

**PRÁCTICAS COMPROBADAS PARA
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS**

GANE CADA DÍA



MARK MILLER

Autor de éxito internacional

GANE CADA DÍA

**PRÁCTICAS COMPROBADAS PARA
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS**

GANE CADA DÍA



MARK MILLER



Tyndale House Publishers
Carol Stream, Illinois, EE. UU.

Visite Tyndale en Internet: tyndaleespanol.com y BibliaNTV.com.

Tyndale y el logotipo de la pluma son marcas registradas de Tyndale House Ministries.

Gane cada día: Prácticas comprobadas para resultados extraordinarios

© 2021 por Mark Miller. Todos los derechos reservados.

Originalmente publicado en inglés en el 2020 como *Win Every Day: Proven Practices for Extraordinary Results* por Berrett-Koehler Publishers, Inc. con ISBN 978-1-5230-8840-9.

Fotografía del trofeo en la portada © Sashkin/Adobe Stock. Todos los derechos reservados.

Fotografía del autor © por Irene Morris. Todos los derechos reservados.

Diseño: Alberto C. Navata Jr.

Traducción al español: Mayra Urizar de Ramírez

Edición en español: J. Ismael Ramírez P. e Ismaela Ramírez

Para información acerca de descuentos especiales para compras al por mayor, por favor contacte a Tyndale House Publishers a través de espanol@tyndale.com.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

A catalog record for this book is available from the Library of Congress.

ISBN 978-1-4964-5732-5

Impreso en Estados Unidos de América
Printed in the United States of America

27 26 25 24 23 22 21
7 6 5 4 3 2 1

Contenido

Introducción *1*

La pesadilla *5*

Ajedrez, no damas *15*

Un nuevo día *19*

¡A jugar! *29*

Busque el perfeccionamiento *39*

Aprópiase de los números *49*

Conozca la realidad *59*

Ayude a los demás a ganar *65*

¡En sus marcas, listos, fuera! *77*

Se necesitan líderes *89*

La estrategia *101*

Gane cada día *109*

Más fuertes *117*

El legado *127*

Reconocimientos *129*

Acerca del autor *134*

Introducción

LAS ORGANIZACIONES DE TODO EL MUNDO se enfrentan a una realidad desafiante: el nuevo estándar global, para aquellos que prosperan, ha llegado a ser productos, servicios y experiencias perfectos, entregados a completa satisfacción, las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana, los 365 días del año. Nunca antes los clientes habían demandado tanto. Pero, para los líderes que pueden construir organizaciones de alto desempeño, las demandas del mundo moderno encajan a la perfección en su estrategia. Y para aquellos a quienes les cuesta ejecutar, el desafío, a la larga, demostrará ser insuperable y las consecuencias funestas.

Durante los últimos años, hemos intentado responder esta pregunta sencilla en particular: ¿qué comportamientos

GANE CADA DÍA

específicos permiten y sustentan niveles élite de ejecución? Me emociona compartir lo que hemos aprendido.

Las ideas que usted está a punto de explorar han surgido después de casi una década de investigación, diálogo, debate y experiencias del mundo real que involucran a cientos de miles de empleados. Hemos estudiado decenas de organizaciones, algunos nombres conocidos y otros ejemplos discretos de lo que es posible: Apple, Cirque du Soleil, las Fuerzas de Operaciones Especiales de la Marina de Estados Unidos, Starbucks, Danaher, el equipo de fútbol americano Clemson, Southwest Airlines, la Clínica Mayo, Zappos y muchos, muchos más.

Nuestros hallazgos fueron claros, todas las organizaciones de alto desempeño se caracterizan por estos cuatro aspectos: (1) apuestan por el liderazgo, (2) actúan en unidad, (3) se ganan el corazón de la gente y (4) se distinguen por su ejecución. Estas cuatro jugadas *juntas* crean organizaciones extraordinarias.

Gane cada día es la quinta entrega de la Serie de Alto Desempeño y se enfocará en la cuarta de estas características decisivas, en el distintivo de todas las organizaciones de alto desempeño: *la ejecución*.

Para muchas personas, ¡las ideas de las páginas siguientes serán transformadoras! Solo que tiene un inconveniente. Si se pasa por alto cualquiera de las cuatro jugadas, la ejecución no solamente será un desafío permanente, sino que también perderá su lugar entre las organizaciones más grandes del mundo. Los desafíos de ejecución de hoy día con frecuencia encuentran su energía y su fuente en las primeras tres jugadas: cada una de ellas representa un paso crucial en la trayectoria para Distinguirse en la Ejecución.

Un último pensamiento introductorio: este libro, aunque

MARK MILLER

es simple y breve en su forma final, requirió de una inmensa cantidad de trabajo. Sé que, a veces, cuando usted ve una fábula de negocios, puede pensar que un tipo como yo simplemente se sentó una tarde y lo escribió: «Solo es un cuento». En este caso, y con mis demás libros, nada podría estar más lejos de la verdad. Cuando termine el libro, o ahora mismo, por favor, tómese el tiempo para leer los reconocimientos. Trabajamos con muchas empresas con miles de empleados para descubrir, validar y refinar las verdades que usted está a punto de encontrar. Estoy muy agradecido por todo el equipo, usted también lo estará.

Confío en que este libro le será muy útil a usted y a su organización. Podría ser la última pieza crucial que ha estado buscando para liberar el potencial no explotado de su personal, para crear una ventaja verdaderamente competitiva y asegurar su legado en el liderazgo.

¡Gane cada día!

LA PESADILLA



—¿CÓMO LLEGÓ A PASAR ESTO? —dijo Blake abruptamente.

Nadie quería responder. Entonces, Kim Díaz, la directora de mercadeo, miró a los demás y dijo:

—Bueno, Blake, cometimos errores... y muchos. —Comenzó a explicar una tragedia de errores y malas decisiones que involucraban a un cliente que antes les había sido leal—. El pedido se tomó de manera incorrecta, el envío llegó tarde, el producto estaba defectuoso y nuestra reacción fue incomprensible. El resultado fue una queja por video que se volvió viral y que un millón de personas la vieron.

—¡Un millón de personas y siguen sumándose! ¡Solo en veinticuatro horas! ¿Qué vamos a hacer? —dijo Blake enfurecido.

—Hemos emitido una disculpa al cliente y la hemos

GANE CADA DÍA

publicado en todas las plataformas sociales; también hemos despedido al representante de servicio al cliente —explicó Kim.

—¿Y qué más podemos hacer? —preguntó Blake.

—No sabemos qué más podemos hacer por el momento —dijo Charles Jones, el jefe de Recursos Humanos.

—¡Esto es una pesadilla! —dijo Blake cuando salió del salón.



La siguiente reunión de Blake fue con Ashley Westman, la nueva jefe de Producción. Cuando originalmente planificó la reunión con ella, él no tenía ni idea de la tormenta en la que se hallarían ahora. Sin embargo, esperaba que ella tuviera algunas ideas nuevas en cuanto a cómo seguir adelante.

Distraído todavía por los acontecimientos de la mañana, Blake intentó estar totalmente atento cuando saludó a Ashley. —Buenos días. Antes de comenzar, tengo que estar seguro de que está al tanto de lo que está pasando esta mañana.

—Creo que lo sé —dijo ella tímidamente.

—¿Lo sabe?

—Sí, señor, mi teléfono está que revienta. Todos mis amigos saben que comencé a trabajar aquí apenas hace algunos meses y me están enviando el enlace.

—Bueno, creo que el tiempo de nuestra reunión es perfecto. —Blake intentó sonreír.

—Supongo que sí.

—¿Qué ha descubierto desde nuestra primera reunión? —preguntó Blake.

—Pues... Sé que la atención que los medios de comunicación nos han dado esta mañana no tiene precedentes, pero el problema no es un caso atípico.

—¿Qué quiere decir?

Ella le entregó a Blake una sola hoja de papel que reflejaba el desempeño reciente de la organización.

—Somos mejor que eso —dijo Blake—, al mirar fijamente la página.

—Bueno, señor —respondió Ashley con vacilación—, en realidad, las tendencias indican que no lo somos. Nuestra ejecución ha ido decayendo durante varios años. Sin embargo, sí parece que nos hemos estabilizado.

—Veo que no tiene muy buen aspecto. ¿Por qué cree que los números se han estancado? —preguntó Blake.

Ashley no llevaba mucho tiempo en ese trabajo, pero sabía con exactitud lo que el cuadro describía. Como no quería que la culparan pues solo era la mensajera, comenzó con cautela y habló de forma realista.

—El proceso está bajo control.

—Y... —Blake esperaba.

—Los resultados que estamos generando se alinean perfectamente con los sistemas, la estructura y las prácticas que hemos puesto en marcha —continuó—. Y si no hacemos cambios significativos, puedo predecir con confianza resultados similares en el futuro cercano.

—¿Y si queremos mejorar? —preguntó Blake.

—Tendremos que cambiar algo —dijo Ashley con una leve sonrisa.

—¿Y qué deberíamos cambiar?

—Todavía no estoy segura. Pero, en primera instancia, usted y nuestros líderes superiores tienen que tomar una decisión —insistió Ashley.

—¿Qué decisión?

GANE CADA DÍA

—¿Somos lo suficientemente buenos? —preguntó Ashley.

—¿Qué significa eso?

—Cada organización decide qué tan grande quiere ser.

—¡Por supuesto que queremos ser grandes! —dijo Blake por instinto.

—¿Le parecen grandiosos estos datos?

Blake quedó impactado por la simpleza y franqueza de la pregunta. Incluso sin el actual frenesí de las redes sociales, sabía que la respuesta era un rotundo no.

—Hablemos de qué hace grande algo —dijo Blake.

—En primer lugar, tiene que determinar contra quién compite —sugirió Ashley.

—Parece un asunto extraño para comenzar, pero morderé el anzuelo. Conocemos a nuestros cinco competidores principales a nivel global.

—¿Quiénes van a ser nuestros principales competidores dentro de cinco años?

—No lo sé —confesó Blake.

—Bien, ¿qué tan buenos son los que conoce hoy día?

—Resulta un poco difícil obtener la información, algunas

*Cada organización decide
qué tan grande quiere ser.*

compañías son de propiedad privada, pero las estimaciones de terceros nos sitúan claramente por delante de ellos en

la mayoría de criterios de medidas clave: ventas, rentabilidad e incluso calidad.

—Pero ¿qué tan *buenos* son ellos?

Blake nunca había pensado en el asunto en esos términos.

—Creo que son mediocres —dijo.

—¿Y qué tan buenos somos nosotros?

—¡Mejores que ellos! —Una sensación de orgullo envolvió a Blake.

—Entonces, parece que somos buenos, no se requiere ninguna acción adicional. ¿No es cierto?

Blake no respondió.

—Tengo otra pregunta. ¿Qué sucederá cuando un competidor actual, o uno emergente, nos supere? ¿Qué va a pasar si deciden elevar su estrategia, y entonces su nivel de desempeño nos deje atrás? ¿Y si el incidente de hoy en las redes sociales llega a ser un acontecimiento recurrente?

»Admito que soy nueva aquí, pero lo que escucho es esto: usted dice que no le gusta nuestro nivel actual de desempeño, sin embargo, ha permitido que se prolongue por varios años. También reconoce que somos mejores que nuestra competencia conocida. Así que regreso a mi pregunta: ¿por qué cambiar? El cambio es difícil y costoso. Usted tiene que decidir. ¿Somos lo suficientemente buenos?

La pregunta tocó una fibra sensible en el alma de Blake. El sabía que la compañía probablemente era lo suficientemente buena para permanecer en el negocio, pero no lo suficientemente buena para que él se viera al espejo y dijera: «Di lo mejor de mí».

Ashley esperaba su respuesta.

—¿Señor?

—Sé la respuesta: no somos lo suficientemente buenos. Pero la razón por la que tenemos que ocuparnos de este asunto no tiene nada que ver con nuestra competencia o por el incidente de hoy.

—No entiendo —admitió Ashley.

—Nuestro nivel actual de desempeño no es consecuente

GAÑE CADA DÍA

con lo que somos, lo que queremos llegar a ser como personas, como seres humanos. No nos esforzamos por hacer lo mínimo; sencillamente tampoco tratamos de arreglárnoslas. Nuestra meta no debería ser simplemente derrotar a la competencia.

—¿Qué quiere usted que hagamos?

—Quiero que hagamos lo mejor posible cada día, por nosotros mismos, nuestras familias, nuestros clientes, nuestros ven-

Quiero que hagamos lo mejor posible cada día, por nosotros mismos, nuestras familias, nuestros clientes, nuestros vendedores, por las comunidades y por el mundo.

dedores, por las comunidades y por el mundo. Tenemos tantas nobles aspiraciones. Para mí, estos datos se hallan en conflicto con lo que decimos que somos como marca. Todo lo que deberíamos esperar de nosotros mismos es lo mejor de nosotros mismos; nuestro nivel actual de

desempeño no debe considerarse como nuestro mejor esfuerzo.

»En resumidas cuentas, ¿dónde cree que estamos hoy día? —preguntó él.

—Creo que somos lo mejor de lo peor.

—¿Es ese nuestro destino? —preguntó Blake

—Usted decide.



Después del trabajo, Blake fue a una reunión de directivos de la escuela de Clint y Kristen. Sus dos hijos habían hecho buenos amigos y se habían distinguido académicamente desde que se habían trasladado allí. A Blake le daba mucho gusto devolver algo al colaborar en la directiva. Cuando llegó, Paul Roker, el director de la escuela, lo saludó.

—¡Buenas noches, Blake! —dijo Paul afectuosamente—. ¿Cómo está?

—Muy bien. Estamos batallando con unos cuantos asuntos en la oficina, pero creo que por eso es que nos necesitan —dijo Blake riéndose entre dientes.

—Si tenemos unos cuantos minutos al final de la reunión, necesito el consejo de la directiva en cuanto a un asunto.

—Está bien. ¿De qué se trata?

—Se trata de nuestro programa de fútbol americano —dijo Paul.

Blake quedó intrigado. Por cuestión de principios, la directiva se había esforzado mucho para no involucrarse en las operaciones cotidianas de la escuela, ese era el trabajo de Paul.

—Está bien. ¿Hay algo que tengamos que discutir antes de que comience la reunión?

—No, en realidad no. Solo quería darle un aviso, claramente se trata de un tema fuera de la agenda.

La reunión se mantuvo enfocada, fue productiva y oportuna. A medida que la reunión llegaba a su fin, Blake, como presidente de la junta directiva, miró a Paul y dijo: —Paul tiene un punto adicional que quiere discutir con nosotros esta noche. Paul...

—Gracias, Blake. Como saben, toda la asesoría gratuita que ustedes me dan es una de las formas en las que aportan un valor enorme aquí —dijo con una sonrisa—. En serio, ustedes me han hecho un mejor líder, y estoy muy agradecido por su sabiduría.

—¿Hay algún asunto específico en el que necesite algo de sabiduría? —preguntó Margaret, la directora ejecutiva de un banco local, y miró su reloj.

GANE CADA DÍA

—Sí. Tiene que ver con el fútbol americano. Bueno, en realidad no. Es más un asunto filosófico.

—¿Un asunto filosófico acerca del fútbol americano? —dijo riéndose Chuck, el dueño de una compañía de construcción local—. Bien, esa es la clase pregunta que me atrae.

—¿Cómo podemos ayudar? —dijo Blake.

—Nuestro programa de fútbol americano no es terrible, pero tampoco es excelente —comenzó Paul.

Todos asintieron con la cabeza.

—Hemos ganado alrededor del sesenta por ciento de nuestros partidos por más de una década. No es vergonzoso, pero no es realmente bueno.

—¿Y cuál es la pregunta? —intervino Margaret.

—¿Es eso lo suficientemente bueno? —preguntó Paul.

—¿Qué? —preguntó Chuck.

—Ganar el sesenta por ciento de tus partidos año tras año —aclaró Paul.

—¿Por qué lo pregunta? —dijo Blake, impactado por la similitud de la conversación que había sostenido antes ese mismo día con Ashley.

—Estoy tratando de decidir si deberíamos tratar de mejorar el programa, de ganar más partidos.

—¿Qué trajo el tema a colación? —preguntó Margaret.

—Recientemente hemos perdido algunas familias que querían que sus hijos fueran parte de un mejor programa de fútbol americano.

—¿Algo más? —indagó Blake.

—Sí. Me doy cuenta de que hemos establecido un alto estándar para todo lo que hacemos: lo académico, el arte, nuestro servicio en la comunidad. Incluso enseñamos liderazgo

de servicio a nuestros chicos. ¡Vaya! Uno de nuestros valores es «excelencia en todo lo que hacemos». En cuanto a mí, me temo que ha llegado a ser un asunto de integridad. No estamos haciendo lo mejor posible en nuestro programa de fútbol americano.

—¿Por qué necesita nuestra asesoría en esto? ¿Por qué no habría de aplicar los mismos estándares de excelencia al fútbol americano como lo hace en todo lo demás? —preguntó Elizabeth, la miembro más veterana de la junta directiva y superintendente escolar jubilada.

—Por dos razones: en primer lugar, el entrenador Stone ha trabajado aquí por mucho tiempo, ya llevaba una década aquí antes de que yo llegara. Y, en segundo lugar, creo que invertimos sumamente poco en el programa, en todo, desde los entrenadores asistentes hasta el salón de pesas. Sin duda, habrá sacrificios... o aumentos en el presupuesto.

—¿Sabe usted qué es lo que quiere hacer? —preguntó Blake.

—Creo que sí.

—¿Y eso es?

—Elevar el nivel; ser fieles a nuestros valores y darle el mismo nivel de esfuerzo al fútbol americano que le damos a todo lo demás. No puedo garantizar más victorias, pero me sentiré mejor conmigo mismo como líder y con nuestra escuela si hacemos eso.

Margaret dijo:

—No creo que necesitemos votar por esto, pero sepa que cuenta con mi apoyo. ¿Alguien tiene alguna preocupación en cuanto al rumbo que Paul quiere darle a esto?

—Asumiré que el silencio significa aprobación —dijo Blake.