



“Este libro es esencial para cualquier empresario y su equipo de liderazgo. TRACCIÓN da un sistema poderoso, práctico y sencillo para dirigir tu negocio.”

-DAN SULLIVAN

PRESIDENTE Y FUNDADOR, THE STRATEGIC COACH

PARTE DE
LA BIBLIOTECA DE
TRACCIÓN

EDICIÓN AMPLIADA

TRACCIÓN

OBTÉN CONTROL DE TU NEGOCIO

GINO WICKMAN

ELOGIOS PARA TRACCIÓN

“Los conceptos y herramientas magistralmente capturados en las páginas de este libro han proporcionado parte de la magia que nos ha ayudado a crecer nuestro negocio 300% en los últimos cinco años. ¡No te lo pierdas!”

CRAIG ERLICH
DIRECTOR EJECUTIVO, PULSE220

“¡Los conceptos en este libro han cambiado mi vida! Ahora puedo delegar el día a día, sabiendo que he desarrollado un equipo que puede encargarse de los detalles de manera eficiente. Hemos tenido crecimiento anual constante en los últimos cuatro años en un mercado muy difícil, mientras que nuestra competencia ha tenido problemas”.

RONALD A. BLANK
PRESIDENTE, THE FRANKLIN COMPANIES

“Habiendo capacitado y entrenado a más de 13,000 emprendedores, conozco los obstáculos a los cuales se enfrentan. Este libro es esencial para cualquier empresario y su equipo administrativo. *Tracción* da un sistema poderoso, práctico y sencillo para dirigir tu negocio”.

DAN SULLIVAN
PRESIDENTE Y FUNDADOR, THE STRATEGIC COACH

“Previo a implementar las disciplinas de este libro, mi socio y yo sentíamos que estábamos dirigiendo nuestro negocio por pura intuición. Habiendo implementado las herramientas de Tracción, ahora tenemos un crecimiento más acelerado, mayor rentabilidad y excelentes personas con las que disfrutamos trabajar. Nuestro índice de crecimiento en promedio es de más de 20% anual. Estos resultados nos llevaron a tener que vender nuestra empresa a una empresa pública por tener múltiples por arriba de lo normal y a readquirir la empresa después de solamente año y medio”.

ROB DUBE
PRESIDENTE, IMAGE ONE

“Las herramientas de Gino funcionan. Nos ayudan a permanecer constantes y enfocados en nuestra visión. Los principios de Tracción me han ayudado a construir un equipo sólido de liderazgo, a cristalizar nuestro plan, y a crear la disciplina para llevar a la organización al siguiente nivel”.

SAM SIMON
PRESIDENTE Y DIRECTOR EJECUTIVO, ATLAS OIL COMPANY

“Tracción es, en definitiva, el enfoque más potente y útil que he visto para dirigir un negocio exitoso. ¡El contenido es a prueba de balas! Tienes que leer este libro”.

VINCE POSCENTE
AUTOR DE THE AGE OF SPEED

“El contenido en Tracción ha mejorado mi negocio y mi vida de forma dramática. Estoy disfrutando más, y mis ventas y ganancias han incrementado en 50% en el transcurso de los últimos tres años. La metodología nos mantiene enfocados, nos permite ser creativos, y nos ayuda a atender de mejor manera a nuestros clientes”.

BOB SHENEFELT
DIRECTOR EJECUTIVO, RCS INTERNATIONAL

“Los conceptos en este libro han revolucionado nuestra empresa. Somos altamente rentable, hábiles, flexibles, y tenemos una cultura orientada a resultados. Trabajar con las herramientas de Gino ha marcado una diferencia significativa respecto a quienes somos hoy”.

ALBERT M. BERRI
DIRECTOR EJECUTIVO, MCKINLEY

“Tracción debiera ser lectura obligatoria para cualquier empresario/administrador que desea un negocio de alto rendimiento y una excelente calidad de vida. Los conceptos en este libro me han permitido no solamente enfocarme en hacer de mi negocio lo mejor posible, si no también a ser el mejor hombre de familia posible, al mismo tiempo. Tracción es un libro de negocios distinto a cualquier otro porque ofrece sistemas reales, prácticos y fáciles de comprender para dirigir un negocio. Nuestra empresa ha experimentado un cambio cultural poderoso”.

DAN ISRAEL
PRESIDENTE, ASPHALT SPECIALISTS, INC.

“Este libro cambiará tu vida y la de tus empleados. Las herramientas son razonables, efectivas, y esenciales para cualquier organización, emprendedor o líder. Personalmente, las utilizo con mi empresa nacional de valuación de bienes raíces, y este año, crecimos 150%, después de 14 años de estar en el negocio”.

DARTON CASE
PRESIDENTE, THE ENTREPRENEURS' ORGANIZATION

“Los conceptos en Tracción rescataron a nuestro negocio de la mediocridad y nos impulsaron hacia la excelencia. Nos han dado las herramientas para tratar con cualquier situación que pudiera surgir y, mejor aún, a prevenir ciertas situaciones no deseadas. Ahora tenemos a todas las personas correctas en los puestos correctos haciendo los trabajos correctos”.

ROB TAMBLYN
PRESIDENTE, THE BENEFITS COMPANY

“Si eres un emprendedor, líder o administrador, debes leer este libro. Junto con mi hijo y mi yerno, estaba buscando una forma de crecer rápidamente el negocio que había construido en los últimos 35 años. Las herramientas en este libro eran exactamente lo que necesitábamos para que eso sucediera. Al aplicar las disciplinas de Tracción, hemos logrado incrementar nuestros ingresos en 50% en el transcurso de los últimos tres años, y la ganancia ha sido exponencialmente más”.

ROBERT SCHECHTER, C.L.U., Ch.F.C.
DIRECTOR, SCHECHTER WEALTH STRATEGIES

“Tienes que leer *Tracción*. Lo que aprenderás son las mismas herramientas que me han permitido crecer mi negocio en un 100% en el transcurso de los últimos tres años, y al mismo tiempo me ha permitido mantenerme balanceado y disfrutar. Este libro cambiará tu vida”.

BERNIE RONNISCH
PRESIDENTE, RONNISCH CONSTRUCTION GROUP

“¡Estas herramientas han sido un recurso valioso para Zoup! Nuestra empresa ha prosperado, ha crecido de 5 locales a casi 50 abiertos y premiados. Adicional a tracción y rendición de cuentas, estos conceptos nos han ayudado a crear un equipo de liderazgo fuerte, sano y hábil, con claridad respecto a la visión de la empresa y la contribución de cada miembro hacia

esa visión. Nos ha ayudado a dar claridad respecto a roles para el equipo y para los franquiciados”.

ERICK ERSHER
FUNDADOR Y DIRECTOR EJECUTIVO, Zoup! FRESH SOUP COMPANY

“Yo tenía una empresa bien dirigida, rentable y en crecimiento previo a implementar los conceptos de Tracción. Hoy, un año después de su implementación, hemos impulsado el negocio. Ahora tenemos claridad respecto a las responsabilidades y los lineamientos para resolver problemas, y el crecimiento ha sido explosivo incluso durante la recesión. ¡Gracias por darnos los lineamientos para realmente despegar!”

BOB VERDUN
PRESIDENT, COMPUTERIZED FACILITY INTEGRATION, LLC (CFI)

“Un agradecimiento por todo lo que has hecho para nuestra firma. Cuando empezamos a implementar estos conceptos, no era feliz, mi salud estaba siendo afectada, y mi nivel de estrés era tan alto que quería darme por vencido. Ya no disfrutaba el negocio. Mi negocio era dueño de mi vida—en lugar de yo ser dueño de mi negocio. En ese momento, yo tenía 10 empleados y estaba listo para recortarlos a cinco y simplemente conformarme con donde estaba. Considerar mayor crecimiento simplemente significaba más estrés y más frustraciones. En el último año y medio de trabajar contigo, ahora tenemos 12 empleados y nuestros ingresos han aumentado en casi 100 por ciento ¡en solamente dos años! La mejor parte es que, no solamente soy más feliz, si no que tengo más libertad de tiempo. Ahora paso 50 por ciento de mi año en Nashville con mis dos hijos, sus cónyuges, y mis dos nietas. Más ingresos, menos tiempo combinado con empleados más felices = un empresario feliz. ¡Muchas, muchas, muchas gracias!”

CURT WHIPPLE
PROPIETARIO, C. CURTIS FINANCIAL

TRACCIÓN

TRACCIÓN

TOMA EL CONTROL DE TU
N E G O C I O

GINO WICKMAN



BenBella Books, Inc.
BenDallas, Texas

© Derechos de Autor 2018 Gino Wickman

Derechos de la traducción © 2018 por BenBella Books, Inc.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, grabaciones o sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin autorización previa por escrito del autor, exceptuando la inclusión de citas breves en revisiones críticas y para otros usos no-comerciales permitidos por la ley de derechos de autor. Para solicitudes de autorizaciones, contacte al editor.

Vea página 257 para consultar los términos de marcas registradas bajo EOS Worldwide.



BenBella Books, Inc.

10440 N. Central Expressway, Suite 800

Dallas, TX 75231

www.benbellabooks.com

Send feedback to feedback@benbellabooks.com

Impreso en los Estados Unidos de América

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Biblioteca del Congreso Catalogación en Publicación Número de Control: 2018024235

ISBN 978-1-946885-85-2 (tela, Español)

ISBN 978-1-936661-84-8 (tela, Inglés)

ISBN 978-1-936661-83-1 (tapa blanda, Inglés)

Originalmente publicado con tapa dura por EOS en 2007

Primera edición de tapa blanda para comercio en 2011

Editado por Erin Kelley

Traducido por Patricia Beltranena y Traducciones Integrales, S.A.

Revisado por Estefanía Barillas y Traducciones Integrales, S.A.

Indexado por WordCo Indexing Services Inc.

Diseño de la portada por Faceout Studio

Diseño de Texto por Neuwirth & Associates, Inc.

Impreso por Lake Book Manufacturing

Distribuido al comercio por Two Rivers Distribution, una marca de Ingram

(www.tworiversdistribution.com)

Descuentos especiales para mayoristas (mínimo de 25 ejemplares) están disponibles.

Favor contactar a Aida Herrera a aida@benbellabooks.com.

Para mi papá, Floyd Wickman, uno de los mejores emprendedores del mundo.

Este libro no existiría sin tus enseñanzas y orientación.

Es un tributo a quien tu eres.

También para mi esposa, Kathy, mi hija, Alexis, y mi hijo, Gino: Estoy tan orgulloso, y los amo a cada uno de ustedes con todo mi corazón.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	xiii	
CAPÍTULO 1	El Sistema Operativo Empresarial®: Fortaleciendo los Seis Componentes Clave	1
CAPÍTULO 2	Soltando La Liana	13
CAPÍTULO 3	El Componente de La Visión: ¿Ven Lo Que Estás Diciendo?	27
	• Respondiendo a las Ocho Preguntas	31
	• Compartido por Todos	76
CAPÍTULO 4	El Componente de Las Personas: Rodéate de Buenas Personas	81
	• Personas Correctas	87
	• Puestos Correctos	91
CAPÍTULO 5	El Componente de Datos: Seguridad en Números	117
	• Cuadro de Indicadores	120
	• Cuantificables	126
CAPÍTULO 6	El Componente de Los Asuntos: ¡Decide!	133
	• La Lista de Asuntos	136
	• La Vía de Resolución de Asuntos	140
CAPÍTULO 7	El Componente de Los Procesos: Encontrando Tu Manera	151
	• Documentar Tus Procesos Medulares	155
	• Seguidos por Todos	162
CAPÍTULO 8	El Componente de Tracción: ¡De Luftmensch a la Acción!	167
	• Rocas	174
	• Pulso de Reuniones	180
CAPÍTULO 9	Amarrándolo Todo: El Gran Viaje	205
CAPÍTULO 10	Cómo Empezar	227
ACERCA DEL AUTOR Y DE EOS WORLDWIDE	239	
AGRADECIMIENTOS	241	
ÍNDICE	245	
MARCAS REGISTRADAS BAJO EOS WORLDWIDE	257	

INTRODUCCIÓN

Sígueme la corriente por un momento y desconéctate mentalmente de los detalles de tu día a día. Olvídate de todas tus creencias preexistentes respecto a cómo dirigir tu organización. Ahora imagina una vista aérea de tu negocio y obsérvalo desde arriba. ¿Qué ves?

Estas leyendo este libro porque quieres que tu organización sea sólida y esté bien administrada. Ya has alcanzado algún grado de éxito, y ahora estás preparado para el siguiente nivel. Sin embargo, este reto trae un nuevo conjunto de obstáculos; la pura voluntad y determinación auténtica ya no son suficientes para sobrevivir. La pregunta que estás enfrentando es nueva: ¿Cómo puedes escalar hacia una posición de liderazgo genuino?

¿Qué harías si te dijera que al leer este libro y al aplicar sus principios fundamentales, podrías eliminar todas tus frustraciones relacionadas a tu negocio? ¿Que podrías tener empleados excelentes en todos los niveles que comparten tu visión, se comunican entre ellos, resuelven sus propios problemas, demuestran responsabilidad y rinden cuentas? ¿Que tu organización podría no solo caminar sin problemas, sino que también podría tener el potencial de escalar a ser tan grande como quieras?

Te lo estoy diciendo, y puedes. Aunque no lo creas, ya tienes todo lo necesario para hacer esos cambios. Pon este sistema a trabajar y lograrás todo lo anterior, tal y como lo han hecho negocios de distintas industrias por años.

Este libro no es otro libro que contiene la fórmula mágica de administración, ni es la estrategia “de moda”. No contiene teoría. Está basado en experiencias de la vida real, sabiduría práctica, y verdades trascendentales. Lo más importante es que funciona. A través del trabajo de campo, he desarrollado un método práctico pero exhaustivo para ayudar a fortalecer e infundir energía a tu negocio.

Si eres como la mayoría de los emprendedores, probablemente estás experimentando una o más de las cinco frustraciones más comunes:

1. Falta de control: No tienes suficiente control de tu tiempo, del mercado, ni de tu empresa. En lugar de controlar el negocio, el negocio te controla a ti.
2. Personas: Estás frustrado con tus empleados, clientes, proveedores o socios. Pareciera que no te escuchan, no te entienden, o no les dan seguimiento a sus acciones. Ustedes no están en la misma página.
3. Ganancias: Sencillamente, no hay suficientes.
4. El techo: Has dejado de crecer. No importa lo que hagas, pareciera que no puedes avanzar y llegar al siguiente nivel. Te sientes abrumado e inseguro respecto a qué hacer.
5. Nada funciona: Has intentado varias estrategias y remedios rápidos. Ninguno ha funcionado por mucho tiempo, y como resultado, tu personal se ha vuelto insensible a nuevas iniciativas. Estás girando tus ruedas, y necesitas tracción para moverte nuevamente.

Claro, hay una pequeña minoría de emprendedores y propietarios de negocios que no padecen de estas frustraciones. Dirigen sus negocios utilizando disciplinas fundamentales que organizan las muchas partes móviles de su organización a manera que funcione como una máquina bien lubricada. Para algunos de estos propietarios les es natural, y ni siquiera se dan cuenta que están haciendo algo especial. Sin embargo, la mayoría de nosotros no somos así de afortunados.

Lo que enseño a líderes de negocios es sencillo, pero no simplista. Les ayudo a deshacerse de las cinco frustraciones comunes mediante la implementación de las mismas herramientas básicas que aquellas organizaciones exitosas emplean. Al concluir, el resultado es que líderes de negocios sienten que tienen mayor control, son más felices y tienen menos estrés. Sus organizaciones se vuelven más rentables, más enfocadas, y con excelentes empleados.

Tú no eres tu negocio. Tu negocio es una entidad por sí misma. Sí, tú la creaste, pero para alcanzar el éxito, tienes que convertirlo en un organismo autosostenible. Llegar al siguiente nivel requiere más que solo un producto o servicio, o la simple determinación de alcanzar el éxito. Necesitas destrezas, herramientas, y un sistema para optimizar a tus personas, procesos, ejecución, administración

y comunicación. Necesitas principios rectores fuertes que funcionarán para tu empresa día tras día.

Este libro tiene todas las herramientas y elementos que componen el Sistema Operativo Empresarial (EOS, por sus siglas en inglés). EOS es un sistema holístico, autosostenible que aborda los seis aspectos de tu negocio. Aprende a dominar los elementos individuales de EOS y podrás integrarlos dentro de un marco potente que te ayudará a ganar tracción y a cumplir la visión que siempre has tenido para tu empresa.

Este sistema operativo no me cayó del cielo; lo he estado refinando en el mundo real durante los últimos 20 años. Nació a raíz de una enorme cantidad de experiencias propias de la vida real, una lección a la vez. Mi trayectoria ha sido una búsqueda para entender qué hace que grandes emprendedores y negocios tengan tanto éxito. A raíz de haberme volteado a vender mi negocio familiar, a través de mi involucramiento con *The Entrepreneurs' Organization (La Organización de Emprendedores)*, y al aprender de muchos mentores increíbles, he sido bendecido con muchas experiencias, retos y lecciones. Solamente en los últimos 11 años, he completado más de 1,300 sesiones de día completo con los equipos de liderazgo de más de 120 organizaciones emprendedoras. Esto asciende a más de 10,000 horas de planificación práctica, enseñanza, entrenamiento, facilitación y resolución de conflictos de liderazgo; EOS es la culminación de ese arduo trabajo.

Mi típico cliente es una organización emprendedora pequeña a mediana (\$2 millones a \$50 millones en ingresos con 10 a 250 empleados), orientada al crecimiento, dispuesta a cambiar, y dispuesta a ser vulnerable (es decir, a tener la mente abierta, dispuesta a admitir debilidades, y dispuesta a enfrentar la realidad). Si eso te describe a ti, estás empezando con todo lo que necesitas. No necesitarás dominar un listado interminable de nuevas técnicas. En cambio, aprenderás qué es lo que hacen las organizaciones exitosas para manejar un negocio libre de frustraciones y renovarás tu energía, enfoque y emoción por tu negocio. Acompáñame en este viaje para obtener mejor control de tu negocio y atravesar el techo—para tener mejor balance, mejores resultados, más diversión y más rentabilidad.

En este preciso momento, las personas que siguen El Proceso EOS están allá afuera, manejando negocios muy exitosos. En promedio, los negocios de mis clientes aumentan sus ingresos en un 18 por ciento anual. Adicionalmente, a diferencia de muchos autores teóricos, yo también estoy allá afuera, en trabajo de campo con un equipo de liderazgo y aplicando, experimentando y probando estas herramientas. Soy un emprendedor como tú y lo he sido desde que tengo 21 años. Esto no es teoría de administración. EOS está funcionando todos los días.

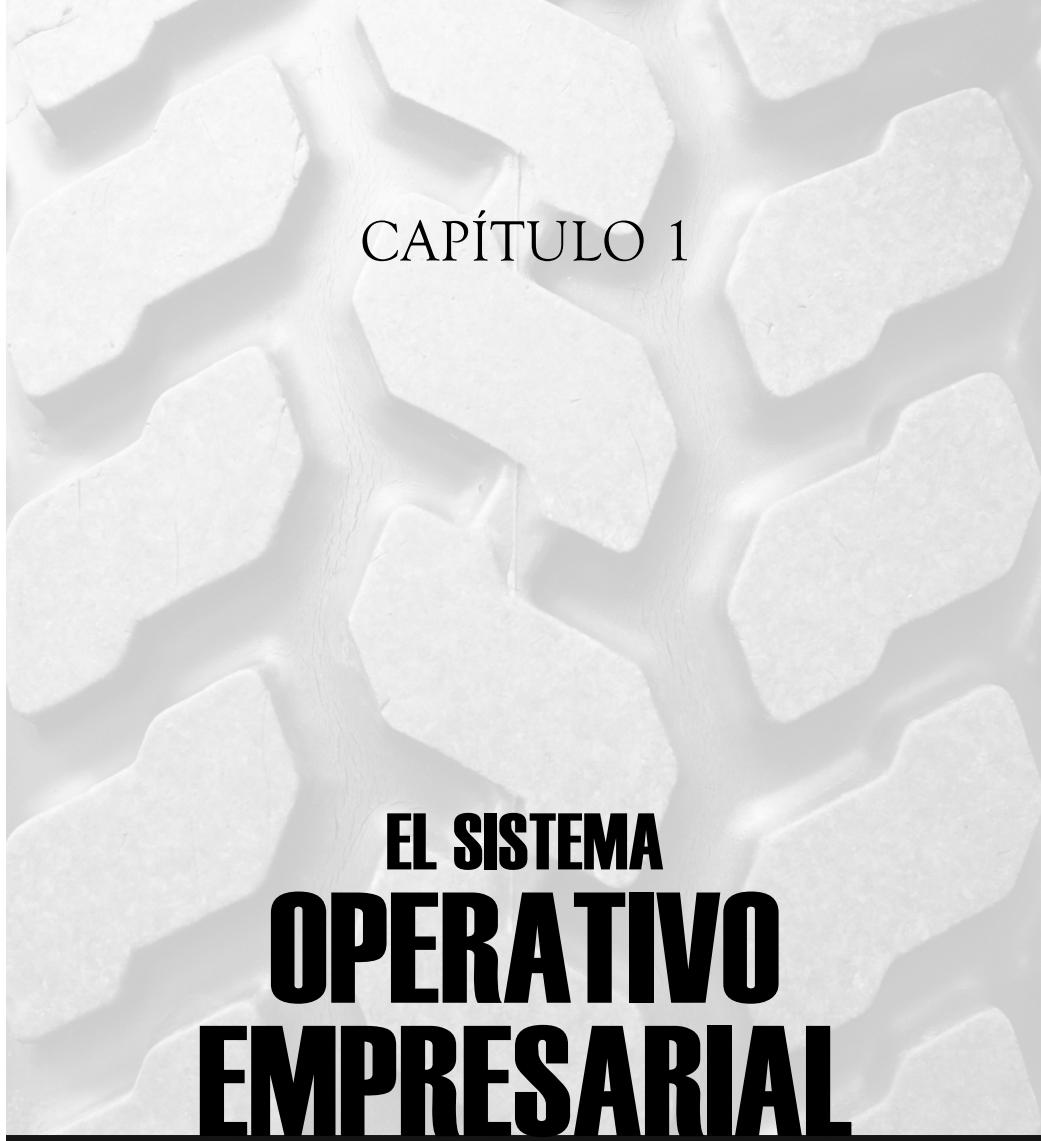
Ten cuidado con lo que deseas –porque con este sistema, lo obtendrás. Al terminar EOS, tomarás decisiones más rápidas para cambiar personal, estrategias, sistemas, y procesos donde sea necesario. Te ayudará a reducir complejidad innecesaria, identificar y eliminar distracciones, identificar y solucionar problemas, y a mantenerte a ti y a tu personal comprometido y enfocado en una sola visión.

Los Seis Componentes Clave del Sistema Operativo Empresarial (EOS) van directo a la raíz de los seis aspectos más importantes de tu negocio y los fortalecen, eliminando todos los problemas sintomáticos mediante la resolución de los verdaderos. EOS es un método—incluso una forma de vida—que te ayudará a cristalizar tu visión y a construir una organización fuerte. Al primero entender y después implementar lo que aprendes, podrás monitorear con exactitud el pulso de tu empresa y saber cómo está realmente.

En algún momento de esta trayectoria, posiblemente dirás, como dicen todos los clientes, “Oye, esto es fácil”. Sí, lo es. Si estás buscando la próxima metodología MBA de moda, esto no lo es. EOS consiste en principios trascendentales, prácticos, y universales que han sido comprobados en casi toda clase de organización. Lo que es dramáticamente nuevo es la integración de estas mejores prácticas en un sistema completo para organizar y operar negocios que durarán por décadas.

Te respeto mucho, emprendedor. Tu asumes riesgos, manejas la economía, mantienes a tu país al frente de la innovación, y sacrificas todo por cumplir tus sueños. Como resultado, creas la mayoría de los trabajos y das a otras personas la oportunidad de vivir sus sueños. Mi pasión y propósito es ayudarte a triunfar. Ahora, empecemos este viaje al final, imaginando cómo se verá tu empresa después de implementar EOS.

Antes de empezar, estoy orgulloso de agregar este nuevo párrafo final a la introducción de esta edición expandida de *Tracción*. Con el éxito que ha tenido y con cinco años más de experiencias reales en mi currículo, he actualizado este libro que incluye un capítulo nuevo cuya intención es ayudarte a ti, lector, a implementar estas herramientas de una manera más pura. En muchos lugares, he agregado recuadros claramente marcados, que incluyen enseñanzas adicionales y nuevos descubrimientos hechos en los últimos cinco años, y he agregado más de 50 actualizaciones en todo el libro. Espero que disfrutes esta segunda edición de *Tracción*, y si sientes que te estancas en algún momento, por favor no dudes en pedirnos ayuda, ya que ahora tenemos una plataforma completa de apoyo en línea para ayudar los miles de líderes en nuestra comunidad sin ningún costo.



CAPÍTULO 1

EL SISTEMA **OPERATIVO** **EMPRESARIAL**

FORTELCIENDO LOS
SEIS COMPONENTES CLAVE



Cada gran sistema está integrado por una agrupación de componentes básicos. Lo mismo aplica para un negocio. El Sistema Operativo Empresarial (EOS) identifica Seis Componentes Clave de cualquier organización. Utilizando las palabras de un cliente de EOS, “Solía preocuparme por 100 cosas distintas. Cuando aprendí que mi negocio estaba compuesto de seis componentes y me enfoqué únicamente en esos, esas 100 distintas cosas de las cuales yo me preocupaba desaparecieron. EOS ha hecho más fácil manejar el negocio”.

Probablemente tú también te estés preocupando innecesariamente por cien cosas distintas. Tratemos de eliminar algunas de estas preocupaciones tomando un vistazo general de tu negocio y sus componentes. A continuación, encontrarás los Seis Componentes Clave de cualquier organización.

VISIÓN

Los dueños de negocios exitosos no solamente tienen visiones interesantes para sus organizaciones, sino que también saben comunicar estas visiones a las personas que los rodean. Logran que todos en su organización vean la misma imagen clara de hacia dónde va la empresa y cómo llegará allí. Suena fácil, pero no lo es.

¿Están tú y tu personal remando hacia la misma dirección? Lo más seguro es que no. Algunos están remando a la derecha, otros a la izquierda, y algunos probablemente ni siquiera están remando. Si te reunieras individualmente con

cada uno de tus empleados y les preguntaras cuál es la visión de la empresa, probablemente obtendrías una serie de respuestas distintas.

Entre más claro puedan todos ver tu visión, mayores serán tus probabilidades de alcanzarla. Enfoca las energías de todos hacia una sola cosa y verás resultados increíbles. En su libro *Enfoque*, Al Ries ilustra este punto de la siguiente manera: El sol proporciona a la tierra miles de millones de kilovatios de energía, pero si estás parado afuera por una hora, lo peor que te sucederá es que te broncearás un poco. Sin embargo, pocos vatios de energía encausados en una misma dirección son todo lo que un rayo láser necesita para cortar un diamante.

En el capítulo que trata sobre el Componente de La Visión, utilizarás una herramienta llamada el Organizador Visión/ Tracción (V/TO por sus siglas en inglés) para enfocar a tu gente hacia un objetivo y ser como ese rayo láser. La herramienta simplifica la planificación estratégica fragmentando tu visión en puntos sencillos que te permitirán definir claramente quién eres como organización, a dónde vas y cómo llegarás. Te ayudará a definir tu punto ideal como organización y a mantenerte enfocado en las áreas en las cuales destacas más. También definirá tu estrategia de mercadeo y materializará tu meta a 10 años, panorama a tres años, y tu plan a un año. Adicionalmente, aprenderás a comunicar efectivamente tu visión a tu personal y asegurarte que sea adoptada por todos.

PERSONAS

Los líderes exitosos se rodean de excelentes personas. No puedes construir una gran empresa sin ayuda. EOS te ayuda a ver a través de las palabras de moda como “Jugadores clase A”, “platino”, “Los que dan el 100 por ciento”, y “superestrellas”, para brindar un entendimiento práctico de los dos ingredientes esenciales de cualquier gran equipo: las *personas correctas* en los *puestos correctos*.

Sé genuinamente honesto contigo mismo. ¿Son todas tus personas las correctas para sus trabajos? La realidad es que algunos probablemente están dañando tu causa más de lo que la están ayudando. La herramienta del Analizador de Personas descrita en el Capítulo 4 te ayudará a identificar a las personas correctas enseñándote como determinar quién comparte tus Valores Medulares. También

te enseñará a simplificar cómo contratás, despides, evalúas, premias y reconoces a las personas en tu organización.

Este proceso te exigirá que des un paso hacia atrás y observes tu estructura completa. Te harás preguntas difíciles respecto a la forma en que está organizado tu negocio. También aprenderás acerca del poder del Organigrama de Rendición de Cuentas, cómo estructurar tu empresa correctamente y cómo definir los roles y responsabilidades claramente dentro de tu organización.

Una vez hayas implementado la estructura correcta, podrás enfocarte en poner a las personas correctas en los puestos correctos. No existirá área gris cuando incorpores la siguiente herramienta, CDC, que aborda los tres absolutos para cualquier contratación buena. Deben *Comprenderlo*, *desearlo*, y tener la *capacidad* para ejecutarlo. Al incorporar CDC al Analizador de Personas, tendrás una herramienta funcional que determina qué personas son las correctas y qué personas están en los puestos correctos.

DATOS

Los mejores líderes se basan en un manojo de métricas que les ayuda a administrar sus negocios. El Componente de Datos te libera del embrollo de manejar personalidades, egos, asuntos subjetivos, emociones, e intangibles, enseñándote cuáles son las métricas en las cuáles te debes enfocar.

Mi mentor de negocios, Sam Cupp, era dueño de varias empresas que sumaban más de \$300 millones en ventas, incluyendo QEK Global Solutions, una empresa mundial de gestión de flotas que él construyó hasta convertirla en un negocio de \$100 millones y después la vendió. Es uno de los mejores hombres de negocios que he conocido. Tuve la bendición que me tomara bajo su ala a muy temprana edad y me enseñara todo lo que sabía. De toda esa sabiduría, lo más útil que me enseñó fue el poder de administrar mi negocio a través de un Cuadro de Indicadores.

Un Cuadro de Indicadores es un reporte semanal que contiene de cinco a 15 números de alto nivel para la organización. En el capítulo del Componente de Datos, aprenderás a crear e implementar esta herramienta poderosa en tu empresa.

Te permitirá sentir el pulso de tu negocio semanalmente, predecir desarrollos futuros, e identificar rápidamente cuando las cosas se han desviado. Debido a que estás revisando los números con regularidad, podrás identificar y solucionar rápidamente los problemas cuando surjan, en lugar de reaccionar a números malos en un estado financiero mucho tiempo después que ocurrió el hecho.

Un Cuadro de Indicadores te permite monitorear tu negocio donde sea que estés. No tendrás que sentirte incómodo pensando que no sabes exactamente qué está sucediendo en tu negocio, ni tendrás que desperdiciar tiempo pidiéndole a media docena de personas la historia verdadera. Tendrás las respuestas al alcance de tu mano.

Además de aprender a crear e implementar tu Cuadro de Indicadores, llevarás tu administración de datos al siguiente nivel, aprendiendo a empoderar a cada persona en tu organización. Todos tendrán un número claro, significativo y manejable por el cual deberán rendir cuentas día a día.

ASUNTOS

Los Asuntos son los obstáculos que debes enfrentar para ejecutar tu visión. Así como el éxito de un individuo es directamente proporcional a su habilidad para resolver cualquier problema que surja, lo mismo aplica para una empresa.

Un derivado útil de fortalecer los primeros componentes de EOS es la transparencia. Ejecútalo adecuadamente y habrás creado una organización abierta donde nada se puede esconder. Como resultado, saldrán a la luz los asuntos que te han estado frenando.

La buena noticia es que, en la historia de negocios, solamente ha existido una serie de distintas clases de asuntos. Los mismos surgen una y otra vez. Con el tiempo, te volverás experto en identificarlos y vencerlos. En la medida que los puedas identificar, discutir honestamente dentro de un ambiente saludable, y aprendas a erradicarlos, alcanzarás tu visión.

Independientemente de cuánto tiempo has estado plagado por tus problemas, el Componente de Los Asuntos representa una enorme oportunidad. En el ajetreo

de las operaciones diarias, la mayoría de las empresas no invierten el tiempo necesario para resolver sus asuntos adecuadamente. La ironía es que, al tomarte el tiempo para resolver un problema, ahorrarás de dos a 10 veces esa cantidad de tiempo en el futuro.

En el capítulo del Componente de Los Asuntos, aprenderás a utilizar la Lista de Asuntos en todos los niveles en tu organización, permitiéndote segmentar y priorizar todos los asuntos. Adicionalmente, te verás beneficiado al crear una cultura abierta y honesta donde las personas se sienten seguras de hablar la verdad y expresar sus preocupaciones. Después utilizarás la Vía de Resolución de Asuntos para erradicar estos asuntos. Esta poderosa herramienta es una manera eficiente de identificar, discutir y solucionar tus asuntos organizacionales de una manera duradera y significativa.

Al finalizar el capítulo del Componente de Los Asuntos, tú y tu personal deberían entender cómo identificar varios asuntos, crear y manejar una Lista de Asuntos, y dominar la Vía de Resolución de Asuntos, acercándote un paso más a la construcción de un entorno de trabajo de resolución de problemas.

PROCESOS

Tus procesos son tu *Manera* de hacer negocios. Organizaciones exitosas ven su *Manera* claramente y la refinan constantemente. Debido a falta de conocimiento, este ingrediente secreto en el negocio es el más descuidado de los Seis Componentes Clave. La mayoría de los emprendedores no entienden lo poderoso que puede ser el proceso, pero cuando lo aplicas correctamente, funciona como magia, lo que resulta en simplicidad, escalabilidad, eficiencia y rentabilidad.

No llevarás a tu empresa al siguiente nivel manteniendo los procesos en tu cabeza e improvisando en el camino. Pregúntate lo siguiente: ¿Has documentado la manera en que quieres que todo se haga en tu organización? ¿Las personas saben qué procesos están siguiendo y por qué? ¿Están todos ejecutando los procedimientos requeridos de manera uniforme? ¿Se están salteando pasos? Al decidir qué es el proceso y al capacitar a todos a seguirlo, mejorarás tus habilidades de solucionar problemas, reducirás tus errores, mejorarás tu eficiencia, e incrementarás tu resultado final.

En el capítulo del Componente de Los Procesos, identificaremos, abordaremos y documentaremos cada uno de tus procesos medulares utilizando un Documentador de Procesos de 3 Pasos. Esta herramienta te ayudará a cristalizar tu modelo de negocio, captando los planos para la máquina que aspiras construir en un solo documento. De allí, aprenderás cómo hacer que tu personal entienda el valor de estos procesos y empiece a seguirlos.

Al final de este viaje, tus procesos estarán claramente identificados, documentados, entendidos, y seguidos por todos en tu organización.

TRACCIÓN

Al final, los líderes de negocios más exitosos son los que tienen tracción. Ejecutan bien, saben cómo traer enfoque, responsabilidad y disciplina a su organización.

Generalmente, el Componente de Tracción es el eslabón más débil de la organización, debido al miedo y a la falta de disciplina. La incapacidad de hacer realidad la visión de un negocio es una epidemia. Consideralo como un nuevo enfoque a un viejo dicho: Visión sin tracción es simplemente alucinación. En todo el mundo, asesores de negocios con frecuencia dirigen sesiones de planificación estratégica de varios días y cobran miles de dólares por enseñar lo que teóricamente es excelente material. La desventaja es que después de hacerte sentir feliz y contento acerca de tu dirección, estos mismos asesores raramente enseñan cómo aterrizar tu visión y hacer que funcione en la vida real.

¿Cómo calificarías la rendición de cuentas en tu organización en una escala del 1 al 10? La mayoría de los clientes nuevos que empiezan El Proceso de EOS califican la rendición de cuentas alrededor de 4. Ganar tracción requiere de dos disciplinas. Primero, todos en la organización deben tener Rocas, que son prioridades claras de 90 días que están diseñadas a manera de mantenerlos enfocados en lo importante. La segunda disciplina requiere implementar lo que se llama el Pulso de Reuniones en todos los niveles de la organización, que mantendrán a todos enfocados, alineados, y en comunicación.

En el capítulo del Componente de Tracción, primero aprenderás a establecer Rocas para que todos sepan cuáles son sus responsabilidades para los siguientes

90 días. Despues, aprenderás a implementar un Pulso de Reuniones. Aunque la mayoría de las personas sienten que las reuniones son una pérdida de tiempo, son herramientas útiles y necesarias. Como parte del componente, aprenderás a hacer que las reuniones sean agradables, productivas, y útiles. La Agenda de la Reunión Nivel 10 es una herramienta que te ayudará a llegar a la esencia de lo que permite llevar a cabo buenas reuniones, principalmente conflicto y resolución.

Al final del Capítulo 8, todos en tu organización debieran saber cómo establecer y alcanzar sus Rocas. También estarán participando en reuniones efectivas y productivas, utilizando la Agenda de Reunión Nivel 10 que ha sido probada y verificada.

Ahora que sabemos qué son los Seis Componentes Clave, necesitamos evaluar y ver en dónde se encuentra tu empresa ahora. La Evaluación Organizacional al final de este capítulo te dirá exactamente en dónde te encuentras en este camino. También puedes llenar un cuestionario en línea en www.eosworldwide.com/checkup. Algunos de los términos no los tendrás claros aún, pero en poco tiempo sabrás exactamente lo que significan. Llena el cuestionario y utiliza la clave adjunta para obtener tus resultados.

Estarás regresando a esta evaluación de forma rutinaria. La meta es tener avances cada 90 días. Cada vez que llenes la evaluación, tu porcentaje total debiera incrementar. Es irracional pensar que saltarás de 20 por ciento a 80 por ciento de la noche a la mañana, pero tendrás avance constante.

En resumen, los negocios exitosos operan con una visión cristalina que todos comparten. Tienen a las personas correctas en los puestos correctos. Sienten el pulso de sus operaciones observando y administrando una serie de números semanalmente. Identifican y resuelven problemas rápidamente y en un ambiente abierto y honesto. Documentan sus procesos y se aseguran de que todos los sigan. Establecen prioridades para cada empleado y se aseguran de que en cada equipo exista un nivel alto de confianza, comunicación y rendición de cuentas.

Juntos, los Seis Componentes Clave integran El Modelo EOS. La mayoría de las organizaciones operan por debajo del 50 por ciento. Si logran tener éxito, es

a pesar de ellos mismos. Aunque es casi imposible llegar al 100 por ciento en cada componente, lograr más del 80 por ciento convertirá a tu negocio en una máquina bien lubricada. Todas las cosas por las cuales te has estado preocupando simplemente caerán por su peso, y las frustraciones comunes que te han estado atormentando desaparecerán.

Ahora que está claro el panorama general, empecemos el viaje. Pero antes de meternos de lleno a los elementos del primer componente, tendrás que liberarte de los malos hábitos y malas prácticas que te están atando. Esto se llama soltar la liana.

EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

Para cada enunciado de abajo, evalúe su negocio en la escala del 1-5, siendo 1 muy débil, y 5 muy fuerte.

1 2 3 4 5

1. Tenemos una visión clara por escrito que ha sido debidamente comunicada y compartida por todos.
2. Nuestros valores medulares están claros, y estamos contratando, evaluando, reconociendo y despidiendo con base en ellos.
3. Nuestro Enfoque Medular (enfoque principal del negocio) es claro, y mantenemos a nuestra gente, sistemas y procesos alineados y enfocados en él.
4. Nuestra Meta a 10 años (meta de negocios grande y a largo plazo) es clara, frecuentemente comunicada y compartida por todos.
5. Nuestro Mercado Objetivo (definición de nuestro cliente ideal) es claro y nuestros esfuerzos de mercadeo y ventas están enfocados en él.
6. Nuestras 3 Habilidades Únicas (diferenciadoras) son claras y todos nuestros esfuerzos de mercadeo y ventas las comunican.

7. Tenemos un Proceso Comprobado para hacer negocios con nuestros clientes. Ha sido nombrado y visualmente ilustrado, y todos nuestros vendedores lo están utilizando.
8. Todo el personal en nuestra organización son las “Personas Correctas” (encajan con nuestra cultura y comparten nuestros valores medulares).
9. Nuestro Organigrama de Rendición de Cuentas (organigrama que incluye roles/responsabilidades) es claro, completo, y está siendo actualizado constantemente.
10. Todo nuestro personal se encuentra en el “Puesto Correcto” (lo “comprenden, desean, y tienen la capacidad para hacer bien sus trabajos”).
11. Nuestro equipo de liderazgo es abierto y honesto, demostrando un alto nivel de confianza.
12. Todos tienen Rocas (1-7 prioridades por trimestre) y están enfocados en ellas.
13. Todos están involucrados en las reuniones semanales.
14. Las reuniones son siempre en el mismo lugar, día y hora cada semana, tienen la misma agenda, empiezan a tiempo y terminan a tiempo.
15. Todos nuestros equipos claramente identifican, discuten y solucionan asuntos para el bien mayor a largo plazo de la empresa.
16. Nuestros Procesos Medulares están documentados, simplificados, y son seguidos por todos para producir los resultados que queremos de manera consistente.

17. Tenemos sistemas para recibir regularmente retroalimentación de clientes y empleados, por lo que siempre conocemos su nivel de satisfacción.
-
18. Se ha implementado un Cuadro de Indicadores para rastrear las métricas/ cuantificables semanales.
-
19. Todos en la organización tienen asignado por lo menos un número sobre el cual deben rendir cuentas cada semana.
-
20. Tenemos un presupuesto y lo monitoreamos regularmente (ej. mensual o trimestral).
-

Número total de cada nota

Multiplica por el número de arriba

×1 ×2 ×3 ×4 ×5

Suma los cinco números para determinar el porcentaje de puntuación que refleja el estado actual de tu empresa %.

RESULTADOS DE PUNTUACIÓN

Si tu puntuación cae entre:

20 y 34% Por favor continúa leyendo. Este libro cambiará tu vida

35 y 49% Eres normal. ¿Pero prefieres ser normal o excelente?

50 y 64% Estás arriba del promedio, pero aún hay margen para mejorar.

65 y 79% Estás muy por encima del promedio.

80 y 100% Aquí es donde terminan la mayoría de los clientes de EOS. Esta es tu meta.

LA BIBLIOTECA DE TRACCIÓN

¿QUIERES AÚN MEJORES RESULTADOS Y
MÁS ÉXITO EN LOS NEGOCIOS?

TOMA A UN EQUIPO COMPLETO.

Cada persona en tu equipo debe estar equipada con la información y herramientas correctas para implementar EOS, el Sistema Operativo Empresarial®, de forma pura en tu organización. Con la Biblioteca de Tracción, toda tu empresa—desde el equipo de liderazgo a la administración a los empleados—entenderán su rol y estarán mejor equipados para ayudar a que tu empresa tenga éxito.

¡ÉSTA ES LA MANERA!

LIBROS DISPONIBLES



Tracción



Rocket Fuel



*Get a Grip
(Traction's fable)*



How to Be a Great Boss



¿Qué Rayos es EOS?



EOS Life

A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO



Para todos



Para el Visionario
y el Integrador



Para el equipo de liderazgo



Para líderes, gerentes,
y supervisores



Para todos los empleados,
gerentes y supervisores



Para todos

Visita www.eosworldwide.com para obtener todo lo que necesitas para implementar EOS completamente en tu empresa hoy.