haya hecho algo mal.

Incentiva a las personas para que sean objetivamente reflexivas acerca de su desempeño.

Poderse ver desde un nivel alto es esencial para la evolución personal y para cumplir tus metas. Por esa razón todos deben mirar su desempeño en grupo, y se debe intentar reunir toda la información objetiva posible.

Mira la imagen completa.

Cuando se evalúa a alguien la meta es mirar los patrones y tratar de entender el panorama general. Nadie puede ser exitoso en todo sentido. Las evaluaciones deben ser concretas y deben basarse no en cómo la persona debería ser sino en cómo son.

Para las evaluaciones de desempeño, empieza con casos específicos, luego busca patrones, y por último ponte en sintonía con la persona que está siendo evaluada mirando la evidencia juntos.

Aunque las retroalimentaciones deben ser constantes, las evaluaciones de desempeño por lo general son periódicas. Por esa razón, las evaluaciones de desempeño deberían ser casi que un resumen de todas las pequeñas retroalimentaciones que se han venido haciendo.

Recuerda que cuando se trata de evaluar a las personas, los dos grandes errores que puedes cometer son estar demasiado seguro en tus evaluaciones y fracasar en ponerte en sintonía con ello.

Si crees que algo es cierto acerca de una persona, entonces es tu responsabilidad asegurarte de que sea cierto y de que esa persona esté de acuerdo.

Ponte en sintonía en cuando a evaluaciones de manera no-jerárquica.

Las evaluaciones no deben ser solo de parte de los gerentes hacia los empleados, sino también debe hacerse desde los empleados hacia los gerentes. Por lo general el gerente estará en desacuerdo con la evaluación, y los empleados estarán asustados de evaluar verdaderamente a sus gerentes. Estos dos casos se deben prevenir ya que disminuye la efectividad de la empresa y desmejora la relación entre las personas.

Aprende de tus personas y haz que aprendan de ti a través de las conversaciones francas sobre errores y sus causas de raíz.

Debes ser claro en tus evaluaciones y tener una mente abierta escuchando las respuestas a ellas.

Entiende que asegurarse de que las personas están haciendo un buen trabajo requiere mirar todo lo que todos están haciendo en todo momento.

Es imposible estar encima de todos todo el tiempo, por lo que debes seleccionar cuáles de sus acciones evaluar de inmediato y cuáles después.

Reconoce que el cambio es difícil.

Para poder crecer y progresar, es necesario el cambio. Cuando te enfrentes a un cambio pregúntate si estás siendo de mente abierta o te estás resistiendo a él. Confronta tus dificultades de frente.

Ayuda a las personas a atravesar el dolor que viene de explorar sus debilidades.

Las emociones suelen descontrolarse durante argumentos, especialmente cuando se trata de las debilidades de alguien. Todo debe ser puesto siempre en perspectiva, y se debe entender que de todo dolor surge el aprendizaje y la evolución personal.

9.7. *Saber cómo operan las personas y ser capaz de evaluar si esa manera de operar llevará a buenos resultados es mas importante que saber qué hicieron.*

El mejor indicador para saber qué tan bien una persona va a manejar sus responsabilidades en el futuro es sabiendo cómo es la persona. Ya que consecuencias positivas o negativas pueden surgir sin importar qué tan bien o qué tan mal se maneja una situación, es preferible evaluar a las personas basándose en sus razonamientos y sus resultados.

Si alguien está haciendo su trabajo mal, considera si se debe a un aprendizaje inadecuado o a una habilidad inadecuada.

El desempeño de las personas se debe a dos cosas: aprendizaje y habilidad. Los errores por falta de aprendizaje se pueden arreglar, pero los errores por falta de habilidad son mucho más difíciles de abordar.

9.8. *Reconoce que cuando estás en sintonía con alguien acerca de sus debilidades, las debilidades probablemente sean verdaderas.*

Cuando se llegue a un acuerdo, haz un acta formal de tal acuerdo. Llegar a un acuerdo es una buena señal de que has llegado a la verdad.

Cuando evalúes a las personas, recuerda que no tienes que llegar al punto en que no queda ninguna duda.

Un entendimiento perfecto no existe, por lo que intentar llegar a ello gasta tiempo y demora el progreso. Por esa razón trabaja para establecer un entendimiento de acuerdo mutuo con un grado de confianza alto.

No debería llevarte más de un año aprender cómo es una persona y si ella está hecha para su trabajo.

Las habilidades de una persona se deben poder evaluar de 6 meses a 1 año.

Continúa evaluando a las personas durante su estadía en la empresa.

Entre mejor entiendas a las personas, podrás entrenarlas y direccionarlas mejor. No te quedes en tu evaluación inicial. Siempre pregúntate sobre la persona y reevalúa constantemente.

Evalúa a las personas con el mismo rigor con que evalúas a posibles candidatos.

El criticismo no debe ser visto como algo dañino. Lo mejor que puedes hacer es constantemente encontrar y reevaluar la verdad acerca de las personas.

9.9. *Entrena, protege, o cambia de personas.*

Las personas con los valores y las habilidades inadecuadas son difíciles de cambiar y pueden tener un efecto devastador sobre la organización.

No coleccionas personas.

Es peor tener a alguien en un trabajo que no está hecho para ellos que cambiarlos. El costo de no cambiar a una persona que no es apta para un trabajo se remonta tanto a costos operacionales como al costo personal de tener a alguien viviendo una realidad falsa. Todos terminan pagando el precio.

Tienes que estar dispuesto a cambiar a las personas que amas.

Es difícil cambiar a las personas que te importan. Sin embargo, es importante cambiar a personas que no están aportando al desarrollo de la empresa, por muy difícil que sea.

Cuando alguien esté sin un “lugar”, considera si hay algún lugar que acomodaría mejor a esa persona o si simplemente se le debe cambiar.

Cuando alguien fracasa en un trabajo, se debe a las cualidades que posee. Debes entender cuáles son esas cualidades y si podrían asimilarse a otro rol para el que están más calificados. Es más fácil conocer las cualidades de alguien que lleva un tiempo trabajando en la compañía que buscar entenderlo de alguien nuevo. Recuerda que buscamos personas con quien compartir la vida.

9.10. *Recuerda que la meta de una transferencia es el mejor, más efectivo uso de la persona de manera que beneficia a la comunidad como un todo.*

Haz que las personas terminen su ciclo antes de moverlas a nuevas posiciones.

Aunque existan muchas oportunidades para que las personas avancen y asumen nuevos roles, siempre se debe dar un tiempo para que las personas puedan terminar de cumplir sus roles actuales.

9.11. *No bajes la barra.*

Se debe operar bajo el estándar que se planteó. Los fundamentos de la empresa no se pueden comprometer, por lo que se espera que todos operen bajo los requerimientos de excelencia, haciendo uso de la verdad y la transparencia radical.

Cómo Operamos

10. ADMINISTRAR COMO ALGUIEN OPERANDO UNA MÁQUINA PARA CUMPLIR UNA META

10.1. *Mira a tu máquina y a ti mismo en ella desde una perspectiva de nivel alto.*

Constantemente compara tus resultados con tus metas.

Debes simultáneamente cumplir tus metas y evaluar tu máquina (las personas y el diseño), ya que todos los resultados son reflejos de cómo está operando la máquina. Cuando encuentres un problema con tu máquina, diagnósticala y toma acción.

Entiende que el gran gerente es esencialmente un ingeniero organizacional.

Los gerentes excepcionales son ingenieros. Ven su organización como una máquina y trabajan para mejorarla y mantenerla. Todo lo hacen de manera sistemática, y tienen tanto creatividad como habilidades técnicas.

Crea buenas métricas.

Las métricas muestran como está operando la máquina a través de números y alertas. Son una manera objetiva de evaluar y tienden a tener un impacto positivo sobre la productividad.

Cuando construyas las métricas imagina las preguntas más importantes que te debes hacer y piensa en qué mediciones te ayudaría a responderlas.

Una métrica por si sola puede engañarte, por lo que debes intentar armar grupos de métricas que se complementen entre sí. La información que se use en las métricas debe también evaluada por precisión.

Ten cuidado de ponerle mucha atención a lo que viene hacia ti y de no ponerle suficiente atención a tu máquina.

Si te enfocas primordialmente en cada tarea individual, quedarás atrapado. Pon tu atención en crear y manejar tus máquinas.

10.2. *Recuerda que para cada caso con el que lidies, tu acercamiento debe tener dos propósitos.*

1. Acercarte a tu meta.
2. Entrenar y evaluar tu máquina.

Todo es un caso de estudio.

Piensa acerca de que tipo de caso es, y aplica los principios que deben aplicarse a ese tipo.

Cuando ocurre un problema, conduce la discusión en dos niveles: 1) nivel de máquina (por qué se produjo ese resultado), y 2) nivel de caso en mano (qué hacer al respecto).

A nivel de máquina piensa claramente cómo debieron salir las cosas y explora por qué no sucedió así, y no te quedes simplemente discutiendo a nivel de máquina.

Cuando hagas reglas, explica los principios detrás de ellas.

Todos deben entender la lógica detrás de cada regla, y de por qué tienen sentido.

Tus políticas deben ser extensiones naturales de tus principios.

Los principios tienen una jerarquía de importancia, pero todos deben informar las políticas que guían nuestras decisiones individuales. A medida que casos excepcionales surgen, las políticas deben ir cambiando con respecto a los principios.

Aunque buenos principios y buenas políticas casi siempre proveen una buena guía, recuerda que hay excepciones para cada regla.

Todos tienen el derecho de oponerse a los principios y políticas si creen que no es la mejor forma de hacer las cosas. Sin embargo, eso no le da derecho a nadie de cambiarlas ni de actuar en contra de ellas. Toda excepción que se piense se debe pasar por la gerencia para su evaluación.

10.3. *Entiende las diferencias entre administrar, micro-administrar, y no administrar.*

Los grandes administradores orquestan en vez de hacer. Micro-administrar, por el contrario, es decir exactamente que debe estar haciendo cada persona en cada momento. No administrar es dejar que todos hagan su trabajo sin que haya alguien supervisando y guiando.

Los administradores deben asegurarse de que de lo que son responsables funciona.

Lo pueden hacer administrando bien a los demás, haciendo el trabajo del que no son responsables por que los demás no hacen bien su trabajo, o escalando lo que no pueden administrar bien. Solo la primera opción es la óptima.

Debes ser capaz de delegar los detalles.

No debes quedarte atrapado con los detalles. Si puedes, delégalo a quien sea responsable de ellos.

10.4. *Conoce cómo son tus personas y qué los mueve, por que las personas son el recurso más importante.*

Crea un perfil completo de los valores, habilidades, y destrezas de cada persona, ya que estos son los reales motores de su comportamiento. Te dirán en detalle que trabajos pueden o no hacer y cómo la persona debe ser entrenada.

Regularmente ten acercamientos con las personas que son importantes para ti y para la organización.

Pídeles que te cuenten acerca de cualquier cosa que los pueda estar molestando. Estos problemas pueden ser algunos de los que no conoces, o que la persona puede estar malinterpretando.

Aprende cuanta confianza tener en las personas. No la asumas.

Nadie debe delegar responsabilidades a personas que no conocen bien. Lleva tiempo aprender de las personas y de cuanta confianza puedes poner en ellas.

Varía tu involucramiento basado en tu confianza.

Debemos evaluar y escanear todo para buscar indicadores de que algo no anda bien. Ten menor confianza en e interviene en las áreas que parezcan tener problemas.

10.5. *Asigna claramente responsabilidades.*

Elimina cualquier confusión sobre expectativas y asegúrate de que las personas vean sus fracasos a la luz del día.

Recuerda quién tiene qué responsabilidades.

Aunque parezca obvio, algunas personas tienden a olvidar sus responsabilidades. Todos deben recordar cómo funciona el equipo y qué posición juegan.

Ten cuidado con los trabajos que resbalan de una persona a otra.

Esto se refiere a cuando un trabajo termina cambiando de persona debido a una circunstancia cambiante o a una necesidad temporaria. El problema radica en que un trabajo termine en las manos de alguien que no tiene las habilidades de llevar a cabo el trabajo y en que se cree confusión acerca de quién debe hacer qué.

10.6. *Adéntrate profundo para aprender qué esperar de tu máquina.*

Obtén un nivel alto de entendimiento.

Cuando se maneja un área debes tener un entendimiento alto de las personas, los procesos, y los problemas alrededor tuyo para tomar decisiones bien informadas.

Intenta no mantenerte muy distante.

Debes conocer bien a las personas, dar y recibir retroalimentación constante, y tener discusiones de calidad.

Usa actualizaciones diarias como una herramienta para estar encima de lo que las personas están haciendo y pensando.

Las actualizaciones sirven para triangular qué tan bien se está trabajando y para saber qué necesita de atención.

Ten acercamientos para saber qué problemas probablemente ocurran antes de que lo hagan.

Si un problema te coge por sorpresa, probablemente se deba a que estás muy lejos de las personas y los procesos, o que no has visualizado bien cómo las personas y los procesos pueden llevar a distintos resultados.

Acércate a las personas que están un nivel debajo de las personas que te reportan a ti.

Además, hazles saber que pueden reportarte a ti sus problemas si creen que es necesario.

No asumas que las respuestas de las personas son correctas.

Es buena práctica siempre hacerles un doble chequeo a las cosas, especialmente cuando suenan cuestionables. Esto no significa que no haya confianza entre las personas. Por el contrario, es así como se adquiere la confianza entre las personas.

Chequea todo lo que parezca sospechoso.

Vale la pena chequear todo lo que parezca sospechoso ya que 1) las pequeñas situaciones negativas pueden ser síntomas de problemas serios, 2) resolver pequeñas diferencias de percepción puede prevenir la divergencia más seria de puntos de vista, y 3) cuando se intenta crear una cultura que valora la excelencia se vuelve esencial descubrir y abordar los problemas.

Dejar que los problemas pequeños sigan vivos crea la percepción de que está bien tolerar ese tipo de cosas.

Reconoce que hay muchas maneras de hacer un mismo trabajo.

Tus evaluaciones de cómo las personas están haciendo su trabajo no se debe basar en si lo están haciendo a tu manera, sino si lo están haciendo bien.

10.7. Piensa como un dueño y exige que las personas que trabajan contigo también lo hagan.

Si no experimentas las consecuencias de tu trabajo, tendrás menos propiedad sobre ellas. Por esa razón crea incentivos y penalidades por hacer bien o mal algo que aliente a las personas a tomar propiedad sobre las cosas que hacen.

Ir de vacaciones no significa que uno pueda dejar de un lado las responsabilidades.

Pensar como dueño significa que uno se encarga de que sus responsabilidades sean manejadas bien sin importar qué suceda. Esto se puede hacer combinando una buena planeación y una buena coordinación de las cosas antes de partir.

Fuérzate a ti mismo y a los demás a hacer cosas difíciles.

Debes esforzarte y desafiarte si quieres fortalecerte.

10.8. Reconoce y lidia con el riesgo del hombre-clave.

Cada persona clave debe tener al menos una persona que pueda reemplazarla, y que actúe como aprendiz de ella durante un tiempo.

10.9. *No trates a todos igual. Tráталos de manera adecuada.*

Para tratar a las personas de manera adecuada debes tratarlas de manera diferente, ya que las personas y sus circunstancias son distintas.

No te dejes exprimir.

No te dejes intimidar por las amenazas y los chantajes de los demás. Entregarte a este tipo de cosas hace que comprometas tus valores y manda el mensaje de que ese tipo de cosas se pueden hacer. Lucha por las cosas que importan.

Cuida de las personas que trabajan contigo.

Si no te importan y respetas a las personas con las que trabajas, probablemente estás haciendo un trabajo que no es para ti.

10.10. *Entiende que el buen liderazgo generalmente no es lo que la mayoría de personas creen que es.*

Los mejores líderes se enfocan en 1) buscar con mente abierta las mejores respuestas, y 2) traer a los demás como parte de ese proceso de descubrimiento. Es ahí donde se da el aprendizaje y la sintonía.

Se débil y fuerte al mismo tiempo.

A veces hacer preguntas y ganar perspectiva puede ser malinterpretado como ser débil e indeciso. No es verdad. Siempre busca el consejo de otros y deja que quien sea mejor que tú lidere el camino.

No te preocupes acerca de si las personas gustan de ti o no, y no dejes que dicten lo que deberías hacer.

Solo preocúpate de tomar la mejor decisión posible reconociendo de que no importa lo que hagas, la mayoría de personas creerán que lo estás haciendo mal.

No des ordenes y trata de ser seguido. Trata de hacerte entender y de entender a los demás poniéndote en sintonía.

Si quieres ser seguido por razones egoísticas pagarás el precio en el largo plazo. Los administradores autoritarios terminan creando personas dependientes de ellos que lleva a que se haga daño a la empresa en el largo plazo.

10.11. Responsabilízate a ti mismo y a los demás y aprécialos por responsabilizarte.

Responsabiliza a las personas significa entenderlos a ellos y a sus circunstancias lo suficientemente bien como para evaluar si pueden y deberían hacer las cosas de manera diferente sintonizarte con ellos en ese tema, y si no pueden hacerlo adecuadamente, cambiarlos. Sin embargo, no se espera que nadie sea perfecto.

Si estás de acuerdo con alguien de que algo debe ser hecho de cierta manera, asegúrate de que se haga de esa manera.

Por lo general las personas gravitan subconscientemente hacia actividades que prefieren hacer sobre las que se deberían hacer.

Distingue entre un fracaso en el que alguien rompió su contrato y un fracaso en el que no hubo contrato para comenzar.

Si no hiciste clara una expectativa, entonces no puedes responsabilizar a las personas de si se cumplió o no.

Evade ser atrapado hacia abajo.

Esto ocurre cuando terminas haciendo las tareas que le corresponden a otra persona sin darte cuenta del problema. Esto sucede cuando una persona está más preocupada por sus tareas que por hacer que opere su máquina.

Ten cuidado con las personas que confunden tareas con metas, porque si no pueden delimitar la diferencia no puedes confiarles responsabilidades.

Las personas que se enfocan en las metas son capaces de sintetizar las cosas, mientras que las personas que solo ven las tareas por lo general solo son capaces de resumir las tareas.

Ten cuidado con el impráctico e improductivo “debería teóricamente”.

Esto ocurre cuando alguien asume que ellos mismos o los otros deberían ser capaces de hacer algo sin en realidad saber si pueden o no.

10.12. *Comunica el plan claramente y ten métricas claras que muestren si estás progresando o no según ellas.*

Todos deberían conocer los planes y los diseños dentro de sus departamentos. Las metas, las tareas, y las responsabilidades asignadas deben ser repasadas en los comités de cada departamento al menos una vez al mes.

Pon las cosas en perspectiva yendo hacia atrás antes de ir hacia adelante.

Antes de ir adelante con un nuevo plan, debes tomarte el tiempo de reflexionar sobre cómo la máquina ha venido operando hasta ahora. Ir hacia atrás ayuda a que subrayar cosas que se hicieron bien o mal en relación con sus consecuencias, ayuda a enfocar la atención en el panorama general y las metas generales, y ayuda a especificar las personas responsables de cada tarea.

10.13. *Escala cuando no puedes adecuadamente manejar tus responsabilidades y asegúrate de que los demás también lo hagan.*

Escalar significa decir que no crees que puedas manejar exitosamente una situación y que debes pasar la responsabilidad a alguien más. Escalar no es un fracaso sino una responsabilidad.

11. PERCIBIR Y NO TOLERAR LOS PROBLEMAS

En camino a tus metas te encontrarás con un sinnúmero de problemas, y para ser exitoso debes percibirlos y no tolerarlos. Cada problema que encontramos son una oportunidad para mejorar nuestra máquina.

11.1. *Si no estás preocupado, deberías preocuparte, y si estás preocupado, no te preocupes.*

Preocuparse por lo que puede salir mal te protegerá mientras que no preocuparse te dejará expuesto.

11.2. *Diseña y supervisa una máquina para percibir si las cosas están lo suficientemente bien o no, o hazlo tú mismo.*

Asigna a personas al trabajo de percibir problemas, dales tiempo para investigar, y asegúrate de que tengan líneas independientes para reportar de manera que puedan identificar problemas sin tener miedo de recriminaciones.

Esto asegura a que comiencen a surgir problemas que de otras maneras no se podrían identificar.

No te acostumbres a las cosas.

A medida que surjan los problemas se deben ir solucionando, o podemos terminar acostumbrándonos a ellos.

Ten cuidado del pensamiento grupal. El hecho que nadie más parezca preocupado por algo no significa que no esté pasando nada.

Si ves algo que te parezca inaceptable, no asumas que los demás saben de él y que no dicen nada porque no es un problema. Señálalo a la persona responsable y responsabilízalo de él.

Para percibir problemas, compara cómo los resultados se están alineando con tus metas.

Nota cualquier desviación de lo que esperabas. Las cosas deben ir mejorando con el tiempo.

Ten todos los ojos posibles buscando problemas.

Alienta a las personas a que expongan los problemas que identifican. Las personas más cercanas a cada trabajo conocen los problemas mejor que nadie.

11.3. *Se muy específico acerca de los problemas. No generalices.*

Evade las palabras “nosotros” y “ellos” porque enmascaran la responsabilidad personal.

Las cosas no suceden por si solas. Suceden porque personas específicas hicieron o no hicieron cosas específicas. Los errores y los aciertos deben estar ligados a nombres.

11.4. *No tengas miedo de arreglar las cosas difíciles.*

Algunas veces las personas aceptan problemas inaceptables debido a que son percibidos como muy difíciles de arreglar. Sin embargo, arreglarlos es más fácil que no arreglarlos, ya que no arreglarlos lleva a problemas muchísimo mayores en el futuro.

Entiende que los problemas con buenas soluciones planeadas son completamente diferentes a los que no.

Los peores problemas son los que no se han identificado. Luego le siguen los problemas identificados que no se han abordado. Después, siguen los problemas que cuentan con un plan de acción. Por último, lo mejor son los problemas resueltos. Siempre debes entender qué tipo de problema es.

Piensa de los problemas que percibes a manera de máquina.

Primero anota el problema, luego determina a quién se le debe informar de tal problema, y finalmente decide cuándo es el tiempo adecuado para discutirlo.

12. DIAGNOSTICAR LOS PROBLEMAS PARA ENCONTRAR SU CAUSA DE RAÍZ

Cuando te encuentras un problema, tu objetivo es específicamente identificar la causa de raíz de esos problemas, las personas específicas o los diseños que las causaron, y mirar si existen patrones para este tipo de problemas.

12.1. *Para diagnosticar bien, hazte las siguientes preguntas:*

- 1. ¿El resultado es bueno o malo?**
- 2. ¿Quién es responsable por el resultado?**
- 3. ¿Si el resultado es malo, es la persona responsable incapaz y/o es el diseño malo?**

Un esquema básico para obtener las respuestas que deseas con base en estas preguntas es el siguiente.

1. Primero deben ponerse de acuerdo (en sintonía) sobre si el resultado es bueno o malo, y sobre quién específicamente es responsable de él.
2. Si el resultado es malo, se debe sintetizar si la persona responsable es incapaz o si el diseño fue malo.
3. Decide cómo debió funcionar la máquina para que no ocurriese el resultado malo.
4. ¿La máquina funcionó como debía? Si o no.
5. Si no, ¿qué fue lo que no funcionó?
6. ¿Por qué las cosas no salieron como debieron? Usa los 5 pasos para mirar dónde falló.
7. ¿La causa de raíz es un patrón? Si o no.
8. ¿Cómo deben las personas/máquinas evolucionar como resultado?

Pregúntate: ¿Quién debe hacer qué de manera diferente?

Como todos los resultados vienen de las personas, entender esto llevará a adquirir el conocimiento necesario para cambiar los resultados en el futuro.

Identifica en qué paso del proceso de 5 pasos sucedió la falla.

Si la persona esta fracasando crónicamente, ¿es por falta de entrenamiento o de habilidad? ¿En qué lugar del proceso está fallando?

Identifica qué principios se violaron.

Mira cuáles principios se violaron e identifica si haberlos seguido hubiese prevenido el problema.

Considera las condiciones del momento en que ocurrió el resultado.

No puedes juzgar las decisiones que se tomaron sin tener en cuenta el tiempo y las circunstancias bajo las cuales se tomaron.

Recuerda que una causa de raíz no es una acción, pero una razón.

Las causas de raíz son descritas en adjetivos y no verbos, así que sigue preguntando “por qué” para encontrarlas. La mayoría de las causas de raíz se pueden rastrear a personas específicas que tienen patrones específicos de comportamiento.

12.2. *Ten en mente que los diagnósticos deben producir resultados.*

Recuerda que si tienes a las mismas personas haciendo las mismas cosas, vas a obtener los mismos resultados.

Un cambio genera un cambio.

12.3. *Usa la técnica de “perforación hacia abajo” para ganar un entendimiento 80/20 de un departamento o sub-departamento que está teniendo problemas.*

La técnica de “perforación hacia abajo” permite que entiendas las causas de raíz de los problemas más grandes de un departamento o área. Esta fórmula ayuda a descubrir 20% de las causas que producen el 80% de los problemas. El proceso es el siguiente:

- 1. Anota en una lista todos los problemas.**
 - Sé específico. Hazlo con todas las personas del área.
- 2. Identifica las causas de raíz.**
 - Para cada problema identifica las razones detrás de las acciones que causaron ese problema. La mayoría de los problemas ocurren por una de dos cosas: 1) no hay claridad acerca de quién es la persona responsable, o 2) las personas responsables no están manejando bien sus responsabilidades.
 - Distingue entre causas de raíz y causas próximas. Las causas próximas son las razones o acciones que llevaron al problema. Para llegar a las causas de raíz sigue preguntando “por qué”.
- 3. Crea un plan.**
 - Asegúrate de que el plan se enfoque en las causas de raíz. Debe incluir tareas específicas, resultados, personas responsables, métricas, y líneas de tiempo.
- 4. Ejecuta el plan.**

- Ejecuta el plan abiertamente y responsabiliza públicamente a las personas por los resultados que deben producir.

13. DISEÑAR MEJORAS A TU MÁQUINA PARA ABORDAR TUS PROBLEMAS

Una vez diagnostiques exitosamente los problemas que se interponen en tu camino para lograr tus metas, debes diseñar caminos para resolverlos. Los diseños deben estar basados en entendimientos precisos y profundos.

13.1. Construye tu máquina.

Crea una máquina observando lo que estás haciendo y por qué, extrapolando principios de los casos que conoces y sistematizando ese proceso.

13.2. Sistematiza tus principios y cómo serán implementados.

Crea excelentes máquinas de toma de decisiones pensando en los criterios que vas a usar para tomar decisiones mientras que las estás tomando.

Cada vez que tomes una decisión, observa los criterios que utilizaste y de cómo se pueden convertir en algoritmos para usarse en el futuro. Crea esos algoritmos y úsalos. Modifícalos de acuerdo a los eventos y aprendizajes que se den en el futuro.

13.3. Recuerda que un buen plan debe parecer un guion de película.

Entre más vívidamente puedas visualizar un escenario, más probable se vuelve que suceda como planeas. Visualiza quién va a hacer qué cuándo y el resultado que producirán. Este es tu mapa mental de tu máquina.

Ponte en una posición de dolor por un tiempo para que puedas ganar un entendimiento más completo de lo que estás diseñando.

Métete personalmente, y temporalmente, al área que planeas entender mejor.

Visualiza máquinas alternativas y sus resultados y luego elige.

Un buen diseñador es capaz de visualizar la máquina y sus resultados en varias iteraciones.

Considera las consecuencias de segundo y tercer orden, no solo las de primer orden.

Los resultados de primer orden pueden ser los que desees, pero los de segundo y tercer orden podrían ser lo opuesto. Enfocarse solo en las consecuencias de primer orden puede llevar a mala toma de decisiones.

Usa reuniones regulares para ayudar a que corra bien tu organización.

Estas ayudan a la eficiencia general asegurándose de que las interacciones y las tareas importantes no sean olvidadas.

Recuerda que una buena máquina tiene en consideración el hecho de que las personas son imperfectas.

Diseña de manera que aunque las personas cometan errores, se produzcan buenos resultados.

13.4. Reconoce que diseñar es un proceso iterativo. Entre un mal “ahora” y un buen “después” hay un periodo de “trabajar a través de él”.

Ese periodo de “trabajar a través de él” es donde debes intentar diferentes procesos y personas, mirar qué sirve y qué no, aprender de las iteraciones, y moverse hacia un diseño sistemático ideal.

13.5. Construye la organización alrededor de las metas en vez de las tareas.

Cada departamento debe tener un enfoque claro y los recursos necesarios para cumplir sus metas.

Arma tu organización de arriba para abajo.

Los directores deben ayudar a diseñar la máquina y escoger a las personas para que la complementen. Deben ser capaces de poder pensar estratégicamente al igual que encargarse de las cosas del día a día.

Recuerda que todos deben tener a una persona creíble y de altos estándares haciéndoles seguimiento.

Si esto no se da se pueden presentar problemas de calidad, entrenamiento inadecuado, y apreciación inadecuada de excelente trabajo.

Asegúrate de que las personas al tope de la organización tengan las habilidades y el enfoque para manejar sus equipos, y que tengan un entendimiento profundo en su área.

Además, no se debe tener a personas reportando a directores de otras áreas.

Mientras diseñas tu organización recuerda que el proceso de 5 pasos es la clave para el éxito, y que diferentes personas son buenas en distintos pasos.

Las personas se deben asignar a los pasos dependiendo de sus inclinaciones. Un equipo debe componerse de personas capaces en cada paso y se debe saber quién es responsable de qué en cada paso.

No armes una organización para acomodar a las personas.

Primero se debe visualizar la mejor organización y luego asegurarse de que las mejores personas son escogidas para ello. Los trabajos se deben crear con base en lo que se necesita y no con base en las personas que hay disponibles o lo que las personas quieren hacer.

Ten en cuenta la escala.

Tus metas deben ser del tamaño correcto para poder alocar los recursos que tienes de manera adecuada.

Organiza los departamentos y sub-departamentos alrededor de los agrupamientos mas lógicos.

Algunos grupos gravitan naturalmente el uno hacia el otro. Esto se debe a que comparten metas comunes, comparten habilidades y destrezas, están en cercanía física el uno del otro, etc. Debes tener esto en cuenta cuando armes la estructura de la organización para poder mejorar la eficiencia.

Haz que los departamentos sean tan autosuficientes como sea posible para que tengan control sobre los recursos que necesitan para cumplir sus metas.

Esto es vital para prevenir que se cree una burocracia que fuerce a los departamentos a luchar por obtener la más grande cantidad de recursos posible.

Considera la sucesión y el entrenamiento en tu diseño.

Debes crear una máquina de movimiento perpetuo que pueda trabajar bien contigo. Para ello debes establecer el entrenamiento de los nuevos líderes que van a subir a ser los directivos de la empresa.

No solo le pongas atención a tu trabajo, ponle atención a cómo tu trabajo va a ser hecho cuando ya no estés.

Todas las personas clave en la organización deben tener a alguien designado para reemplazarlo si llegase a pasarle algo.

Usa el “hacer doble” sobre el “revisar doble” para tareas esenciales.

Cuando haya una tarea de vital importancia, es mejor poner a dos personas distintas a realizarla y luego comparar resultados.

Usa a los consultores con sabiduría y ten cuidado con la adicción a ellos.

A veces es buena idea contratar a un consultor para ciertas tareas. Sin embargo, ten cuidado de delegar tareas a consultores que le pertenecen a empleados. Para evaluar si necesitas un consultor, sigue los siguientes pasos:

1. **Control de Calidad:** Las personas externas a la organización trabajan bajo sus propios estándares, así que asegúrate de entender si sus estándares y los tuyos son los mismos.
2. **Economía:** Si se requiere una persona de tiempo completo, a veces es mejor contratar a alguien para que tenga esa posición.
3. **Institucionalización del Conocimiento:** Las personas que trabajan internamente en tu organización por lo general tienen conocimiento y apreciación por cosas que ningún consultor va a ser capaz de entender.
4. **Seguridad:** Tener a personas externas haciendo el trabajo puede llevar a problemas de seguridad.

13.6. *Crea un organigrama organizacional.*

Involucra a la persona que es el punto de la pirámide cuando encuentres problemas entre departamentos.

Cuando exista un problema entre departamentos o sub-departamentos, busca la persona en el organigrama que los une en la parte superior e involúcralo en la solución del problema.

No trabajes para personas en otros departamentos o utilices personas en otros departamentos para hacer trabajos para ti al menos que hables primero con la persona responsable de tal departamento.

Asegúrate de preguntar primero, y si ocurre algún problema recuerda buscar la persona adecuada para involucrarlo en la solución.

13.7. *Crea protecciones donde se necesite, y recuerda que es mejor no proteger en lo absoluto.*

Agrega personas en áreas donde creas que su soporte puede ayudar a que cada trabajo se cumpla. Las protecciones tienen el propósito de ayudar a las personas buenas a realizar su trabajo aún mejor, pero no están hechos para ayudar a personas que están fracasando. Una buena protección consiste en dos o más personas que se complementan y que se empujen el uno al otro.

No esperes que las personas reconozcan y compensen por sus puntos débiles.

Por lo general las personas no se van a salvar a si mismas. Proactivamente protégelas y ponlas en roles en los que no puedan cometer el tipo de decisiones que no deberían.

13.8. *Mantén tu visión estratégica igual mientras que haces cambios tácticos apropiados a medida que las circunstancias lo dicten.*

Refuerza las tradiciones y las razones para ellas, e imparte valores y metas estratégicas en los líderes exitosos y el resto del grupo de trabajo, esto para que no se pierda la visión general a medida que pasa el tiempo.

No pongas el expediente encima de la estrategia.

Las personas dejan de perseguir los problemas estratégicos de largo plazo por creer que tienen mucho problema que deben resolver en el ahora. Sin embargo, es esencial poder encontrar un balance entre los dos.

Piensa en la visión general y en los pequeños detalles, y entiende la conexión entre ellos.

No te fijas en los detalles insignificantes, y determina lo que es importante y poco importante en cada nivel.

13.9. *Ten buenos controles para que no seas expuesto a la deshonestidad de los demás.*

No asumas que todos están operando en tu interés y no en su interés propio.

Investiga y hazles a todos saber que vas a investigar.

El punto de las investigaciones es que no haya sorpresas. Los controles de seguridad no se deben tomar de manera personal, ya que se hacen por el bien de todos.

Recuerda que no tiene sentido tener leyes a menos que se tengan policías.

Las personas revisando cada área deben ser externa al área, y debe objetivamente evaluar que las cosas se estén haciendo honestamente.

13.10. *Ten las líneas de reporte y las delineaciones de responsabilidades más claras posible.*

Esto aplica para todos los departamentos y todos los sub-departamentos.

Asigna responsabilidades basadas en el diseño del flujo de trabajo y las habilidades de las personas, no el nombre de su cargo.

Ten en cuenta las habilidades y destrezas de cada persona.

Reconoce que es mejor tener algunas pocas personas inteligentes y darles la mejor tecnología que tener un gran número de personas ordinarias con menos equipamiento.

Personas excepcionales junto a tecnología excepcional mejoran la productividad. Ponlos juntos en una máquina bien diseñada y la mejoran exponencialmente.

13.11. *Recuerda que casi todo costará más y tomará más tiempo de lo que esperas.*

Normalmente casi nada sale de acuerdo al plan. Un buen acercamiento es asumir que todo se va a demorar y va a costar 1.5 veces lo que habías planeado.

14.HACER LO QUE TE PROPUSISTE HACER

14.1. *Trabaja por metas que te emocionen a ti y a tu organización.*

Piensa en cómo tus tareas se conectan con esas metas. Las metas que quieres cumplir te deben emocionar, y al mismo tiempo tienen que motivarte de manera que contemples que existen tareas indeseables que vas a tener que realizar.

Se consistente y coordinado en motivar a los demás.

Busca que los demás se sientan motivados a cumplir sus metas. Todos deben sentir que se les está compensando de manera justa e igual a los demás, y que los desafíos que cada uno tiene están alineados con sus expectativas e intereses.

No actúes antes de pensar. Tomate el tiempo de formular un plan de juego.

El tiempo que te gastes en formular un plan no se compara en lo absoluto a la cantidad de tiempo que te gastarás llevándolo a cabo, y la efectividad de ello será radicalmente superior.

Busca soluciones creativas y revolucionarias.

Muchas veces cuando nos encontramos a problemas grandes, pensamos que la solución es simplemente trabajar fuertemente en ellos. Pero a veces paga tomar un paso hacia atrás y evaluar si puede haber una mejor manera de manejar ese problema.

14.2. *Reconoce que todos tienen demasiado que hacer.*

Existen tres maneras de poder hacer más aparte de trabajar más fuertemente. Estas son:

1. Tener menos cosas que hacer, priorizando.
2. Buscar a la persona adecuada para delegarle tareas.
3. Mejorar tu productividad.

Lo que diferencia a las personas que pueden hacer mucho de las que no son la creatividad, el carácter, y la sabiduría. Los creativos inventan nuevas maneras de hacer las cosas. Las personas con carácter son buenas manejando sus desafíos y demandas. Las personas sabias son capaces de mantener su calma viendo las cosas desde un nivel alto, permitiéndolos priorizar, diseñar realísticamente, y tomar ediciones sensibles.

No te frustres.

Si las cosas no van bien, dale tiempo de que mejoren. No tiene sentido frustrarse cuando hay tanto que puedes hacer. Cualquier cosa se puede cumplir si piensas creativamente y tienes el carácter de hacer las cosas difíciles.

14.3. *Usa checklists.*

Cuando se asignen tareas, es esencial que se les capture en checklists.

No confundas checklists con responsabilidades personales.

Se espera que todos cumplan con su trabajo, que generalmente va mucho más allá de lo que se anota en las checklists.

14.4. *Deja que haya tiempo para el descanso y la renovación.*

Si sigues haciendo sin dejar tiempo para descansar, te quemarás. Incluye en tus planes momentos de descanso.

14.5. *Celebra.*

Ten momentos de celebración cuando se cumplen metas y cuando suceden eventos especiales.

15.USAR HERRAMIENTAS Y PROTOCOLOS PARA MOLDEAR COMO SE HACE EL TRABAJO

Existe una diferencia grande entre querer hacer algo y poderlo hacer. Para que sucedan las cosas, se necesita desarrollar los hábitos correctos. Esto se hace a través de las herramientas y los protocolos.

15.1. Tener principios sistematizados en las herramientas es especialmente valioso para una meritocracia de ideas.

Todas las personas de la organización se deben regir por los principios, sin excepciones.

Para tener cambios de comportamiento reales, entiende que debe de haber un aprendizaje internalizado o habituado.

El aprendizaje experiencial es vital. No es suficiente conocer los principios, se deben implementar constantemente hasta que se interioricen.

Usa herramientas para coleccionar data y procesarla en conclusiones y acciones.

Las herramientas pueden hacer cosas que la mente humana no puede. Puede encontrar patrones ocultos y detallar cómo algo está funcionando. Además, se debe capacitar para poderse adaptar con el tiempo, y todos deben tener la oportunidad de entender la lógica detrás de cada herramienta.

Crea un ambiente de confianza y justicia teniendo principios que son implementados en herramientas y protocolos para que las conclusiones a las que se llega se puedan evaluar haciéndole un seguimiento a la lógica y data detrás de ellas.

Las personas ineficientes por lo general intentarán ir en contra de los juicios que se hacen de ellos. Es aquí donde los sistemas basados en reglas y data permite presentar criterios claros que demuestran objetivamente las razones de tales juicios. Los sistemas son menos arbitrarios, y se deben estar constantemente evaluando por personas creíbles.

16. NO PASAR POR ALTO LA GOBERNANZA EMPRESARIAL

La gobernanza empresarial es el sistema que se encarga cerciorarse que las cosas estén funcionando bien. Este poder se debe dar a personas con los valores correctos, que hacen bien su trabajo, y que son capaces de chequear y balancear el poder de los otros.

16.1. *Para ser exitoso, todas las organizaciones deben tener chequeos y balances.*

Debe haber personas que chequean a otras personas para evaluar su desempeño, y debe haber balances de poder.

Incluso en las meritocracias de ideas, el merito no puede ser el único factor determinante en asignar responsabilidades y autoridad.

Considera los otros factores de manera objetiva.

Asegúrate de que nadie sea más poderoso que el sistema o tan importante que no puedan ser reemplazados.

El sistema de gobernanza debe ser más poderoso que cualquier individuo y debe dirigirlos, en vez de ser los líderes los que la dirigen.

Ten cuidado de las mafias internas.

Aunque es bueno que los departamentos y sub-departamentos tengan una conexión fuerte y propósitos compartidos, la lealtad al área no puede entrar en conflicto con la lealtad a la organización como un todo.

Asegúrate de que los derechos de decisión son claros.

Cada persona debe conocer cuanto pesa su voto si se debe tomar una decisión, para que no haya ninguna duda a la hora de hacerlo.

Asegúrate de que las personas que evalúan tengan 1) suficiente tiempo para estar bien informados acerca de cómo va la persona que están evaluando, 2) tienen la habilidad para hacer evaluaciones, y 3) no tienen conflictos de interés que se interpongan en dicha evaluación.

La persona debe cumplir con esos requisitos para poder efectivamente llevar a cabo las evaluaciones.

Reconoce que las personas que toman decisiones deben tener acceso a la información necesaria para tomar dicha decisión y deben ser lo suficientemente confiables para manejar esa información de manera segura.

Es primordial darle un correcto manejo de la información privada cuando se lleve a cabo una evaluación.

16.2. *Recuerda que una meritocracia de ideas y un solo líder no es tan bueno como un excelente grupo de líderes.*

Depender en una sola persona produce demasiados riesgos. Es ineficiente, limita el rango de habilidades, y crea un problema de manejo excesivo de cosas.

16.3. *Ningún sistema de gobernanza puede substituir a una buena asociación.*

Debe haber personas capaces en las posiciones de poder que instintivamente quieren operar por el bien de la comunidad con base en los principios empresariales. Los líderes de la empresa deben tener sabiduría, competencia y la habilidad de tener relaciones de trabajo cercanas, cooperativas, y efectivas que se caracterizan por los desacuerdos reflexivos y el compromiso de hacer todo aquello que la meritocracia de ideas decida.

Conclusión

En conclusión, la Guía de Principios Organizacionales Rentek es una herramienta para impulsar a la empresa, y a todos aquellos que trabajan en ella, hacia un futuro exitoso. Los principios presentados en ella tienen el fin de ir creando nuevas perspectivas, nuevos hábitos saludables de trabajo y de vida, nuevas herramientas y nuevos protocolos para hacer las cosas, y nuevos comportamientos que nos lleven a cumplir nuestras metas y nuestros sueños.