

SABER

MARCO ANTONIO MACEDO VALDEZ

PODER

KARLA FERNANDA MACEDO CHAM

Y QUERER

LA TRÍADA PARA CONSTRUIR EQUIPOS CONFIABLES
Y TOMAR BUENAS DECISIONES

TOMO II

Dedicatoria

Marco

A mi esposa y a mis dos hijas.
Por su amor, su apoyo, paciencia y confianza.
Son mi mejor equipo y mi mayor inspiración, son la razón por la que busco ser mejor.

Karla

A mi padre, de quien aprendí los principios más simples y poderosos de la comunicación y la colaboración. De él aprendí el valor de la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, y la importancia de promover entornos donde las personas puedan ejercer su libertad con responsabilidad y respeto al tomar decisiones.

A mis mentores y compañeros del Master Group, quienes me han acompañado y motivado en este proceso continuo de crecimiento personal y profesional, recordando siempre que aprender es un camino que se recorre mejor en comunidad.

A mi mamá, mi compañera y amiga más honesta y amorosa, una guía constante en mi vida.

Y a mis hijos, Mateo y Alejandro, los milagros y la magia de mi vida, quienes cada día me recuerdan el verdadero sentido de crecer, aprender y construir un mejor futuro.

Finalmente, dedico también este libro a todas las personas que cada día asumen la responsabilidad de liderar equipos y tomar decisiones que impactan la vida de otros.

A quienes creen que las organizaciones pueden ser espacios donde el talento, la responsabilidad y la colaboración se conviertan en motores de desarrollo.

A quienes saben que la confianza no se impone; se construye, acuerdo tras acuerdo.

Saber, Poder y Querer. La tríada para construir equipos confiables y tomar buenas decisiones. TOMO II

Karla Macedo y Marco Macedo
Primera Edición. 2026

Coautores:

Marco Antonio Macedo Valdez
D.R. Karla Fernanda Macedo Cham

Diseño de Portada:

Seol García

Diseño Editorial:

Seol Garcia



**Accesa a nuestras
herramientas y
material informativo
diseñado por
Macedo Cham Consultores**



Prohibida su reproducción total o parcial sin autorización del titular de la obra. Todos los derechos reservados @2026.



Índice

Prólogo	01
Introducción	04
Manifiesto	06
PARTE I. El origen de la confianza en las organizaciones	07
Capítulo 1. El problema invisible de las organizaciones	08
Capítulo 2. La confianza no es un valor, es un resultado	17
Capítulo 3. La economía de los acuerdos	21
Capítulo 4. Por qué los acuerdos fallan	25
Capítulo 5. ¿Qué es una buena decisión?	33
PARTE II. La tríada de la efectividad	39
Capítulo 6. La tríada de la efectividad	40
Capítulo 7. Saber: claridad y competencia	52
Capítulo 8. Poder: el sistema que habilita la acción	63
Capítulo 9. Querer: compromiso, reconocimiento e incentivos	73
Capítulo 10. Diagnóstico de equipos: saber, poder o querer	85
PARTE III. El liderazgo que construye confianza	96
Capítulo 11. El líder como arquitecto de acuerdos	97
Capítulo 12. Asignar personas correctas a responsabilidades correctas	102
Capítulo 13. La disciplina del cumplimiento	107
Capítulo 14. Cuando la confianza se rompe	114
PARTE IV. El sistema que permite cumplir acuerdos	120
Capítulo 15. Por qué la confianza necesita sistema	121
Capítulo 16. El Sistema de Administración Efectiva (SAE)	124
Capítulo 17. Plataforma estratégica	128
Capítulo 18. Procesos e indicadores	132
Capítulo 19. Procedimientos, puestos y facultades	136
PARTE V. La organización que observa y aprende	140
Capítulo 20. La observación como ventaja competitiva	141
Capítulo 21. La organización confiable	150
Epílogo. La confianza como sistema operativo de la organización	154
Sobre los autores	156
Anexos	158



Prólogo, Introducción, Manifiesto.

Prólogo

Las organizaciones modernas enfrentan desafíos cada vez más complejos. Los mercados cambian con rapidez, la tecnología transforma la forma en que trabajamos y las expectativas de clientes y colaboradores evolucionan constantemente.

En este contexto, las empresas necesitan algo más que estrategia o talento para mantenerse competitivas. Necesitan equipos capaces de colaborar, tomar decisiones oportunas y ejecutar con disciplina. Sin embargo, muchas organizaciones descubren que, aun teniendo profesionales preparados y objetivos claros, sus resultados no siempre corresponden con su potencial.

Las decisiones tardan demasiado.

Los proyectos se retrasan.

Las reuniones se multiplican.

Los líderes invierten cada vez más tiempo supervisando tareas que deberían resolverse de manera natural dentro del equipo. En el fondo, el problema suele ser más simple de lo que parece: la confianza dentro de la organización se ha debilitado. Cuando los acuerdos no se cumplen de manera consistente, la confianza desaparece. Y cuando la confianza desaparece, la organización responde aumentando el control.

Pero el control rara vez genera confianza.

Este libro propone una perspectiva distinta.

Plantea que la confianza no es simplemente un valor organizacional ni un atributo personal de los líderes. La confianza es el resultado observable del cumplimiento de acuerdos.

Cuando los acuerdos no se cumplen, la confianza se debilita.

A lo largo de estas páginas se presenta un modelo sencillo pero poderoso para comprender por qué algunos equipos logran cumplir sus compromisos mientras otros enfrentan dificultades constantes.

Este modelo se basa en tres condiciones fundamentales para la efectividad organizacional:

Saber.

Poder.

Querer.

Las personas deben saber qué resultado deben lograr y cómo hacerlo. Deben poder hacerlo dentro de un sistema que proporcione recursos, procesos, responsabilidades y facultades claras. Y deben querer hacerlo, comprometerse con el resultado dentro de un entorno que reconoce el esfuerzo y protege la responsabilidad. Cuando estas tres condiciones se encuentran presentes, los acuerdos se cumplen. Y cuando los acuerdos se cumplen, la confianza se convierte en el motor de la organización.

Este libro también presenta el Sistema de Administración Efectiva (SAE), una arquitectura práctica que permite traducir la estrategia del negocio en procesos, responsabilidades, indicadores y procedimientos que hacen posible la ejecución. Porque las organizaciones extraordinarias no se construyen únicamente con talento o con buenas intenciones.

Se construyen cuando las personas pueden saber, poder y querer cumplir los acuerdos que sostienen el trabajo colectivo.

Y cuando eso ocurre, la confianza deja de ser un ideal abstracto y se convierte en una forma natural de trabajar.

Introducción

En las organizaciones se habla mucho de estrategia, liderazgo, cultura, innovación y talento. Sin embargo, con frecuencia el verdadero problema no está en ninguno de esos conceptos por separado, sino en algo más simple y más decisivo: la capacidad real de una organización para cumplir acuerdos y tomar decisiones que sostengan sus resultados. Cuando los acuerdos se cumplen, la confianza crece. Cuando los acuerdos se rompen con frecuencia, la organización se vuelve más lenta, más burocrática y más dependiente del control. Aparecen reuniones adicionales, validaciones innecesarias, supervisión excesiva, retrabajo, cautela para decidir y desgaste entre áreas. Lo que en el discurso se llama falta de cultura muchas veces es, en realidad, una red de acuerdos debilitada.

Este libro parte de una convicción central: la confianza no es un valor abstracto. La confianza es el resultado observable del cumplimiento de acuerdos. Y para que un acuerdo se cumpla de manera consistente deben existir tres condiciones al mismo tiempo: que la persona sepa lo que debe lograr, que pueda lograrlo dentro del sistema y que quiera asumir el compromiso con el resultado. A esta combinación la llamamos la tríada de la efectividad: **Saber, Poder y Querer.**

El principio es simple, pero sus implicaciones son profundas. Si una persona no tiene claridad sobre el resultado, no sabe. Si tiene claridad pero el sistema no le da procesos, facultades, recursos o criterios para actuar, no puede. Y si aun sabiendo y pudiendo no encuentra razones para comprometerse, reconocimiento por el esfuerzo o consecuencias claras frente al incumplimiento, no querrá sostener el resultado con consistencia. Desde esta perspectiva, el liderazgo deja de ser solo una cuestión de carisma, autoridad o intención. Liderar consiste en crear las condiciones para que las personas sepan, puedan y quieran cumplir sus acuerdos. Y cuando eso ocurre, los equipos no solo colaboran mejor: también toman mejores decisiones.

Pero aquí aparece una pregunta decisiva: ¿cómo se construyen esas condiciones dentro de una organización real? ¿Cómo se traduce la estrategia en operación? ¿Cómo se conecta el modelo de negocio con los procesos, los puestos, los indicadores, las facultades y la coordinación cotidiana? ¿Cómo se evita que la empresa dependa demasiado de esfuerzos heroicos o de la memoria de unas cuantas personas? La respuesta práctica que proponemos es el Sistema de Administración Efectiva, SAE. El SAE no debe entenderse como una carga documental ni como un conjunto aislado de formatos. Es la arquitectura operativa que permite volver visible el sistema de una organización para hacer posible su efectividad. Ordena la plataforma estratégica, conecta procesos, define responsabilidades, aclara facultades, orienta indicadores y sostiene la mejora continua.

En otras palabras, si la tríada Saber, Poder y Querer explica las condiciones de la efectividad, el SAE explica cómo diseñarlas y sostenerlas. Por eso este libro no presenta solo una idea inspiradora. Presenta también un camino de construcción organizacional. A lo largo de estas páginas el lector encontrará una lógica de lectura progresiva. Primero comprenderá por qué la confianza se pierde cuando los acuerdos fallan y por qué eso deteriora la capacidad de decidir. Después explorará la tríada de la efectividad como herramienta de diagnóstico. Más adelante verá el papel del liderazgo en la construcción de confianza. Finalmente conocerá el SAE como sistema para traducir estrategia en operación y hacer posible que la organización aprenda, corrija y madure.

Nuestro propósito no es idealizar a las organizaciones. Es ayudarlas a ser más claras, más confiables y más efectivas. Porque las organizaciones extraordinarias no se construyen con control excesivo ni con discursos bien intencionados. Se construyen cuando las personas saben, pueden y quieren cumplir acuerdos dentro de un sistema que les permite decidir con criterio y actuar con responsabilidad.

Manifiesto

Liderazgo basado en confianza.

Creemos en organizaciones donde las personas pueden colaborar con claridad, responsabilidad y respeto.

Creemos que el verdadero potencial de un equipo aparece cuando las personas pueden tomar decisiones con libertad y compromiso.

Creemos que la confianza no es un discurso ni un valor escrito en una pared.

La confianza es el resultado del cumplimiento de acuerdos.

Cada acuerdo que se cumple fortalece la confianza. Cada acuerdo que se rompe la debilita.

Creemos que para cumplir un acuerdo deben existir tres condiciones fundamentales: **Saber, Poder y Querer.**

Saber qué resultado se espera y cómo lograrlo.

Poder hacerlo dentro de un sistema que proporcione procesos claros, responsabilidades definidas y facultades para decidir.

Querer hacerlo dentro de un entorno que reconoce el esfuerzo, promueve los logros extraordinarios y protege la responsabilidad.

Creemos que el liderazgo no consiste en controlar personas. Consiste en crear las condiciones para que las personas puedan saber, poder y querer cumplir sus compromisos.

Porque las organizaciones extraordinarias no se construyen con control. Se construyen con acuerdos que se cumplen.



PARTE I

EL ORIGEN DE LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA INVISIBLE DE LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 1

El problema invisible de las organizaciones

En muchas empresas el problema no es la estrategia.

Tampoco es la falta de talento.

Ni siquiera es el mercado.

El problema es más silencioso y más difícil de identificar.

Es un problema que rara vez aparece en los reportes financieros o en los planes estratégicos, pero que afecta profundamente la capacidad de una organización para avanzar.

Ese problema es la pérdida de confianza operativa dentro de los equipos.

Cuando la confianza comienza a debilitarse, las organizaciones empiezan a experimentar síntomas que parecen aislados, pero que en realidad están conectados.

- Las decisiones tardan demasiado en tomarse.
- Los proyectos avanzan más lento de lo esperado.
- Las reuniones se multiplican.
- Las personas revisan constantemente el trabajo de otros.
- Los líderes sienten que necesitan supervisar más de cerca cada actividad.

Poco a poco, la organización empieza a operar con una sensación de fricción permanente.

Nada parece fluir con naturalidad.

Y aunque el talento existe, los resultados no siempre corresponden con el potencial del equipo.

En ese momento muchas organizaciones reaccionan de la forma más común: aumentando el control.

- Se crean nuevos reportes.
- Se agregan más autorizaciones.
- Se establecen más reuniones de seguimiento.
- Se incrementa la supervisión.

La intención detrás de estas acciones suele ser buena: asegurar que las cosas se hagan bien.

Sin embargo, el exceso de control rara vez resuelve el problema.

En muchos casos lo agrava.

Porque cuando las organizaciones dependen cada vez más del control, algo más empieza a deteriorarse: la autonomía y la responsabilidad de las personas.

- Los colaboradores comienzan a actuar con cautela.
- Las decisiones se postergan.
- Las personas esperan instrucciones en lugar de tomar iniciativa.
- La organización pierde velocidad.

Y cuando una organización pierde velocidad en la toma de decisiones, también pierde capacidad para adaptarse, innovar y aprovechar oportunidades.

Pero si el control no es la solución, ¿cuál es el verdadero problema?
La respuesta suele ser más simple de lo que parece.

El problema es que los acuerdos dentro de la organización no se están cumpliendo de manera consistente.

La organización como una red de acuerdos

Toda organización funciona a través de acuerdos.

- Un director acuerda con su equipo un objetivo anual.
- Un gerente acuerda con su área ciertos resultados.
- Un área acuerda con otra entregar información en determinado momento.
- Un proveedor acuerda entregar un producto en una fecha específica.
- Un cliente acuerda pagar por un servicio.

Cada día, miles de acuerdos sostienen el funcionamiento de una empresa.

Cuando esos acuerdos se cumplen de manera consistente, ocurre algo poderoso.

- La organización funciona con fluidez.
- Las personas confían unas en otras.
- Las decisiones se toman con mayor rapidez.
- La energía del equipo se orienta a resolver problemas y generar valor.

Pero cuando los acuerdos comienzan a incumplirse, incluso en pequeñas cosas, la confianza empieza a deteriorarse.

Las personas comienzan a preguntarse:

- ¿Realmente se hará lo que se prometió?
- ¿Será necesario dar seguimiento varias veces?
- ¿Debo revisar el trabajo de los demás antes de avanzar?
-

Estas preguntas reflejan una pérdida gradual de confianza.

Y cuando la confianza desaparece, la organización se vuelve más lenta, más burocrática y más cautelosa.

En ese momento, el control parece la única solución.

Pero el control no genera confianza.

La confianza surge de algo mucho más simple y profundo: el cumplimiento de acuerdos.

Cuando los acuerdos se cumplen

Los equipos más efectivos no necesariamente son los que tienen más talento.

Tampoco son siempre los que cuentan con más recursos.

Con frecuencia, los equipos más efectivos son aquellos donde existe una expectativa clara y compartida: cuando alguien se compromete con algo, ese compromiso se cumple.

En estos equipos las personas pueden concentrarse en su trabajo sin preocuparse constantemente por verificar si otros cumplirán su parte.

La colaboración se vuelve más natural.

La comunicación se vuelve más directa.

Las decisiones se toman con mayor confianza.

Este tipo de equipos generan una sensación distinta en la organización. Una sensación de orden, claridad y responsabilidad compartida.

Cuando esto ocurre, la confianza deja de ser un ideal abstracto y se convierte en una experiencia cotidiana.

Pero esto nos lleva a una pregunta fundamental.

¿Por qué algunos equipos logran cumplir sus acuerdos de manera consistente mientras otros no?

Las condiciones para que un acuerdo se cumpla

Después de observar durante años el funcionamiento de distintos equipos y organizaciones, es posible identificar un patrón común.

Para que un acuerdo se cumpla deben existir tres condiciones fundamentales.

La persona responsable del acuerdo debe saber qué resultado debe lograr y cómo hacerlo.

Debe poder hacerlo, es decir, contar con los recursos, procesos, procedimientos y facultades necesarias para ejecutar.

Y debe querer hacerlo, asumir el compromiso con el resultado dentro de un entorno que reconoce el esfuerzo y protege la responsabilidad.

Cuando una de estas condiciones falta, el acuerdo se vuelve frágil.

Cuando las tres están presentes, el acuerdo tiene muchas más probabilidades de cumplirse.

A esta combinación la llamaremos a lo largo de este libro la tríada de la efectividad:

Saber.

Poder.

Querer.

Este modelo ofrece una forma simple y poderosa de entender por qué los acuerdos se cumplen o se incumplen dentro de una organización.

También permite a los líderes identificar con mayor claridad dónde se encuentra el verdadero problema cuando un equipo enfrenta dificultades para ejecutar.

Muchas veces el problema no es la actitud de las personas.

Puede ser falta de claridad.

Puede ser falta de sistema (reglas de juego definidas y aplicadas por todos).

Puede ser falta de reconocimiento o responsabilidad.

El modelo **Saber-Poder-Querer** permite pasar del juicio al diagnóstico. Y del diagnóstico a la acción.

Más allá de las personas: el papel del sistema

Una de las conclusiones más importantes al analizar cómo funcionan las organizaciones es que el cumplimiento de acuerdos no depende únicamente de las personas.

También depende del sistema en el que trabajan.

Las personas pueden tener talento, compromiso y buenas intenciones, pero si trabajan dentro de un entorno donde los procesos son confusos, las responsabilidades no están claras o las decisiones no tienen facultades definidas, cumplir acuerdos se vuelve mucho más difícil. Por esta razón, el liderazgo efectivo no consiste solamente en motivar personas.

Consiste también en diseñar sistemas que permitan ejecutar con claridad.

Sistemas que definan:

- **Responsabilidades**
- **Procesos**
- **Indicadores**
- **Procedimientos**
- **Facultades de Decisión**

Cuando estas estructuras existen, las personas pueden concentrarse en generar resultados.

Cuando no existen, la organización depende demasiado de esfuerzos individuales y el trabajo se vuelve más complejo de lo necesario.

El punto de partida

Este libro nace precisamente de esta reflexión.

Si la confianza es el resultado del cumplimiento de acuerdos, entonces el liderazgo organizacional debe concentrarse en crear las condiciones para que estos acuerdos puedan cumplirse.

Esto implica trabajar en tres niveles al mismo tiempo.

- 1.El nivel de las personas, asegurando que tengan claridad, competencias y compromiso.
2. El nivel del liderazgo, diseñando acuerdos claros y asignando responsabilidades adecuadas.
3. Y el nivel del sistema organizacional, creando procesos y estructuras que permitan ejecutar el trabajo con orden y coordinación.



En las siguientes páginas exploraremos cómo construir organizaciones donde las personas puedan saber, poder y querer cumplir sus acuerdos.

Porque cuando eso ocurre, algo cambia profundamente dentro de un equipo.

La confianza aparece.

La colaboración mejora.

Las decisiones se vuelven más claras.

Y los resultados dejan de ser una aspiración para convertirse en una consecuencia natural del trabajo colectivo.

Porque las organizaciones extraordinarias no se construyen con control.

Se construyen con acuerdos que se cumplen.

CAPÍTULO 2

LA CONFIANZA NO ES UN VALOR, ES UN RESULTADO

CAPÍTULO 2

La confianza no es un valor, es un resultado

“La confianza es el efecto del cumplimiento de acuerdos”, a diferencia de la fe “creer en algo de lo que no tengo evidencia”, la confianza requiere de esa evidencia de cumplimiento para que exista.

En muchas organizaciones es común encontrar declaraciones institucionales donde la confianza aparece como uno de los valores centrales de la empresa.

Se escribe en documentos estratégicos.

Se menciona en reuniones de liderazgo.

Se coloca en murales o presentaciones corporativas.

Sin embargo, con frecuencia ocurre algo curioso: aunque la organización declara que la confianza es un valor importante, en la práctica las personas no siempre la experimentan de esa manera en su trabajo cotidiano.

Las decisiones requieren múltiples aprobaciones.

Los equipos revisan constantemente el trabajo de otros.

Las personas sienten que deben justificar cada paso antes de actuar.

Esto genera una pregunta inevitable:

Si la confianza es un valor de la organización,
¿por qué no se vive como tal?

La respuesta es sencilla, aunque a veces incómoda.

Porque la confianza no se decreta.

La confianza no surge de una declaración institucional ni de una intención bien expresada.

La confianza es el resultado de un comportamiento consistente.

Más específicamente, la confianza es el resultado del cumplimiento de acuerdos.

Cada vez que una persona cumple lo que prometió hacer, la confianza se fortalece.

Cada vez que un compromiso no se cumple, la confianza se debilita.

Esto ocurre de manera silenciosa, pero constante.

No hace falta que exista un conflicto para que la confianza disminuya. Basta con que pequeños compromisos comiencen a incumplirse de manera repetida.

Un reporte que no se entrega en el momento acordado.

Una reunión donde las decisiones quedan pendientes.

Un compromiso que se pospone sin explicación.

Cuando estas situaciones se vuelven frecuentes, las personas empiezan a modificar su comportamiento.

Empiezan a verificar más.

Empiezan a pedir confirmaciones adicionales.

Empiezan a crear mecanismos de control informal.

Y cuando el control se convierte en el principal mecanismo de coordinación dentro de una organización, la energía del equipo deja de concentrarse en crear valor y comienza a invertirse en supervisar, justificar y protegerse.

Por esta razón, es importante comprender que la confianza no es un atributo emocional aislado.

La confianza es una dinámica organizacional.

Surge cuando las personas pueden anticipar que los compromisos asumidos dentro del equipo se cumplirán.

En otras palabras, la confianza aparece cuando los acuerdos funcionan. Esto cambia profundamente la manera en que debemos pensar la confianza dentro de las organizaciones.

Si la confianza fuera simplemente un valor, bastaría con promoverla o declararla.

Pero si la confianza es el resultado del cumplimiento de acuerdos, entonces el liderazgo organizacional debe concentrarse en algo mucho más concreto: crear las condiciones para que los acuerdos se cumplan.

Esto implica trabajar en tres dimensiones al mismo tiempo.

Claridad sobre los resultados esperados.

Condiciones organizacionales para ejecutar.

Y compromiso con el resultado.

Cuando estas condiciones están presentes, los acuerdos se cumplen.

Y cuando los acuerdos se cumplen de manera consistente, la confianza deja de ser un ideal abstracto y se convierte en una experiencia cotidiana dentro del equipo.

CAPÍTULO 3

LA ECONOMÍA DE LOS ACUERDOS

CAPÍTULO 3

La economía de los acuerdos

Toda organización funciona, en esencia, a través de acuerdos.

Aunque rara vez lo pensamos de esta manera, cada actividad dentro de una empresa depende de compromisos que las personas establecen entre sí.

- Un director acuerda con su equipo un objetivo estratégico.
- Un gerente acuerda con su área ciertos resultados.
- Un colaborador acuerda entregar una tarea en determinado tiempo.
- Un proveedor acuerda entregar un producto.
- Un cliente acuerda pagar por un servicio.

Si observamos con atención el funcionamiento de cualquier organización, descubriremos que el trabajo cotidiano no es más que una red compleja de acuerdos que se crean y se cumplen constantemente.

Estos acuerdos permiten coordinar esfuerzos, dividir responsabilidades y avanzar hacia objetivos comunes.

Cuando esta red de acuerdos funciona bien, la organización fluye.

- Las personas saben qué esperar unas de otras.
- La comunicación es más clara.
- Las decisiones se toman con mayor rapidez.
- La energía del equipo se orienta hacia resolver problemas y generar valor.

Sin embargo, cuando esta red de acuerdos comienza a fallar, la dinámica organizacional cambia.

- Las personas empiezan a cuestionar si los compromisos realmente se cumplirán.
- Las decisiones se retrasan.
- Las áreas comienzan a operar de forma más aislada.
- Los equipos desarrollan mecanismos de protección para compensar la incertidumbre.

Podríamos decir que cada organización tiene su propia economía de acuerdos.

En una economía saludable, los acuerdos se cumplen con frecuencia y la confianza circula con naturalidad entre las personas.

En una economía deteriorada, los acuerdos se incumplen con frecuencia y la organización necesita invertir cada vez más energía en control y supervisión.

La diferencia entre una organización ágil y una organización lenta muchas veces no está en su talento o en sus recursos.

Está en la calidad de su economía de acuerdos.

Cuando los acuerdos funcionan bien, la organización puede moverse con rapidez.

Cuando los acuerdos fallan, incluso las tareas más simples pueden volverse complejas.

Esto explica por qué algunas empresas logran ejecutar sus estrategias con claridad mientras otras enfrentan dificultades constantes para avanzar.

No se trata únicamente de estrategia o talento.

Se trata de la capacidad de la organización para generar y cumplir acuerdos de manera consistente.

Por esta razón, uno de los roles más importantes del liderazgo consiste en cuidar la calidad de esta economía de acuerdos.

Esto implica asegurar que los acuerdos sean claros, realistas y sostenibles dentro del sistema organizacional.

Pero también implica comprender algo fundamental: no todos los acuerdos fallan por la misma razón.

En muchas ocasiones, el problema no está en la intención de las personas.

El problema está en las condiciones que existen dentro de la organización para cumplir esos acuerdos.

Para entender mejor por qué los acuerdos se cumplen o se incumplen, necesitamos analizar con mayor profundidad cuáles son las condiciones necesarias para que un acuerdo funcione.

Ese será precisamente el tema del siguiente capítulo.



CAPÍTULO 4

POR QUÉ LOS ACUERDOS FALLAN

CAPÍTULO 4

Por qué los acuerdos fallan

Cuando un acuerdo no se cumple dentro de una organización, la reacción más común es buscar rápidamente un responsable. Con frecuencia se asume que el problema se debe a una falta de compromiso o de responsabilidad por parte de alguien dentro del equipo. Sin embargo, la realidad suele ser más compleja.

Los acuerdos pueden fallar por múltiples razones, y no todas tienen que ver con la actitud de las personas. De hecho, en muchas ocasiones el problema no está en las personas, sino en las condiciones que existen dentro de la organización. Para comprender mejor por qué los acuerdos fallan, es útil analizar tres preguntas fundamentales.

- ¿La persona responsable sabe qué debe lograr y cómo hacerlo?
- ¿La persona responsable puede hacerlo dentro del sistema organizacional en el que trabaja?
- ¿La persona responsable quiere asumir el compromiso con el resultado?

Estas tres preguntas revelan algo importante: el cumplimiento de un acuerdo depende de varias condiciones que deben estar presentes al mismo tiempo.

La primera condición es saber.

Las personas deben tener claridad sobre el resultado esperado. Deben comprender qué se espera de ellas, cómo se medirá el resultado y qué impacto tiene su trabajo dentro de la organización. Pero además deben contar con las competencias necesarias para lograrlo: conocimiento, habilidades y experiencia.

Cuando esta claridad no existe, los acuerdos se vuelven ambiguos y las personas pueden avanzar en direcciones diferentes sin darse cuenta.

La segunda condición es poder.

Las personas pueden tener claridad sobre el resultado y aun así enfrentar dificultades para cumplirlo si no cuentan con las condiciones necesarias dentro de la organización.

Esto incluye recursos, procesos, procedimientos claros, responsabilidades definidas y facultades para tomar decisiones.

Cuando el sistema organizacional no proporciona estas condiciones, incluso las personas más comprometidas pueden encontrar obstáculos constantes para cumplir sus acuerdos.

La tercera condición es querer.

Cumplir un acuerdo implica asumir responsabilidad por el resultado. Esto requiere compromiso, pero también un entorno que valore el esfuerzo y reconozca el logro.

Los equipos efectivos suelen contar con sistemas de reconocimiento, incentivos y consecuencias que refuerzan la responsabilidad individual y colectiva.

Cuando estas condiciones no existen, el compromiso puede debilitarse con el tiempo.

Estas tres condiciones —saber, poder y querer— forman la base de la tríada de la efectividad.

Cuando las tres están presentes, los acuerdos tienen muchas más probabilidades de cumplirse.

Cuando una de ellas falta, los acuerdos se vuelven frágiles.

Comprender esta tríada permite a los líderes cambiar la forma en que interpretan los problemas dentro de la organización.

En lugar de reaccionar con juicio o control inmediato, pueden comenzar por diagnosticar.

- **¿Existe claridad sobre el resultado?**

¿Se encuentra la responsabilidad de una persona en su descripción de puesto o en sus objetivos de su evaluación del desempeño? En el plan estratégico se ha definido el objetivo y el responsable? Los resultados se documentan de manera formal?

Ante las posibles desviaciones que pueden ocurrir en la operación para lograr un resultado, en los procedimientos se ha documentado que hacer en caso de... (los famosos what if?)

- **¿El sistema permite ejecutar el trabajo?**

¿Existen responsabilidades y facultades para tomar decisiones definidas en un procedimiento?

Los recursos que se requieren para operar, están disponibles y en buen funcionamiento?

- **¿El equipo cuenta con las condiciones para comprometerse con el resultado?**

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los equipos de trabajo? A nivel de la organización qué tan comprometidos están los colaboradores con su puesto, con su equipo de trabajo y con la organización?

Existe evaluación del desempeño y reconocimientos al esfuerzo extraordinario (a lograr más)? o la gente "gana" lo mismo logrando resultados o no lograndolos?

Este cambio de perspectiva es fundamental.

Permite pasar de una cultura basada en la culpa a una cultura basada en la comprensión y la mejora.

Vayamos a una reflexión más profunda a nivel de la empresa, genera una reflexión a partir del siguiente diagnóstico de la efectividad.

Rubro	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	La empresa cuenta con una misión y estructura conocida y compartida.	El ambiente de la organización es abierto, democrático y de desarrollo.	La empresa cuenta con una misión y estructura de poder común.	La empresa no cuenta con un sistema que le permita monitorear el funcionamiento de la organización.
	La empresa cuenta con un sistema que le permite monitorear el funcionamiento de la organización.	La empresa cuenta con una misión y estructura de poder común.	Existe una actitud neutral hacia las compensaciones, supervisión, metas de la organización y alta gerencia.	Se desconocen las metas de la organización.
	Se comprenden, aceptan y se le da seguimiento a las metas de la organización.	Se conocen las metas de la organización.	El ambiente de la organización es abierto y democrático.	Existe una actitud negativa hacia las compensaciones, supervisión, metas de la organización y alta gerencia.
		Existe una actitud positiva hacia las compensaciones, supervisión, metas de la organización y alta gerencia.	La empresa no cuenta con un sistema que le permita monitorear el funcionamiento de la organización.	El ambiente de la organización es cerrado y autoritario.
		El ambiente de la organización es abierto, democrático y de desarrollo.	Se desconocen las metas de la organización.	
	Existe una actitud positiva hacia las compensaciones, supervisión, metas de la organización y alta gerencia.	La empresa no cuenta con un sistema que le permita monitorear el funcionamiento de la organización.		
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SUBSISTEMAS (PROCESOS)	Las metas de los subsistemas son compatibles con las metas organizacionales.	Las metas de los subsistemas son compatibles con las metas organizacionales.	Existe una sólida relación entre los integrantes de cada subsistema.	Las metas de los subsistemas no son compatibles con las metas organizacionales.
	Se le da seguimiento a las demandas de cada subsistema.	Existe una sólida relación entre los integrantes de cada subsistema.	Las metas de los subsistemas no son compatibles con las metas organizacionales.	No existe una sólida relación entre los integrantes de cada subsistema.
	Existe una sólida relación entre los integrantes de cada subsistema.	No se le da seguimiento a las demandas de cada subsistema.	No se le da seguimiento a las demandas de cada subsistema.	No se le da seguimiento a las demandas de cada subsistema.
	La estructura y procesos de la organización responde a sus demandas.	La estructura y procesos de la organización no responden a las demandas propias.	La estructura y procesos de la organización no responden a las demandas propias.	La estructura y procesos de la organización no responden a las demandas propias. No existe un sistema de medición y seguimiento que nos permita reconocer el desempeño de cada subsistema.

Rubro	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
TRABAJO EN EQUIPO	Las relaciones miembros/lider son las deseadas.	Las relaciones miembros/lider son las deseadas.	Las relaciones miembros/lider son buenas pero pueden mejorarse.	Las personas no se desempeñan conforme a las expectativas de la organización.
	Son efectivos los procesos de trabajo del equipo.	Son eficaces los procesos de trabajo del equipo.	Son eficaces los procesos de trabajo del equipo.	Las personas no siguen un programa de entrenamiento continuo.
	Se hace un efectivo uso de los recursos disponibles para el equipo e individuales.	No existen graves conflictos de equipo, los que surgen pueden catalogarse como funcionales.	Existen algunos conflictos en el equipo que se catalogan como disfuncionales.	El rol de cada persona no esta definido en forma adecuada.
	No existen graves conflictos de equipo, los que surgen pueden catalogarse como funcionales.	Existen áreas de oportunidad en el uso de los recursos disponibles para el equipo e individuales.	Existen áreas de oportunidad en el uso de los recursos disponibles para el equipo e individuales.	Los roles claves dentro de la organización no son desempeñados por las personas adecuadas.
	No existe resistencia para mejorar el desempeño del equipo.	Existe resistencia para mejorar el desempeño del equipo.	Existe resistencia para mejorar el desempeño del equipo.	
ESTABLECIMIENTO DE METAS	Se establecen metas a largo y corto plazo.	Se establecen metas a largo y corto plazo.	Se establecen metas.	No se establecen metas a largo plazo.
	En el establecimiento de metas participan las personas que deben participar.	En el establecimiento de metas no participan las personas que deben participar.	En el establecimiento de metas no participan las personas que deben participar.	En el establecimiento de metas no participan las personas que deben participar.
	Las personas que participan en el establecimiento de metas poseen las habilidades para hacerlo de una manera adecuada.	Las personas que participan en el establecimiento de metas poseen las habilidades para hacerlo de una manera adecuada.	Las personas que participan en el establecimiento de metas no poseen las habilidades o información para hacerlo de una manera adecuada.	Las personas que participan en el establecimiento de metas no poseen las habilidades para hacerlo de una manera adecuada.
	Es efectivo el proceso utilizado para establecer metas.	No es efectivo el proceso utilizado para establecer metas.		

Rubro	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	Existe un responsable de "ver hacia adelante".	Se practica un proceso formal de planeación estratégico.	La empresa cuenta con una misión y visión organizacional que no son compartidas.	No se cuenta con un plan estratégico.
	Son efectivas las decisiones a largo plazo.	No se cuenta con un sistema de administración estratégica.	No se practica un proceso formal de planeación estratégica periódicamente.	
	Se conocen las demandas actuales y futuras del ambiente.	La misión y visión de la organización no son compartidas.		
	Es clara la misión, visión, valores, además de ser ampliamente compartidas.			
	Se tienen claramente identificadas las fortalezas y debilidades de la organización.			
	Se practica un proceso formal de planeación estratégica.			
	Las estrategias son congruentes con la misión y visión de la empresa.			
	Se cuenta con herramientas que facilitan la planeación.			
	Existe un sistema de administración estratégica (que da seguimiento al logro de las metas).			
NIVELES DE EFECTIVIDAD	Nivel 4. Preparación para el crecimiento Una empresa ubicada en este nivel puede considerar el desarrollo de un plan de crecimiento. Existe un alto nivel de confianza organizacional, donde las personas comprenden con claridad su rol, sus metas y sus facultades para la toma de decisiones. Asimismo, cuentan con las habilidades necesarias para gestionar sus recursos de manera efectiva y muestran un alto nivel de compromiso y entusiasmo por alcanzar resultados cada vez mayores. Es una organización con bases sólidas para crecer de manera sostenible, ya que existe colaboración, creatividad para la generación de alternativas de solución, alto nivel de satisfacción laboral.	Nivel 3. Fortalecimiento del seguimiento integral y aprendizaje organizacional En este nivel, la empresa debe implantar un sistema integral de seguimiento al desempeño del sistema y sus subsistemas, así como comenzar a diseñar su sistema de aprendizaje organizacional. Existen condiciones favorables para consolidar un alto nivel de confianza; sin embargo, actualmente la organización se encuentra en un nivel intermedio. Las personas reconocen oportunidades para fortalecer el cumplimiento de acuerdos y suelen anticiparse con acciones preventivas para evitar afectaciones relevantes cuando identifican riesgos de incumplimiento. Esto refleja una cultura con bases positivas, pero aún con oportunidades de maduración y sistematización.	Nivel 2. Estandarización mejora de procesos y consolidación de la cadena de valor En este nivel, los recursos de la empresa deben enfocarse en desarrollar proyectos de control y mejora de los procesos actuales, así como en consolidar su cadena de valor. La falta de confianza genera oportunidades de mejora significativas en la eficiencia y eficacia de la organización. Existe evidencia de que muchas personas mantienen un enfoque centrado en la actividad, sin comprender plenamente el valor de sus resultados para los procesos internos y para el propósito final de su trabajo. Como consecuencia, el cumplimiento de la promesa de calidad al cliente puede lograrse a costa de ineficiencias internas importantes que afectan el margen de utilidad, o bien pueden presentarse reclamos derivados del incumplimiento de acuerdos relacionados con calidad, estándares del producto, tiempos de entrega u otros compromisos clave. El nivel de confianza es bajo.	Nivel 1. Reducción de debilidades internas y consolidación estructural Una empresa que se encuentra en este nivel debe enfocar sus esfuerzos en un programa estructurado orientado a reducir sus debilidades internas y consolidar su estructura organizacional. El nivel de confianza es bajo. Predominan altos niveles de supervisión que limitan la flexibilidad, la creatividad y la calidad del servicio, tanto interno como externo. Además, la cultura organizacional tiende a responder con lentitud al cambio, lo que incrementa el riesgo de enfrentar, en el corto o mediano plazo, situaciones financieras complejas que comprometan la continuidad del negocio.

Rubro	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Existe un proceso formal para toma de decisiones y solución de problemas en el que:	No existe un adecuado proceso de toma de decisiones y solución de problemas.	No existe un adecuado proceso de toma de decisiones y solución de problemas.	No existe un adecuado proceso de toma de decisiones y solución de problemas.
	se obtiene la información necesaria,	No se cuenta con un sistema de información veraz y oportuno.	No se establece un plan de acción y seguimiento a las decisiones tomadas.	No se establece un plan de acción y seguimiento a las decisiones tomadas.
	se establecen prioridades,			
	se evalúan alternativas y	Existe un plan de acción y seguimiento del resultado de las decisiones.		
	se elige una alternativa, de la que se deriva un plan de acción.			
ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES INTERFASE	No existe traslape de responsabilidades entre los grupos de la organización.	Son claras las metas de cada grupo, sin embargo existen funciones traslapadas entre grupos.	No existen metas y responsabilidades claras para cada grupo.	La estructura y procesos de la organización promueven una efectiva administración de las relaciones
	Son claras las metas de cada grupo y sus responsabilidades.			
RELACIONES JEFE-COLABORADOR	El sistema de liderazgo organizacional es adecuado para todos los miembros de la organización.	Se conoce el estilo de liderazgo de cada "Jefe" pero no en todos los casos es el adecuado.	Las conductas de liderazgo de los superiores no son las deseadas.	Serios conflictos superior-subordinado.
		Existen conflictos superior-subordinado generados por estilos de liderazgo inadecuados.	No existe un plan de acción para mejorar las conductas de liderazgo.	
		Existen conflictos superior-subordinado generados por estilos de liderazgo inadecuado.	Los conflictos superior-subordinado han aumentado significativamente.	

Llegados a este punto, el lector puede reconocer que detrás de cada acuerdo incumplido no hay únicamente fallas operativas, sino vacíos más profundos en el saber, el poder y el querer de la organización. El diagnóstico permite mirar esas grietas con mayor objetividad y entender que la efectividad no surge por accidente: es el resultado de condiciones organizacionales que hacen posible el cumplimiento confiable de los acuerdos.

En el siguiente capítulo explicaremos con mayor profundidad este modelo y cómo puede utilizarse para construir equipos más efectivos y confiables.

Porque cuando las personas saben, pueden y quieren cumplir sus acuerdos, la confianza deja de ser una aspiración y se convierte en una consecuencia natural del trabajo bien coordinado.

CAPÍTULO 5

¿QUÉ ES UNA BUENA DECISIÓN?

CAPÍTULO 5

¿Qué es una buena decisión?

En muchas organizaciones se juzga una decisión solo por su resultado inmediato. Si salió bien, se asume que fue una buena decisión. Si salió mal, se concluye que fue una mala decisión. Sin embargo, esa forma de evaluar es incompleta. Una buena decisión no puede medirse únicamente por el desenlace visible de corto plazo, porque toda decisión ocurre bajo condiciones de información limitada, presión de tiempo, restricciones reales y consecuencias que a veces se revelan después.

Por eso, en el contexto de este libro, una buena decisión es aquella que protege simultáneamente cuatro dimensiones: el resultado, el uso inteligente de los recursos, la relación entre las partes involucradas y la sostenibilidad del sistema. En otras palabras, una buena decisión debe ser eficaz, eficiente, ética y consistente con la lógica de la organización. La primera condición de una buena decisión es la eficacia. La eficacia se refiere al logro del resultado desde el punto de vista del cliente. Esto parece obvio, pero en la práctica muchas organizaciones confunden el resultado con la actividad. Y cuando se confunde la actividad con el resultado, se distorsionan las decisiones, los indicadores, los puestos y hasta la estructura misma del proceso.

Por ejemplo, en un proceso de compras, el cliente interno no espera simplemente que “se compre”. Comprar es una actividad. Lo que realmente espera es recibir, en tiempo y forma, el suministro que requiere para operar, conforme a una necesidad real y dentro de un presupuesto autorizado. La diferencia es profunda. No es lo mismo medir el número de compras realizadas que medir el porcentaje de cumplimiento del suministro en tiempo y forma con base en requerimientos y presupuestos autorizados. En el primer caso, el foco está en la actividad; en el segundo, en el resultado.

Esta diferencia no es menor. La correcta definición del resultado, en términos de eficacia, puede conducir al líder a decisiones correctas o a decisiones incompletas. Si el responsable de compras cree que su función principal es “comprar”, probablemente privilegiará volumen de operaciones, rapidez de trámite o cumplimiento administrativo. Pero si comprende que su verdadero resultado es asegurar el suministro oportuno y suficiente para la operación, sus decisiones cambiarán de fondo: elegirá prioridades distintas, diseñará indicadores más útiles, revisará con mayor precisión las necesidades reales del cliente interno y trabajará con una comprensión más cercana del impacto de su función en la cadena de valor.

Por eso, la definición de eficacia no solo afecta la medición del desempeño; afecta también la calidad de las decisiones. Afecta la descripción de puestos, el diseño de indicadores, la estructura de los procesos y hasta el lenguaje con el que se nombra una función. En muchos casos, incluso el nombre del puesto o del proceso revela el nivel de comprensión del resultado esperado. No es lo mismo hablar de un área de “Compras” que de una función de “Gestión de Suministros”. El primer término se concentra en la acción de adquirir; el segundo, en la responsabilidad de asegurar una condición crítica para que otros procesos puedan cumplir su propósito.

Una buena decisión, entonces, es aquella que me conduce a la eficacia de mi proceso. Es decir, aquella que orienta mis acciones al resultado que realmente importa para el cliente, y no solo al cumplimiento mecánico de tareas o actividades internas. Cuando esta distinción no está clara, la organización puede llenarse de personas ocupadas, incluso disciplinadas, pero desconectadas del propósito real de su trabajo.

La segunda condición de una buena decisión es la eficiencia. La eficiencia se refiere a la inteligencia o capacidad para aprovechar de manera óptima los recursos disponibles.

No basta con lograr el resultado; es necesario lograrlo de una manera que cuide el uso del tiempo, el dinero, el talento, los materiales, la energía y el desgaste organizacional. En un entorno competitivo, decidir bien implica no solo cumplir, sino hacerlo con criterio económico y operativo.

Una organización puede ser aparentemente eficaz y, al mismo tiempo, profundamente ineficiente. Puede entregar al cliente lo prometido, pero hacerlo a costa de urgencias permanentes, reprocesos, sobre inventarios, compras emergentes, horas extra, desgaste del personal o márgenes erosionados. Desde fuera, el cliente podría seguir recibiendo lo que espera; pero internamente la empresa estaría pagando un costo excesivo por sostener ese cumplimiento. Esa situación, tarde o temprano, compromete la rentabilidad, la estabilidad y la capacidad de crecer.

Por eso, en la actualidad, una buena decisión debe buscar de manera creativa la generación de un resultado efectivo: satisfacer al cliente a través de un procedimiento que utilice los recursos de forma eficiente y contribuya al margen de utilidad de la empresa. Una decisión verdaderamente buena no solo pregunta: "¿lo logramos?", sino también: "¿a qué costo lo logramos?", "¿qué recursos consumimos?", "¿este modo de operar es sostenible?" y "¿podemos repetir este resultado sin deteriorar el sistema?".

La eficiencia introduce en la toma de decisiones una dimensión de inteligencia práctica. Obliga a considerar que toda actividad tiene un costo, que todo resultado consume recursos y que no todas las formas de cumplir son igualmente convenientes. Dos personas o dos áreas pueden alcanzar el mismo resultado, pero aquella que lo logra con menos desperdicio, menos desgaste, mejor coordinación y mayor aprovechamiento de los recursos está tomando mejores decisiones para la organización.

Por ello, una buena decisión no puede definirse solo por el cumplimiento del objetivo no solo por el ahorro de recursos.

Debe integrar ambas dimensiones. Una decisión que ahorra recursos, pero no entrega el resultado que el cliente necesita, no es una buena decisión. Y una decisión que logra el resultado, pero destruye el margen o desgasta innecesariamente al sistema, tampoco lo es. La verdadera efectividad exige la combinación de eficacia y eficiencia.

A estas dos dimensiones se suman otras dos condiciones esenciales. Primero, una buena decisión cuida la relación y la confianza. No se trata de agrandar a todos, sino de decidir de una manera que preserve claridad, respeto, responsabilidad y posibilidad de coordinación futura. Una decisión que logra el objetivo del día pero destruye la confianza entre áreas termina saliendo muy cara. Cuando una organización deteriora sus relaciones para resolver sus urgencias, compromete su capacidad de cumplir acuerdos en el futuro.

Segundo, una buena decisión cuida el sistema. Debe ser consistente con el modelo de negocio, con los criterios estratégicos y con las reglas operativas que sostienen a la organización. Cuando una empresa resuelve excepciones de manera improvisada una y otra vez, puede parecer flexible, pero en realidad erosiona su capacidad de operar con orden. Lo que hoy parece una solución práctica puede convertirse mañana en una fuente de confusión, duplicidad, dependencia o inequidad.

Esta definición permite entender que decidir bien no es solo elegir rápido ni elegir solo. Decidir bien implica usar criterio dentro de un marco. Y ese marco no surge por casualidad. Requiere claridad sobre el resultado, procesos que orienten, facultades bien definidas, indicadores útiles y una cultura que haga responsable a quien decide.

Es decir, requiere Saber, Poder y Querer.

Desde aquí también se vuelve más evidente por qué tantas decisiones fallan en las organizaciones.

Algunas fallan porque quien decide no tiene suficiente claridad sobre lo que realmente se busca lograr; es decir, no comprende con precisión cuál es el resultado eficaz de su proceso. Otras fallan porque la persona no tiene la información, las facultades o el proceso para resolver bien. Y otras fallan porque, aunque existe claridad y estructura, nadie quiere asumir el costo de decidir o de sostener la consecuencia.

Así, la calidad de las decisiones no depende solo de la inteligencia individual. Depende del sistema en el que las decisiones se toman. Cuando el sistema es débil, las decisiones se llenan de improvisación, ambigüedad, cautela o política interna. Cuando el sistema es claro, las decisiones pueden tomarse con más velocidad, más criterio y más responsabilidad.

Una organización madura no busca que todas las personas piensen exactamente igual. Busca que sus decisiones sean congruentes con un mismo marco de efectividad. Ese marco comienza con una comprensión correcta de la eficacia —el resultado que verdaderamente importa al cliente— y de la eficiencia —la capacidad de lograrlo con uso óptimo de recursos—. Sin estas dos definiciones, la organización puede trabajar mucho y aun así decidir mal. Con ellas, en cambio, es posible alinear indicadores, procesos, puestos y criterios de actuación hacia resultados sostenibles.

Por eso, el gran aporte de la tríada y del SAE no es solo ayudar a cumplir acuerdos. Es ayudar a que la organización genere acuerdos orientados al cliente, conscientes del costo, respetuosos de la relación y consistentes con la lógica del sistema, es decir, que esos acuerdos sean buenas decisiones.



PARTE II

LA TRIADA DE LA EFECTIVIDAD

CAPÍTULO 6

LA TRÍADA DE LA EFECTIVIDAD

CAPÍTULO 6

La tríada de la efectividad

Toda organización, sin importar su tamaño, su giro o su nivel de madurez, persigue en el fondo el mismo propósito: ser efectiva.

Una empresa industrial, una firma de servicios, una institución educativa, una organización social, una pyme familiar o una gran corporación comparten una aspiración esencial: lograr resultados que respondan a las necesidades de sus clientes y hacerlo de una manera sostenible para la organización.

Sin embargo, aunque la palabra efectividad se utiliza con frecuencia en el lenguaje empresarial, no siempre se comprende con precisión lo que realmente significa. Y esta falta de claridad tiene consecuencias importantes, porque cuando una organización no distingue entre efectividad, eficacia y eficiencia, corre el riesgo de celebrar esfuerzos que no generan valor o de exigir resultados sin comprender las condiciones necesarias para lograrlos.

Por eso, antes de profundizar en la tríada de la efectividad, conviene establecer con claridad estos tres conceptos.

Eficacia: lograr el resultado que el cliente requiere

La eficacia consiste en lograr un resultado en términos de lo que el cliente requiere.

Esta definición es importante porque desplaza la atención desde la actividad hacia el resultado. Una persona o un proceso no son eficaces simplemente porque trabajan mucho, ejecutan muchas tareas o cumplen una rutina con disciplina. Son eficaces cuando generan el resultado esperado por su cliente, ya sea interno o externo.

Esta distinción es decisiva.

Un área de compras no es eficaz porque emite muchas órdenes de compra. Es eficaz cuando asegura el suministro oportuno y adecuado que el proceso cliente necesita.

Un área de ventas no es eficaz solo porque vende volumen. Es eficaz cuando genera una negociación conveniente para el cliente y para la empresa, con satisfacción, rentabilidad y sostenibilidad.

Un proceso de reclutamiento no es eficaz porque entrevista a muchas personas. Es eficaz cuando incorpora talento que realmente cumple con el perfil requerido y aporta valor al rol que va a desempeñar. La eficacia, por lo tanto, no se mide en términos de actividad, sino en términos de resultado útil para el cliente.

Eficiencia: inteligencia en el uso de recursos limitados

La eficiencia es el indicador de la inteligencia con la que una organización aprovecha recursos limitados.

Toda organización opera con recursos finitos: tiempo, dinero, energía, talento, materiales, capacidad instalada, atención, información, presupuesto. Ser eficiente significa utilizar esos recursos de manera inteligente, evitando desperdicios, reprocesos, exceso de esfuerzo, tiempos muertos, decisiones innecesariamente complejas o inversiones mal orientadas.

Una organización puede ser eficaz pero poco eficiente. Puede lograr el resultado, pero con costos excesivos, desgaste del equipo, uso desproporcionado de recursos o dependencia de esfuerzos heroicos. También puede ocurrir lo contrario: una organización puede ejecutar con aparente orden y bajo costo, pero sin generar el resultado que el cliente realmente necesita. En ese caso, puede haber cierta eficiencia operativa local, pero no verdadera efectividad.

Por eso la eficiencia no puede separarse del resultado.

Efectividad: eficacia y eficiencia

La efectividad es la integración de ambas dimensiones: eficacia y eficiencia.

Una organización es efectiva cuando logra los resultados que su cliente requiere y lo hace utilizando de manera inteligente sus recursos. Esto es esencial, porque permite comprender que la efectividad no es simplemente cumplir metas ni simplemente reducir costos. Es lograr resultados valiosos de manera sostenible.

Y aquí aparece una conclusión central para este libro:

No importa el giro o el tamaño de la organización. Todas están, en el fondo, en búsqueda de la efectividad.

La pregunta importante entonces no es si una organización quiere ser efectiva. La pregunta es:

¿Qué condiciones deben existir para que una organización realmente pueda ser efectiva?

La respuesta que propone este libro es clara:

Para que una persona, un equipo o una organización logren resultados en términos de eficacia y eficiencia, deben existir tres condiciones fundamentales:

Saber.

Poder.

Querer.

A esta combinación la llamamos la tríada de la efectividad.

La tríada que sostiene la efectividad

LA TRÍADA DE LA EFECTIVIDAD



La primera condición es Saber.

Las personas deben tener claridad sobre el resultado que deben generar, comprender qué espera de ellas su cliente, entender el propósito de su función y contar con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para lograrlo.

La segunda condición es Poder.

Las personas deben contar con el sistema que habilita la ejecución: procesos claros, procedimientos, políticas, recursos, información, facultades y condiciones reales para tomar decisiones y actuar.

La tercera condición es Querer.

Las personas deben comprometerse con el resultado dentro de un entorno que reconozca el esfuerzo, incentive los logros extraordinarios y establezca consecuencias claras cuando el desempeño no alcanza el estándar esperado.

Cuando estas tres condiciones se alinean, la efectividad deja de depender del azar o del heroísmo individual. Se vuelve una capacidad organizacional.

Te recomendamos analizar el modelo SAE dentro de este libro y el Modelo SAE con mayor profundidad en el libro: Saber, Poder y Querer. sistema de administración efectiva, SAE © Modelo para que todos tomen buenas decisiones (tomo I)

La tríada como definición práctica del liderazgo

Este punto también permite redefinir el liderazgo de una manera mucho más precisa, útil y operativa para las organizaciones actuales. Hoy, el liderazgo puede entenderse como la capacidad de una persona para lograr resultados en términos de eficacia y eficiencia a través de la coordinación de acciones que permitan a una persona o a un equipo saber, poder y querer.

Esta definición cambia el enfoque tradicional del liderazgo.

Ya no se trata solamente de inspirar, influir o dirigir.

Se trata de crear y gestionar las condiciones que hacen posible la efectividad.

El líder efectivo no sólo motiva. También clarifica.

No solo exige. También habilita.

No solo supervisa. También diseña.

No solo corrige. También reconoce y desarrolla.

Desde esta perspectiva, el liderazgo deja de ser una función centrada en la autoridad y se convierte en una capacidad para construir efectividad a través de otros. En otras palabras, el líder es, ante todo, un gestor de recursos de la tríada de la efectividad: coordina decisiones, recursos, definiciones, procesos, relaciones y condiciones para que las personas puedan cumplir sus acuerdos y generar resultados.

Su responsabilidad no consiste únicamente en pedir resultados, sino en asegurar que existan las condiciones para lograrlos de manera consistente.

El líder como gestor del Saber

Cuando la oportunidad de mejora se encuentra en el Saber, el papel del líder es asegurar claridad y desarrollo.

Si la brecha está en el conocimiento o en la competencia, el líder gestiona capacitación, entrenamiento, acompañamiento, retroalimentación y experiencias de aprendizaje que fortalezcan la capacidad de la persona para ejecutar su función. Pero el Saber no solo se relaciona con conocimientos técnicos; también implica comprender con claridad cuál es el resultado esperado.

Por ello, el líder debe cuidar que las personas sepan:

- qué resultado deben generar,
- para quién lo generan,
- cómo se mide ese resultado,
- con qué estándar de eficacia y eficiencia será evaluado,
- y cómo su contribución se conecta con los objetivos del proceso y de la organización.

En este sentido, una de las responsabilidades más importantes del líder es asegurar que los indicadores expresen resultados y no solo actividades. No es lo mismo medir cuántas compras se realizaron, que medir el nivel de cumplimiento del suministro en tiempo y forma con base en requerimientos y presupuestos autorizados. La primera métrica mira actividad; la segunda, eficacia. Y la calidad de la decisión directiva depende, en gran medida, de esa distinción.

Por eso el líder también debe actualizar indicadores, establecer metas claras en la evaluación del desempeño y orientar los incentivos hacia resultados de eficacia y eficiencia, no únicamente hacía volumen de trabajo o cumplimiento de tareas.

Lo mismo ocurre con las descripciones de puesto. Un líder que gestiona adecuadamente el Saber procura que estas documenten con claridad el objetivo del puesto, sus funciones, sus indicadores y las competencias requeridas, de tal forma que la persona comprenda formalmente qué resultado debe lograr y qué capacidades necesita desarrollar. La descripción de puesto no debe reducirse a una lista de actividades; debe ser una guía que ayude a entender el propósito del rol y su contribución al resultado.

El líder como gestor del Poder

Cuando la oportunidad de mejora está en el Poder, el líder debe asegurar que el sistema habilite la acción.

Tener personas capacitadas y comprometidas no basta si el entorno no les permite ejecutar bien su trabajo.

Muchas fallas no se originan en la persona, sino en un sistema que no entrega claridad operativa, facultades, recursos o soporte oportuno. Aquí el liderazgo implica coordinar acciones para que los procedimientos indiquen con claridad:

- qué se debe hacer,
- quién lo debe hacer,
- para quién se hace,
- con qué criterios o estándares,
- qué hacer en caso de desviación,
- y cuáles son las facultades para tomar decisiones.

Un procedimiento útil no solo ordena actividades; da certeza, reduce ambigüedad y habilita la autonomía responsable. Cuando una persona no sabe hasta dónde puede decidir, o qué hacer ante una excepción, el sistema no le está dando poder suficiente para responder con oportunidad y calidad.

Pero el Poder no se limita a documentos. También incluye la disponibilidad real de recursos materiales, tecnológicos, financieros, informativos y humanos. El líder debe asegurar que esos recursos lleguen en tiempo y forma al colaborador o al equipo según se requieran. De poco sirve exigir resultados si faltan materiales, presupuesto, herramientas, personal, información o coordinación interáreas.

Por ello, liderar también significa destrabar, gestionar, priorizar y coordinar. Significa intervenir para que el sistema respalde a las personas en lugar de obstaculizarlas. Un líder construye Poder cuando elimina barreras, ordena interfaces entre procesos, clarifica responsabilidades y facilita que el trabajo pueda realizarse con eficacia y eficiencia.

El líder como gestor del Querer

Cuando la oportunidad de mejora se encuentra en el Querer, el papel del líder es asegurar vínculo, sentido y reconocimiento.

El Querer tiene que ver con la disposición interna para cumplir acuerdos, sostener el esfuerzo, comprometerse con el resultado y actuar con responsabilidad. Y aunque esa dimensión pertenece a la persona, el líder influye de manera decisiva en las condiciones que la fortalecen o la deterioran.

El líder gestiona el Querer cuando procura que la persona esté en el lugar correcto, en el equipo correcto y en un rol que haga sentido con sus capacidades, aspiraciones y valores. No toda persona encaja en cualquier puesto, ni todo talento florece en cualquier contexto. Parte de la responsabilidad del líder es identificar si existe un verdadero fit entre la persona, la función, el equipo y la filosofía de la organización. También gestiona el Querer cuando reconoce logros, da retroalimentación oportuna, establece consecuencias claras y genera un ambiente de respeto, justicia y confianza. El compromiso no surge sólo de pedirlo; crece cuando las personas perciben claridad, coherencia, posibilidad de aportar y reconocimiento por su contribución.

Por eso, el líder no solo corrige desviaciones; también fortalece el sentido de pertenencia, alinea expectativas, conversa sobre desarrollo, escucha aspiraciones y conecta el trabajo cotidiano con un propósito mayor. Cuando una persona siente que su esfuerzo cuenta, que su trabajo tiene sentido y que sus logros son vistos, el Querer se fortalece.

La tríada como herramienta de gestión

La gran fuerza de la tríada de la efectividad es que no se queda en la teoría. Sirve para comprender por qué un resultado no se está logrando y sirve para intervenir con mayor precisión.

Cuando un acuerdo no se cumple, cuando un proceso no entrega el resultado esperado o cuando un equipo pierde consistencia, el modelo permite formular una pregunta sencilla pero poderosa:

¿El problema está en el Saber, en el Poder o en el Querer?

Esta pregunta transforma la conversación.

En lugar de reaccionar con juicio inmediato, el líder puede diagnosticar. Puede analizar si hay falta de claridad, de competencia, de sistema, de facultades, de recursos, de compromiso, de reconocimiento o de consecuencia.

Pero además, esta pregunta redefine la responsabilidad del líder.

Porque si la causa está en el Saber, le corresponde gestionar aprendizaje y claridad.

Si está en el Poder, le corresponde gestionar sistema, recursos y coordinación.

Y si está en el Querer, le corresponde gestionar alineación, sentido, reconocimiento y consecuencia.

Eso convierte a la tríada en un modelo de gestión, de liderazgo y de confianza.

Porque cuando las personas saben, pueden y quieren cumplir sus acuerdos, la organización se vuelve más eficaz, más eficiente y, por tanto, más efectiva.

Y cuando los acuerdos se cumplen de manera consistente, la confianza emerge como resultado natural.

La búsqueda real de toda organización

En el fondo, toda organización busca lo mismo: producir resultados valiosos para sus clientes, usando inteligentemente sus recursos y sosteniendo su capacidad de colaboración.

Eso es efectividad.

Y la efectividad no aparece por casualidad.

Se construye.

Se diseña.

Se coordina.

Se protege.

La tríada de la efectividad ofrece precisamente ese marco: una manera simple, profunda y práctica de entender qué necesita una organización para generar resultados confiables.

También ofrece una definición más madura del liderazgo: liderar es gestionar las condiciones para que otros puedan cumplir sus acuerdos y generar resultados con eficacia y eficiencia. Es decir, liderar es gestionar el Saber, el Poder y el Querer de las personas y de los equipos.

En los siguientes capítulos profundizaremos en cada una de sus dimensiones.

Porque para construir organizaciones efectivas no basta con pedir resultados.

Hay que crear las condiciones para que las personas puedan saber, poder y querer lograrlos.

CAPÍTULO 7

SABER: CLARIDAD Y COMPETENCIA

CAPÍTULO 7

Saber: claridad y competencia

La primera condición de la efectividad es Saber.

Y aunque a primera vista podría parecer una idea simple, en realidad incluye dos dimensiones fundamentales sin las cuales los acuerdos se vuelven ambiguos y los resultados inciertos.

La primera dimensión es la claridad del resultado esperado.

La segunda es la competencia para lograrlo.

Una persona sabe cuando entiende con claridad qué debe lograr, para qué debe lograrlo, para quién debe lograrlo, con qué criterios será evaluado y qué capacidades necesita para cumplir con su rol.

Esto parece obvio, pero en la práctica muchas organizaciones funcionan con importantes niveles de ambigüedad. Se asignan responsabilidades de manera general, pero no siempre se especifica con precisión el alcance del puesto, sus resultados esperados, sus indicadores de desempeño o las competencias requeridas para ejecutarlo de manera efectiva.

En consecuencia, muchas personas trabajan con esfuerzo, pero sin suficiente claridad.

Y cuando no hay claridad, el resultado depende demasiado de interpretaciones individuales.

Cuando se confunde el medio con el fin

Existe una confusión especialmente frecuente dentro de las organizaciones: confundir la actividad con el resultado.

Una de las preguntas más útiles para descubrir esta confusión es una muy simple:

¿Por qué te pagan?

Con frecuencia, cuando se le hace esta pregunta a un comprador, responde:

“Por comprar”.

Si se le hace a un vendedor, responde:

“Por vender”.

Si se le hace a un reclutador, responde:

“Por reclutar”.

Estas respuestas parecen normales, pero revelan un problema de fondo. Están completamente orientadas a la actividad, no al resultado. Comprar, vender o reclutar son actividades. Son medios. No son necesariamente el fin.

Cuando una persona define su función solo desde la actividad que ejecuta, corre el riesgo de trabajar mucho sin generar necesariamente el resultado que su cliente necesita.

Y esto ocurre con mucha frecuencia en las organizaciones.

Muchos colaboradores trabajan intensamente, llenan su día de pendientes, resuelven tareas, sostienen reuniones, emiten documentos, procesan solicitudes o ejecutan movimientos. Sin embargo, ese esfuerzo no siempre se traduce en el resultado esperado por el cliente interno o externo.

Aquí aparece una idea esencial para el diseño organizacional:

Para definir correctamente el objetivo o la función de un puesto o de un proceso, no debemos partir de la actividad, sino del resultado esperado por el cliente del proceso.

El cliente define el resultado

Cuando queremos definir el objetivo y el alcance de un puesto, necesitamos confirmar que no estamos confundiendo el medio con el fin.

Y para lograrlo, una de las preguntas más poderosas es:

¿Quién es el cliente de este proceso o de este puesto y qué espera realmente de él?

Pensemos en el caso de Compras.

Si analizamos al cliente del proceso de compras y le preguntamos qué espera de esa función, difícilmente responderá: "que compre".

Lo que realmente espera es:
suministros disponibles,
proveeduría confiable,
materiales correctos,
entregas en tiempo y forma,
cumplimiento de requisiciones autorizadas,
decisiones convenientes para la empresa.

Es decir, el cliente espera un resultado, no la actividad de comprar.
Lo mismo ocurre en Ventas.

El cliente no espera simplemente que el vendedor venda. Espera una atención adecuada, una propuesta conveniente, una solución útil, una negociación equilibrada y una experiencia que genere satisfacción para el cliente y rentabilidad para la empresa.

En Reclutamiento sucede igual.

No se espera solo que alguien reclute o entreviste. Lo que se espera es que ingresen personas adecuadas al puesto, con el perfil requerido, con posibilidades reales de integrarse bien y generar resultados.

Este enfoque cambia la conversación por completo.

La función deja de definirse por lo que la persona hace y comienza a definirse por el valor que genera.

La función de un puesto debe definirse por su contribución

Por eso, una organización que quiera construir efectividad debe formalizar el Saber de manera explícita.

La herramienta básica para hacerlo es la descripción de puesto.

La descripción de puesto es la guía formal mínima que permite asegurar que la función de una persona dentro de la organización está claramente definida. En ella deben describirse, de manera explícita:

- la función general del puesto,
- su objetivo,
- su alcance,
- sus responsabilidades,
- sus facultades,
- sus indicadores de desempeño,
- y las competencias necesarias para ejecutar su rol.

Pero para que esta herramienta sea realmente útil, el objetivo del puesto debe redactarse en términos de resultado y contribución, no de actividad.

No basta con decir que un comprador “realiza compras”. Lo relevante es definir que su función consiste en asegurar el suministro oportuno, conveniente y conforme a los requerimientos autorizados de la organización.

No basta con decir que reclutamiento “recluta personal”. Lo correcto es definir que su propósito es asegurar el ingreso de personas con el perfil requerido para cubrir oportunamente las necesidades de talento de la organización.

No basta con decir que un vendedor “vende productos”. Lo relevante es establecer que su función es generar negociaciones rentables y relaciones satisfactorias con clientes, contribuyendo al cumplimiento comercial de la empresa.

No basta con decir que reclutamiento “recluta personal”. Lo correcto es definir que su propósito es asegurar el ingreso de personas con el perfil requerido para cubrir oportunamente las necesidades de talento de la organización.

Cuando la función se expresa en términos de resultado, el puesto comienza a tener sentido sistémico.

Y eso es fundamental, porque la definición del resultado es el elemento que permite vincular un proceso con otro.

La definición del resultado conecta a la organización

Una de las razones por las que muchas empresas terminan operando en “islas” es porque cada área se define a sí misma desde su actividad, no desde el resultado que debe entregar al siguiente proceso o al cliente.

Entonces Compras se enfoca en comprar.

Ventas se enfoca en vender.

Reclutamiento se enfoca en entrevistar.

Producción se enfoca en producir.

Administración se enfoca en registrar.

Y cada área puede estar muy ocupada, pero no necesariamente alineada.

Cuando esto sucede, cada proceso optimiza sus propias tareas, pero no necesariamente contribuye con claridad al resultado global.

La organización pierde conexión entre procesos.

La colaboración se debilita.

La organización pierde conexión entre procesos.

La colaboración se debilita.

Los indicadores se vuelven locales.

Y la efectividad general disminuye.

Por eso, definir el resultado esperado de cada puesto y de cada proceso en función del cliente interno o externo permite construir una organización mucho más integrada.

El resultado se convierte en el punto de unión entre áreas.

Y ese punto de unión hace posible que la organización deje de operar como un conjunto de funciones aisladas y comience a actuar como un sistema.

Actividad no es lo mismo que eficacia

Aquí conviene hacer una distinción crítica.

Con mucha frecuencia, las empresas diseñan funciones e indicadores con enfoque en actividad.

Por ejemplo:

- número de órdenes de compra ejecutadas,
- número de compras realizadas,
- número de unidades vendidas,
- número de personas entrevistadas,
- número de personas contratadas.
- número de campañas en redes ejecutadas.

Estos indicadores pueden mostrar volumen de trabajo, pero no necesariamente muestran el resultado que el cliente espera.

Y este es uno de los errores más comunes que desvinculan áreas y generan comportamientos orientados a cumplir tareas, no a crear valor.

La eficacia no consiste en hacer muchas actividades.

La eficacia consiste en lograr un resultado en términos de lo que requiere el cliente.

Por eso, indicadores de eficacia serían, por ejemplo:

% de suministros entregados en tiempo y forma con base en presupuesto y requisición autorizada

% de personas contratadas que cumplen con el perfil del puesto

% de utilidad por unidad vendida

% de pedidos atendidos conforme a especificación y fecha comprometida

Product Market Fit

La diferencia entre ambos enfoques es enorme.

Los indicadores de actividad pueden promover esfuerzo sin dirección.

Los indicadores de eficacia promueven el enfoque en el resultado.

Y una organización madura necesita ambas cosas, pero en el orden correcto: primero el resultado, luego la actividad que lo hace posible.

La descripción de puesto como base formal del Saber

La descripción de puesto cumple entonces una función decisiva. Es la manera de asegurarse de que, de manera formal, la organización ha descrito la guía básica del rol.

Ahí deben quedar explícitos:

- el propósito del puesto,
- su objetivo,
- su alcance,
- sus responsabilidades,
- sus facultades,
- sus indicadores de desempeño,
- y las competencias requeridas.

Todo esto refleja que la persona debe saber lograr los resultados de su rol. Es importante precisar nuevamente que en la descripción de puesto no se describe el cómo hacer las cosas.

Ese nivel corresponde a los procedimientos, que pertenecen al ámbito del Poder.

La descripción de puesto define el marco del rol.

Los procedimientos describen la ejecución.

La descripción de puesto establece qué debe lograr la persona y qué capacidades necesita.

Los procedimientos establecen cómo se realizan las actividades, qué políticas aplican, cuáles son las responsabilidades y facultades en la toma de decisiones y cómo se habilita la coordinación operativa.

Esta distinción es indispensable para diseñar correctamente el sistema.

Saber también es tener la competencia para cumplir

Además de claridad, el Saber incluye competencia.

La persona debe contar con conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para cumplir con el resultado esperado.

Por eso la descripción de puesto también debe incluir las competencias requeridas.

Esto permite que la organización tenga una base clara para:

- seleccionar personas,
- capacitarlas,
- desarrollarlas,
- evaluarlas.

Cuando las competencias están bien definidas, la evaluación del desempeño deja de basarse solo en percepción y puede apoyarse en criterios más objetivos.

Y cuando la organización sabe qué resultado espera y qué competencias necesita para lograrlo, el desarrollo del talento se vuelve mucho más estratégico.

Saber es entender el valor del rol

En el fondo, una persona realmente sabe cuándo no solo conoce sus tareas, sino cuando comprende el valor de su función dentro del sistema.

Sabe cuando entiende qué espera su cliente.

Sabe cuando distingue el medio del fin.

Sabe cuando no confunde hacer con lograr.

Sabe cuando entiende que su trabajo no termina en ejecutar una actividad, sino en generar un resultado útil para alguien más dentro o fuera de la organización.

Ese es el tipo de claridad que vuelve posible la colaboración efectiva.

Porque cuando los puestos y procesos se definen por su resultado, los acuerdos dejan de ser ambiguos, los indicadores comienzan a alinearse y la organización empieza a comportarse como un sistema interdependiente.

Ese es el verdadero sentido del Saber:

no solo conocer lo que se hace, sino comprender con claridad el resultado que se debe generar, para quién se genera y con qué capacidades debe lograrse.

Y ahí comienza la efectividad.

CAPÍTULO 8

PODER: EL SISTEMA QUE HABILITA LA ACCIÓN

CAPÍTULO 8

Poder: el sistema que habilita la acción

Si el Saber permite comprender el resultado que se debe lograr, el Poder permite hacerlo posible.

Esta segunda dimensión de la tríada de la efectividad suele ser una de las menos comprendidas dentro de las organizaciones. Con frecuencia se piensa que, si una persona tiene conocimiento, experiencia y buena actitud, debería ser capaz de generar resultados por sí misma. Sin embargo, la realidad muestra otra cosa: una persona puede saber perfectamente qué debe lograr, puede incluso querer hacerlo con compromiso, y aun así fracasar de manera repetida si trabaja dentro de un sistema que no le permite ejecutar.

Por eso, el Poder no depende solo de la persona. Depende del sistema en el que trabaja.

Poder significa contar con las condiciones organizacionales que hacen viable la ejecución. Significa tener acceso a recursos, información, procesos claros, procedimientos útiles, tiempo, coordinación, políticas, facultades de decisión y reglas operativas que dan estructura al trabajo. En otras palabras, una persona puede cumplir un acuerdo cuando la organización le proporciona un entorno que habilita su acción.

Esta idea es crucial porque cambia la manera en que se interpretan muchos problemas de desempeño. En lugar de atribuir automáticamente los resultados deficientes a la falta de esfuerzo o capacidad individual, el modelo obliga a preguntar:

¿El sistema realmente permite que esta persona ejecute lo que se espera de ella?

La respuesta a esta pregunta revela con frecuencia que muchas fallas de desempeño son, en realidad, fallas de diseño organizacional.

Cuando el sistema no habilita, la organización se frena

Una persona puede tener un objetivo claro y competencias suficientes, pero sí para avanzar necesita autorizaciones excesivas, si no cuenta con procedimiento, si depende de decisiones ambiguas, si la información llega tarde o si los recursos no están disponibles, el resultado se vuelve incierto.

A simple vista puede parecer que “la persona no está resolviendo”, pero en el fondo lo que ocurre es que el sistema está obstaculizando la ejecución.

Esto sucede de muchas formas.

- Sucede cuando los procesos no están definidos y cada quien interpreta la operación a su manera.
- Sucede cuando no existen procedimientos y la organización depende de conocimiento informal o de memoria.
- Sucede cuando las políticas no están claras y las decisiones se escalan innecesariamente.
- Sucede cuando las facultades no están delimitadas y las personas no saben qué pueden decidir y qué no.
- Sucede cuando el flujo de comunicación entre áreas es deficiente y cada departamento trabaja como una isla.
- Sucede cuando la fuente de información para tomar decisiones es un excel y no el sistema de información de la empresa.

En todos estos casos, el problema no es solo humano. Es estructural. Por eso el Poder representa la dimensión sistémica de la efectividad. Una organización madura no solo pide resultados. Construye las condiciones para que estos resultados puedan lograrse con consistencia.

La diferencia entre el rol y la ejecución

En este punto es importante hacer una distinción que fortalezca el diseño organizacional.

La descripción de puesto define el marco formal del rol. Ahí deben describirse la función, el alcance, las responsabilidades, las facultades generales, los indicadores de desempeño y las competencias requeridas.

Pero la descripción de puesto no debe describir el cómo hacer las cosas.

El cómo pertenece al terreno de los procedimientos.

Esta diferencia es esencial porque separa dos niveles distintos del sistema.

La descripción de puesto responde a preguntas como:

- ¿Para qué existe este puesto?
- ¿Qué resultado debe lograr?
- ¿Cuál es su alcance?
- ¿Qué indicadores reflejan su desempeño?
- ¿Qué competencias requiere?

Los procedimientos responden a otras preguntas:

- ¿Cómo se ejecuta una actividad o proceso?
- ¿Qué pasos deben seguir?
- ¿Qué políticas aplican?
- ¿Qué responsabilidades operativas existen?
- ¿Qué facultades deben ejercerse en la toma de decisiones?
- ¿Qué criterios deben respetarse?
- ¿Qué pasa si se genera una desviación?
- ¿Qué debemos hacer si no se logran los estándares de calidad?
- ¿Qué debemos hacer si un equipo de medición se golpea?

- ¿En qué momento, por cuál canal le avisamos al cliente, si no se logrará cumplir un acuerdo con él?
- ¿Que debo hacer si una desviación o una situación no está considerada en el procedimiento?

Esta separación es muy poderosa porque evita mezclar el propósito del rol con la mecánica de ejecución.

La persona necesita ambos niveles para poder actuar: claridad sobre su rol y claridad sobre el método organizacional para ejecutar.

Los procedimientos como habilitadores de la acción

Con frecuencia, la palabra “procedimiento” genera resistencia porque se asocia con burocracia, rigidez o exceso de documentación. Sin embargo, cuando están bien diseñados, los procedimientos no obstaculizan la acción: la habilitan.

Un procedimiento útil no existe para complicar el trabajo. Existe para dar claridad, consistencia y velocidad.

Permite que las personas sepan cómo actuar frente a situaciones recurrentes.

Define quién interviene, qué información se necesita, qué criterios se aplican, qué decisiones corresponden a cada rol y cómo se asegura la coordinación entre áreas.

Por eso, dentro del modelo del libro, los procedimientos pertenecen claramente al ámbito del Poder.

Ahí es donde se describen las políticas, las responsabilidades y las facultades en la toma de decisiones que hacen viable la ejecución.

Esto es especialmente importante en procesos críticos como:

- evaluación del desempeño
- planeación estratégica
- administración presupuestal
- gestión de proyectos
- autorizaciones de inversión
- compras
- reclutamiento
- control de cambios
- gestión de reclamos
- mejora continua

En todos estos casos, la organización no puede depender únicamente de la interpretación personal. Necesita reglas claras de operación.

Cuando estas reglas no existen, la ejecución se vuelve inestable.

Cuando sí existen y están bien diseñadas, el trabajo gana fluidez.

Facultades claras para decidir

Uno de los elementos más importantes del Poder es la definición de facultades.

No basta con que una persona tenga responsabilidades. Debe saber también qué puede decidir, bajo qué criterios y hasta qué alcance. La ausencia de facultades claras genera dos problemas opuestos, pero igualmente dañinos.

Por un lado, algunas personas toman decisiones que no les corresponden, creando desorden, contradicciones o riesgos innecesarios.

Por otro lado, muchas personas dejan de decidir lo que sí les corresponde, escalando todo por inseguridad o por falta de claridad. Esto ralentiza la operación y satura a los niveles superiores.

Por eso, una organización efectiva necesita traducir la autoridad en reglas operativas comprensibles.

La autonomía no se sostiene en vaguedad. Se sostiene en claridad. Cuando una persona conoce sus facultades, puede ejercer mejor su criterio.

Cuando no las conoce, opera con duda o con exceso de dependencia. Y una organización donde todos dependen de validaciones permanentes pierde velocidad, capacidad de respuesta y confianza.

Procesos, indicadores y recursos

El Poder también incluye la estructura general del sistema.

No se trata solo de tener procedimientos. También se requiere que los procesos estén definidos, que existan indicadores útiles y que los recursos sean razonablemente suficientes.

Los procesos definen cómo se organiza el flujo de trabajo.

Los indicadores permiten observar si ese flujo está produciendo resultados efectivos y eficientes.

Y los recursos —tiempo, dinero, tecnología, personal, materiales, infraestructura— hacen posible que la ejecución ocurra dentro de límites razonables.

Una organización puede tener personas talentosas, pero si trabaja con procesos mal conectados, indicadores irrelevantes o recursos crónicamente insuficientes, la capacidad real de ejecución será limitada.

Esto explica por qué el desempeño no puede analizarse únicamente desde la persona.

Muchas veces el rendimiento de un área mejora significativamente no cuando se cambia a la gente, sino cuando se rediseña el proceso, se aclaran las facultades, se mejora el procedimiento o se ajustan los indicadores.

Ese es el tipo de inteligencia organizacional que busca el Poder.

El SAE como estructura del Poder

Dentro del modelo del libro, el Sistema de Administración Efectiva (SAE) es la arquitectura que da soporte al Poder organizacional.

El SAE convierte la estrategia en estructura operativa.

Lo hace a través de elementos como:

- plataforma estratégica
- Modelo de negocio
- sistema por procesos
- estructura de procesos
- indicadores de efectividad
- procedimientos
- organigrama y descripciones de puesto
- flujo de operación y comunicación
- equipo de líderes de proceso

Cada uno de estos componentes cumple una función específica, pero todos en conjunto tienen un mismo propósito: hacer posible que las personas ejecuten con claridad y coordinación.

Desde esta perspectiva, el SAE no es una carga documental. Es el sistema que le permite a la organización traducir estrategia en acción.

Sin ese sistema, el cumplimiento de acuerdos depende demasiado de esfuerzos individuales. Con él, la organización puede sostener su operación con más consistencia.

En el libro: Saber, Poder y querer (tomo 1). El sistema de administración estratégica, SAE. El Modelo para que todos tomen buenas decisiones, presenta plantillas y el paso a paso para implementar el sistema.

Poder es libertad con estructura

Una de las ideas más importantes de este capítulo es que el Poder no debe confundirse con control.

No se trata de restringir a las personas. Se trata de darles una estructura que les permita actuar con libertad responsable.

Las organizaciones más maduras entienden que la verdadera autonomía no nace de la ausencia de reglas, sino de contar con reglas claras que hagan posible decidir bien.

Cuando una persona conoce su rol, entiende el proceso, dispone de procedimiento, tiene facultades definidas y cuenta con los recursos necesarios, puede actuar con más seguridad, más criterio y más velocidad.

Eso reduce la dependencia del seguimiento correctivo y fortalece la responsabilidad.

En ese sentido, el Poder no limita. Potencia.

No inmoviliza. Habilita.

No sustituye el criterio humano. Lo ordena y lo protege.



Y cuando una organización logra construir ese tipo de sistema, crea una capacidad muy valiosa: la capacidad de cumplir acuerdos no por presión, sino por diseño.

Ese es el verdadero sentido del Poder.

No es la imposición de autoridad.

Es la construcción del sistema que hace posible la ejecución.

CAPÍTULO 9

QUERER: COMPROMISO, RECONOCIMIENTO, INCENTIVOS Y SATISFACCIÓN LABORAL

CAPÍTULO 9

Querer: compromiso, reconocimiento, incentivos y satisfacción laboral

La tercera condición de la efectividad es **Querer**.

Y quizá esta sea una de las dimensiones más delicadas y más mal interpretadas dentro de las organizaciones.

Con frecuencia se piensa que querer depende exclusivamente de la actitud individual. Bajo esta lógica, una persona cumple porque tiene voluntad, valores, entusiasmo o vocación, y no cumple porque le falta disposición.

Aunque esta mirada contiene una parte de verdad, es insuficiente.

El compromiso sostenido dentro de una organización no depende sólo del carácter individual. También depende del diseño del liderazgo y del sistema.

En otras palabras: **el Querer también se construye**.

Se construye cuando el trabajo tiene sentido, cuando el resultado importa, cuando el esfuerzo se reconoce, cuando el desempeño se evalúa con claridad y cuando el sistema distingue entre cumplir lo esperado y generar un esfuerzo extraordinario.

Por eso el Querer no debe entenderse sólo como motivación interna. Debe entenderse como la combinación entre compromiso personal y condiciones organizacionales que mantienen vivo ese compromiso.

Querer es comprometerse con el resultado

Una persona quiere cuando asume responsabilidad por el resultado que le corresponde.

Quiere cuando entiende que su función importa, cuando se siente vinculada al propósito de su trabajo y cuando actúa con disposición para responder a los acuerdos asumidos.

Esto significa que el Querer está profundamente ligado al sentido. Las personas sostienen mejor su compromiso cuando comprenden para qué existe su trabajo, a quién sirve, qué impacto genera y cómo contribuye al conjunto.

Pero el sentido por sí solo no basta.

Una organización también necesita establecer mecanismos concretos que cuiden ese compromiso en el tiempo. Entre ellos destacan de manera especial:

- el reconocimiento,
- los incentivos,
- las consecuencias,
- y la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral como expresión del Querer

En este punto conviene profundizar en un tema central: **la satisfacción laboral**.

La satisfacción laboral es la **percepción positiva que un colaborador tiene con respecto a su puesto, su equipo de trabajo y la empresa**. Puede entenderse también como una forma de engagement, en la medida en que refleja el grado en que la persona percibe que aquello que recibe en su experiencia laboral responde a lo que para ella es valioso.

Esta idea es muy importante: la satisfacción laboral no depende solo de lo que la empresa ofrece, sino de la relación entre **lo que el colaborador valora y lo que percibe que realmente recibe**.

Un colaborador puede esperar, por ejemplo:

- un sueldo competitivo,
- reconocimiento por sus resultados,
- un buen jefe,
- un equipo confiable,
- oportunidades de desarrollo,
- estabilidad,
- flexibilidad,
- o un ambiente de respeto.

La satisfacción laboral surge cuando la persona evalúa positivamente lo que actualmente recibe en aquellos aspectos que son significativos para ella.

Y aquí aparece una distinción esencial: **no todo lo que la empresa considera valioso impacta de la misma manera en la satisfacción laboral.**

Una empresa puede invertir mucho dinero en espacios de convivencia, eventos internos o una cafetería atractiva, y aun así eso no necesariamente elevará de manera importante la satisfacción de todos los colaboradores. Un empleado puede calificar positivamente la cafetería, pero si ese aspecto no representa algo valioso dentro de sus intereses personales —por ejemplo, porque prefiere salir a comer a su casa—, ese rubro tendrá poco peso real en su satisfacción laboral.

Por eso la satisfacción laboral no debe medirse solo por la presencia de beneficios o prácticas organizacionales, sino por la percepción de valor que esos elementos tienen para la persona.

En otras palabras, la satisfacción laboral aumenta cuando el colaborador percibe que la organización le da algo que para él o para ella sí importa.

Satisfacción laboral, Querer y efectividad

La satisfacción laboral tiene una relación directa con el **Querer** de la tríada de la efectividad.

No porque garantiza por sí sola el desempeño, sino porque influye de manera importante en la disposición de una persona para comprometerse, permanecer, sostener el esfuerzo y responder con energía al resultado esperado.

Cuando una persona percibe que lo que recibe de la organización está alineado con sus intereses, expectativas y valores, es más probable que fortalezca su vínculo con el trabajo y con el equipo. Esa percepción alimenta el compromiso, la permanencia, la disposición al esfuerzo y la apertura a contribuir.

Por ello, la satisfacción laboral no debe verse como un tema accesorio de recursos humanos. Debe entenderse como un indicador estratégico relacionado con la capacidad de la organización para sostener el Querer.

Más aún: la satisfacción laboral guarda una correlación directa con la efectividad organizacional, porque una organización con personas más satisfechas en aquello que consideran valioso tiende a contar con mayor estabilidad, mejor disposición al esfuerzo, menor desgaste relacional y mayor capacidad de colaboración.

La diferencia entre satisfacción laboral y clima laboral

También es importante diferenciar la satisfacción laboral del clima laboral.

El clima laboral se refiere a la percepción general del ambiente de trabajo: relaciones, trato, comunicación, convivencia, tensiones o comodidad dentro del entorno cotidiano.

Sin duda es un aspecto importante. Sin embargo, el clima laboral es solo uno de varios factores que pueden influir en la decisión de una persona de permanecer o no en una empresa, y puede o no impactar de manera relevante según el perfil y las prioridades de cada colaborador.

La satisfacción laboral, en cambio, es un concepto más amplio y más profundo. No se limita a si el ambiente se percibe agradable o no. Incluye la percepción sobre el puesto, el jefe, el equipo, la compensación, el reconocimiento, el desarrollo, la estabilidad, el sentido del trabajo y otros factores que, desde la perspectiva del colaborador, son importantes.

Dicho de otro modo: el clima laboral es un rubro posible dentro de la satisfacción laboral, pero no la agota.

Por eso, desde la lógica de este libro, la satisfacción laboral resulta un indicador más robusto para comprender el Querer que el clima laboral por sí solo.

“La satisfacción laboral no depende de cuánto ofrece la empresa, sino de cuánto de eso coincide con lo que al colaborador realmente le importa.”

El reconocimiento sostiene el compromiso

El reconocimiento es una de las formas más poderosas de fortalecer el Querer.

No porque halague al colaborador, sino porque le confirma que su contribución es vista, valorada y considerada relevante para el equipo y para la organización.

Cuando el esfuerzo sostenido pasa desapercibido, el compromiso comienza a erosionarse.

Cuando el desempeño extraordinario recibe el mismo trato que el desempeño apenas suficiente, el sistema envía un mensaje silencioso pero muy fuerte: dar más no hace diferencia.

Y cuando eso ocurre de manera reiterada, el equipo ajusta su nivel de energía a la baja.

Por eso el reconocimiento no es un accesorio del liderazgo. Es una herramienta de conservación del compromiso.

El reconocimiento puede tomar formas diversas:

- una retroalimentación clara y oportuna,
- visibilidad del logro,
- mayor confianza y autonomía,
- oportunidad de desarrollo,
- consideración en nuevas responsabilidades,
- incentivos formales,
- valoración pública o privada del esfuerzo.

Lo importante es que sea congruente, oportuno y vinculado a resultados reales.

El reconocimiento fortalece la percepción de justicia y sostiene el estándar de esfuerzo dentro del equipo. Y, además, impacta directamente en la satisfacción laboral cuando el colaborador valora especialmente ser visto, tomado en cuenta y apreciado por su contribución.

El sueldo y los incentivos no cumplen la misma función

Aquí es importante hacer una distinción central para este libro.

El sueldo remunera el cumplimiento del rol, de las metas esperadas y de los valores requeridos por la organización.

Es decir, el sueldo corresponde al cumplimiento base de la función.

Los incentivos, en cambio, existen para promover esfuerzos extraordinarios y resultados sobresalientes.

Esta diferencia es esencial porque ayuda a ordenar la conversación sobre motivación.

No se puede diseñar una organización sana si todo se pretende incentivar.

Tampoco se puede sostener un equipo de alto compromiso si nunca se distingue entre quien apenas cumple y quien genera valor adicional.

Los incentivos no deben sustituir el sentido del trabajo, pero sí deben reforzar aquello que la organización desea promover de manera especial.

Por eso, para que los incentivos sean legítimos, necesitan estar sustentados en criterios claros, visibles y vinculados a resultados relevantes.

Un incentivo bien diseñado no premia solo actividad. Premia contribución excepcional.

No premia volumen sin sentido. Premia resultado útil, alineado con la estrategia y con las necesidades del cliente.

Y cuando el incentivo está alineado con algo que verdaderamente importa al colaborador, también fortalece su satisfacción laboral.

La evaluación del desempeño da vida al Querer

La herramienta que permite dar estructura a esta dimensión es la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es la que da vida al establecimiento de metas vinculadas a indicadores, a la asignación de criterios para el otorgamiento de incentivos y a la detección de oportunidades de mejora en el desempeño individual y de los equipos.

Esta idea es muy importante.

La evaluación del desempeño no es solo un mecanismo para revisar si alguien “cumplió” o “no cumplió”.

Es una pieza estructural del sistema de liderazgo porque conecta:

- metas,
- indicadores,
- resultados,
- reconocimiento,
- incentivos,
- desarrollo,
- condicionamiento.

Gracias a la evaluación del desempeño, la organización puede traducir expectativas en metas observables, establecer conversaciones más objetivas sobre resultados y tomar decisiones más justas sobre reconocimiento, desarrollo o intervención.

También permite detectar patrones.

Permite observar si una brecha es individual o sistémica.

Permite distinguir entre una persona que necesita claridad, una que requiere desarrollo y una que debe responder con mayor responsabilidad.

Sin evaluación del desempeño, el Querer queda demasiado expuesto a percepciones subjetivas.

Con ella, el compromiso puede gestionarse con mayor seriedad y equilibrio.

Y además, bien diseñada, permite conocer algo más profundo: qué aspectos del trabajo son más valorados por las personas y cómo perciben que la empresa les responde en esos aspectos, información clave para gestionar la satisfacción laboral de manera inteligente.

Consecuencias claras para cuidar la confianza

Hablar de Querer no solo implica reconocer e incentivar.
También implica abordar el desempeño insuficiente de manera responsable.

Una organización que celebra el esfuerzo extraordinario, pero que no actúa frente al incumplimiento sostenido, termina debilitando la confianza del equipo. Porque cuando una persona no logra sus resultados de manera reiterada y no existe ninguna consecuencia, el resto del equipo percibe que el sistema no protege la responsabilidad.

Eso tiene un efecto corrosivo.
Desmotiva a quienes sí cumplen.
Debilita la legitimidad del estándar.
Y alimenta el cinismo organizacional.

Por eso el líder también es responsable de establecer condicionamiento y estrategias para quienes no logran sus resultados y merman la confianza en el equipo. Esto no debe entenderse como castigo automático, sino como una respuesta estructurada y justa. Puede implicar:

- retroalimentación clara,
- acompañamiento,
- capacitación,
- redefinición de metas,
- seguimiento más cercano,
- reubicación,
- o, cuando sea necesario, separación del rol.

Lo importante es comprender que la ausencia total de consecuencias también comunica.

Y normalmente comunica algo dañino: que el acuerdo puede romperse sin impacto. Eso debilita profundamente el Querer colectivo.

Querer también es una responsabilidad del liderazgo

Una de las aportaciones más importantes de este capítulo es:

El compromiso no es una casualidad cultural. Es una responsabilidad de diseño del liderazgo.

El líder influye directamente en el Querer cuando:

- da sentido al resultado,
- reconoce con justicia,
- evalúa con claridad,
- incentiva de manera congruente,
- corrige cuando el estándar se rompe,
- protege a quienes sí sostienen el acuerdo,
- y comprende qué es lo que realmente valoran las personas de su equipo.

Esto último es especialmente importante. El líder no fortalece el Querer ofreciendo solo aquello que la organización considera valioso, sino comprendiendo qué elementos son significativos para las personas y gestionando, dentro de lo posible, condiciones que respondan a ello. Eso implica escuchar, observar, conversar y entender.

Implica reconocer que la satisfacción laboral no se diseña desde supuestos, sino desde la percepción real del colaborador.

Por eso el liderazgo no puede limitarse a pedir actitud.

Debe construir las condiciones que hacen sostenible la actitud correcta.

Debe diseñar un entorno donde el compromiso no dependa solo de la personalidad de algunos, sino de una estructura que cuide el esfuerzo, valore el logro, preserve la confianza y atienda con inteligencia aquello que las personas consideran valioso en su experiencia laboral.

Querer es energía orientada al resultado

En el fondo, una persona realmente quiere cuando no solo cumple por obligación, sino cuando se vincula con el resultado, entiende por qué importa y encuentra en el sistema una respuesta justa a su contribución.

- Quiere cuando percibe que su esfuerzo no es indiferente.
- Quiere cuando sabe que el desempeño importa.
- Quiere cuando el sistema reconoce el valor y también protege el estándar.
- Quiere cuando percibe que la organización responde, en alguna medida significativa, a lo que para ella resulta importante.

Esa es la diferencia entre una organización que solo espera obediencia y una organización que construye compromiso.

Cuando el Querer está presente, la energía del equipo se orienta hacia el resultado.

Y cuando esa energía se combina con claridad y sistema, los acuerdos se vuelven más sólidos, la confianza crece y la efectividad deja de ser una aspiración para convertirse en una capacidad real.

Ese es el sentido del Querer.

No solo desear el resultado, sino sostener el compromiso con él dentro de una organización que sabe reconocer, incentivar, corregir y generar condiciones de satisfacción laboral alineadas con aquello que verdaderamente valoran sus colaboradores.

CAPÍTULO 10

DIAGNÓSTICO DE EQUIPOS: SABER, PODER O QUERER

CAPÍTULO 10

Diagnóstico de equipos: saber, poder o querer

Uno de los errores más frecuentes en el liderazgo es reaccionar demasiado rápido frente a un problema de desempeño.

Cuando un acuerdo no se cumple, cuando un equipo falla en un resultado o cuando una persona no responde como se esperaba, la reacción más común es buscar un responsable inmediato o concluir que el problema está en la actitud. Se piensa que alguien no quiso, no se comprometió o no hizo lo suficiente.

Sin embargo, la realidad organizacional suele ser más compleja.

Muchos problemas de desempeño no se originan únicamente en la voluntad de las personas, sino en una mezcla de ambigüedad, diseño deficiente del sistema, carencia de facultades, indicadores mal planteados o ausencia de reconocimiento y consecuencia.

Por eso, una de las grandes diferencias entre un liderazgo reactivo y un liderazgo maduro es esta:

El liderazgo maduro no juzga primero; diagnostica primero.

Y una de las herramientas más útiles para hacerlo es el modelo Saber-Poder-Querer.

Este modelo permite analizar cualquier dificultad de desempeño a partir de una pregunta fundamental:

¿El problema principal está en el Saber, en el Poder o en el Querer?

La potencia de esta pregunta radica en que obliga al líder a mirar el problema con mayor precisión.

Porque no todo incumplimiento significa falta de compromiso.

- A veces el problema está en la claridad del rol.
- A veces está en la falta de competencia.
- A veces está en la ausencia de procedimientos.
- A veces está en indicadores mal definidos.
- A veces está en la carencia de facultades para decidir.
- Y a veces, sí, está en un nivel insuficiente de compromiso sostenido.

La tríada no elimina la responsabilidad. La hace más inteligente.

Permite pasar de una cultura basada en la culpa a una cultura basada en el entendimiento estructurado del desempeño.

Diagnosticar antes de corregir

Cuando un líder no diagnostica, corre dos riesgos importantes.

El primero es corregir el problema equivocado.

Puede presionar más a una persona que en realidad no tiene claridad suficiente sobre su resultado.

Puede capacitar a alguien cuyo verdadero problema no es conocimiento, sino falta de facultades para ejecutar.

Puede rediseñar un proceso cuando el problema de fondo es que el esfuerzo extraordinario no se reconoce y el equipo perdió compromiso. El segundo riesgo es más profundo: erosionar la confianza.

Cuando una persona siente que se le juzga sin entender realmente las condiciones de su trabajo, la confianza en el liderazgo se debilita.

En cambio, cuando el líder observa, pregunta y comprende antes de intervenir, construye una relación mucho más madura con su equipo.

Diagnosticar no significa justificar el incumplimiento.

Significa entender con precisión qué lo explica para poder corregirlo de forma efectiva.

Por eso el modelo Saber–Poder–Querer debe convertirse en un hábito de lectura organizacional.

No solo sirve para analizar personas. También sirve para revisar puestos, procesos, equipos, indicadores y decisiones de liderazgo.

Primera pregunta: ¿el problema está en el Saber?

El diagnóstico comienza revisando si la persona o el equipo realmente saben qué resultado debe lograr y si cuentan con las competencias para hacerlo.

Aquí el líder debe hacerse preguntas como estas:

- ¿Está claro el resultado esperado?
- ¿La persona comprende para qué existe su puesto?
- ¿Entiende quién es su cliente interno o externo?
- ¿Distingue la actividad del resultado?
- ¿Tiene claros sus indicadores de desempeño?
- ¿Cuenta con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas?
- ¿Su descripción de puesto define con claridad su función, alcance, responsabilidades y facultades?

Estas preguntas son esenciales porque muchas fallas que parecen de actitud en realidad son fallas de definición.

Una persona puede estar trabajando intensamente, cumpliendo actividades y esforzándose, pero si no tiene claro cuál es el resultado que debe generar para su cliente, su desempeño seguirá siendo ambiguo.

Aquí aparece un error organizacional muy común: definir puestos y medir personas con enfoque en actividad, no en resultado.

Si a un comprador se le evalúa por número de órdenes emitidas, si a un vendedor se le evalúa solo por volumen vendido sin rentabilidad, o si a reclutamiento se le mide solo por número de entrevistas, el sistema puede estar reforzando actividad, no efectividad.

Por eso el diagnóstico del Saber debe revisar también si el puesto y sus indicadores fueron definidos correctamente.

La descripción de puesto juega aquí un papel central. Es la base formal que permite verificar si la organización realmente describió de manera clara:

- el propósito del rol,
- su alcance,
- sus responsabilidades,
- sus facultades generales,
- sus indicadores de desempeño,
- y las competencias requeridas.

Si esta guía básica no existe o está mal construida, el colaborador trabajará con demasiadas suposiciones.

Y cuando una organización opera desde supuestos, el cumplimiento de acuerdos se vuelve frágil.

Es importante recordar que la descripción de puesto no describe el cómo hacer las cosas. Su función es definir el marco del rol y el resultado esperado. El cómo corresponde a los procedimientos.

Por eso, cuando el líder diagnostica el Saber, debe revisar tanto la claridad del rol como la pertinencia de las competencias e indicadores. A veces el problema no es que la persona no quiera. El problema es que nadie le definió con precisión qué debía lograr realmente.

Segunda pregunta: ¿el problema está en el Poder?

Si la claridad del rol y las competencias parecen razonablemente sólidas, el siguiente nivel del diagnóstico es revisar si la persona o el equipo realmente pueden ejecutar.

Aquí el foco ya no está en la definición del rol, sino en el sistema que habilita o limita la acción.

Las preguntas clave en esta dimensión son:

- ¿Los recursos que se requieren funcionan de manera adecuada? Están disponibles cuando se requieren?
- ¿Existen procedimientos claros para ejecutar el trabajo?
- ¿Las políticas de decisión están formalizadas?
- ¿Las responsabilidades operativas están descritas con claridad?
- ¿La persona cuenta con recursos, tiempo, información y coordinación suficientes?
- ¿Tiene facultades reales para actuar?
- ¿El proceso facilita la ejecución o la bloquea?
- ¿Los indicadores permiten orientar y mejorar o solo presionan sin dar claridad?
- ¿La relación entre áreas permite entregar el resultado esperado al cliente interno?

Este nivel de diagnóstico es fundamental porque muchas organizaciones responsabilizan a las personas por resultados que el propio sistema vuelve difíciles o inconsistentes.

Una persona puede saber perfectamente qué debe lograr y puede estar comprometida con ello, pero si trabaja con procesos mal conectados, sin procedimiento, con decisiones ambiguas o con facultades poco claras, su capacidad de ejecución estará limitada.

Aquí es donde los procedimientos adquieren un papel determinante.

Si la descripción de puesto define el qué del rol, los procedimientos definen el cómo de la ejecución.

En ellos deben quedar descritas las políticas, responsabilidades y facultades específicas para la toma de decisiones, así como la secuencia operativa que habilita la acción.

Por eso, cuando el problema está en el Poder, la solución rara vez consiste en exigir más esfuerzo. Normalmente exige rediseñar condiciones.

Puede requerir:

- crear o ajustar procedimientos,
- redefinir políticas,
- aclarar facultades,
- mejorar coordinación entre áreas,
- reasignar recursos,
- simplificar autorizaciones,
- revisar indicadores,
- o rediseñar el flujo del proceso.

Uno de los mayores aportes del modelo es precisamente este: ayudar a que el liderazgo deje de ver todo problema como un problema personal.

Muchas veces el problema no es el colaborador. Es el sistema.

Y una organización madura debe aprender a intervenir sobre ambos niveles.

Tercera pregunta: ¿el problema está en el Querer?

Si la persona entiende su resultado, cuenta con competencias suficientes y trabaja dentro de un sistema razonablemente claro, entonces el líder debe revisar el tercer elemento de la tríada: el Querer. Aquí la pregunta es si existe un nivel real de compromiso con el resultado.

Las preguntas orientadoras pueden ser:

- ¿La persona asume responsabilidad por su resultado?**
- ¿Existe disposición genuina para cumplir el acuerdo?**
- ¿El colaborador responde con seriedad al seguimiento?**
- ¿El sistema reconoce su esfuerzo y desempeño?**
- ¿Los incentivos están vinculados a resultados claros?**
- ¿La evaluación del desempeño se usa de manera real?**
- ¿Existen consecuencias para el incumplimiento sostenido?**

Este punto es especialmente delicado porque, a diferencia del Saber y del Poder, toca directamente el terreno del compromiso personal. Pero incluso aquí el diagnóstico debe evitar simplificaciones.

El Querer no depende solo de la actitud individual. También está influido por la experiencia que la persona tiene dentro del sistema.

Un equipo puede perder compromiso cuando:

- el esfuerzo extraordinario no se reconoce,
- los incentivos son ambiguos o injustos,
- los incumplimientos reiterados no tienen consecuencia,
- el liderazgo es incongruente,
- o la evaluación del desempeño es meramente administrativa y no genera decisiones reales.

Por eso el Querer no puede diagnosticarse sólo observando una disposición aparente. Debe revisarse también la calidad del entorno que sostiene o debilita el compromiso.

Aquí la evaluación del desempeño cumple una función estratégica.

La evaluación del desempeño es la que da vida al establecimiento de metas a indicadores, a la asignación de criterios para el otorgamiento de incentivos y a la detección de oportunidades de mejora en el desempeño individual y de los equipos.

Gracias a ella, la organización puede observar si el problema es circunstancial o recurrente, individual o colectivo, técnico o conductual. Sin evaluación, el Querer queda atrapado en percepciones subjetivas. Con evaluación, la conversación puede moverse hacia hechos, tendencias, resultados y decisiones más justas.

Además, la evaluación permite conectar tres elementos críticos del modelo:

- metas e indicadores,
- reconocimiento e incentivos,
- y oportunidades de mejora o corrección.

Esto vuelve al diagnóstico mucho más robusto.

Porque ya no se trata solo de “sentir” si alguien está comprometido, sino de observar si el sistema está generando condiciones reales para sostener el compromiso y si la persona responde a ellas con responsabilidad.

Diagnosticar también es revisar el diseño organizacional

Uno de los aprendizajes más valiosos de este modelo es que el diagnóstico no debe limitarse a personas.

También debe revisar cómo fue diseñado el puesto, cómo fueron definidos los indicadores, cómo se estructuró el procedimiento y cómo se está ejerciendo el liderazgo.

Un problema de desempeño puede venir de:

- un puesto mal definido,
- indicadores orientados a actividad y no a resultado,
- procedimientos ausentes o poco útiles,
- facultades ambiguas,
- evaluación del desempeño débil,
- reconocimiento insuficiente,
- o falta de consecuencia frente al incumplimiento,
- insatisfacción laboral.

Esto significa que diagnosticar bien es, en realidad, una forma de revisar la madurez del sistema organizacional.

El incumplimiento de un acuerdo no siempre habla solo de la persona que lo incumplió. A veces habla del diseño de toda la organización.

Por eso el modelo Saber-Poder-Querer no solo es una herramienta para corregir fallas. Es también una herramienta para aprender.

Cada vez que un acuerdo no se cumple, la organización tiene la oportunidad de preguntarse:

- ¿faltó claridad?
- ¿faltó sistema?
- ¿faltó compromiso?
- ¿qué debe corregirse para que esto no se repita?

Ese tipo de preguntas transforma el error en capacidad de mejora.

Del juicio al diagnóstico, del diagnóstico a la acción

La gran aportación de este capítulo es que muestra una ruta mucho más madura para intervenir en el desempeño.

- En lugar de reaccionar con juicio inmediato, el líder aprende a observar con método.
- En lugar de asumir, pregunta.
- En lugar de culpar, analiza.
- En lugar de castigar sin comprender, corrige con precisión.

Y esto tiene un efecto muy poderoso en la cultura.

Cuando una organización aprende a diagnosticar de esta manera, se vuelve más justa, más clara y más efectiva.

Los problemas dejan de tratarse como episodios personales aislados y comienzan a verse como oportunidades para fortalecer la claridad, el sistema y el compromiso.

Entonces el desempeño deja de depender tanto de las intuiciones del líder y empieza a sostenerse en un lenguaje común.

Un lenguaje donde todos pueden comprender que, para cumplir acuerdos, una persona o un equipo deben saber, poder y querer.



PARTE III

EL LIDERAZGO QUE CONSTRUYE CONFIANZA

CAPÍTULO 11

EL LÍDER COMO ARQUITECTO DE ACUERDOS

CAPÍTULO 11

El líder como arquitecto de acuerdos

Durante mucho tiempo se ha entendido el liderazgo como la capacidad de dirigir personas, influir en ellas o lograr que ejecuten ciertas tareas. Sin embargo, cuando observamos a los equipos más efectivos, descubrimos que el liderazgo profundo no se limita a dirigir personas. El liderazgo consiste, sobre todo, en diseñar las condiciones para que los acuerdos se cumplan.

Desde esta perspectiva, el líder no es solo quien da instrucciones o supervisa resultados. El líder es, en esencia, un arquitecto de acuerdos. Esto significa que su trabajo principal no consiste en controlar cada movimiento del equipo, sino en construir un entorno en el que las personas puedan saber qué resultado deben lograr, puedan ejecutarlo dentro del sistema y quieran comprometerse con ese resultado.

El liderazgo efectivo empieza mucho antes de la supervisión. Empieza en el diseño.

Un líder diseña cuando clarifica objetivos, cuando define expectativas, cuando asigna responsabilidades con criterio, cuando asegura que existan procedimientos adecuados, cuando establece indicadores claros, cuando impulsa la evaluación del desempeño y cuando construye un entorno donde el esfuerzo extraordinario se reconoce y el incumplimiento sostenido se corrige.

En otras palabras, el liderazgo no es solo una función relacional. Es también una función estructural.

Esta idea es fundamental porque cambia la lógica desde la cual muchas organizaciones ejercen el liderazgo. En lugar de pensar que liderar es “hacer que las personas cumplan”, el enfoque se transforma en: crear el sistema y la claridad para que cumplir sea posible y esperable.

Cuando el líder no diseña acuerdos claros, la organización empieza a operar en la ambigüedad.

Las personas hacen su mejor esfuerzo, pero no siempre en la dirección correcta.

Las áreas interpretan de manera distinta lo que se espera de ellas.
Las decisiones se retrasan porque nadie tiene plena certeza sobre el alcance de su responsabilidad.

La energía del equipo se dispersa.

Y cuando esto ocurre, la respuesta habitual del liderazgo suele ser aumentar el seguimiento y el control.

Pero el control no sustituye al diseño.

Un equipo no necesita solamente que alguien le pida resultados. Necesita que alguien haga explícitas las condiciones bajo las cuales esos resultados deben lograrse.

Aquí aparece uno de los roles más importantes del líder: cuidar la calidad de los acuerdos dentro de la organización.

Un acuerdo de calidad tiene al menos cinco elementos:

- un resultado claro,
- un responsable explícito,
- un criterio de medición,
- un contexto operativo viable,
- y una expectativa compartida de cumplimiento.

Cuando estos elementos están presentes, el acuerdo deja de ser una intención vaga y se convierte en una unidad real de coordinación.

El líder como arquitecto de acuerdos también tiene la responsabilidad de conectar los tres niveles del modelo del libro:

el nivel de la persona,
el nivel del sistema,
el nivel de la cultura.

En el nivel de la persona, el líder debe asegurar que cada colaborador conozca su rol, tenga claridad sobre lo que se espera de él y cuente con desarrollo de competencias.

En el nivel del sistema, debe garantizar que los procesos, procedimientos, políticas, indicadores y flujos de comunicación habiliten la ejecución.

Y en el nivel de la cultura, debe construir una lógica de responsabilidad, reconocimiento y congruencia que proteja la confianza del equipo.

Por eso el liderazgo no puede reducirse a carisma, cercanía o supervisión. Es una capacidad para traducir estrategia en acuerdos operables y sostenibles.

Un líder madura cuando entiende que no basta con pedir compromiso. Debe crear condiciones para que el compromiso tenga estructura.

Aquí también aparece una exigencia ética del liderazgo: la congruencia. El líder no puede esperar del equipo un nivel de cumplimiento que él mismo no modela.

Si el liderazgo quiere construir confianza, debe comenzar por cumplir sus propios acuerdos, respetar los procesos, actuar con claridad y tomar decisiones coherentes con lo que promueve.

La confianza se construye también observando al líder.

Cuando el líder es congruente, el equipo aprende que los acuerdos importan.

Cuando el líder improvisa, contradice o cambia reglas sin claridad, el equipo aprende que los acuerdos son frágiles.

Eso erosiona la confianza, aunque el discurso sea correcto.

Un líder arquitecto entiende que cada decisión, cada prioridad, cada criterio de evaluación y cada intervención comunica una forma de entender la organización.

Por eso liderar es diseñar.

- Diseñar claridad.
- Diseñar responsabilidad.
- Diseñar condiciones de ejecución.
- Diseñar reconocimiento.
- Diseñar consecuencias.
- Diseñar confianza.

Y cuando un líder asume esta función con seriedad, ocurre algo poderoso: la organización deja de depender tanto del seguimiento correctivo y empieza a sostenerse en acuerdos más maduros.

Ese es el paso de una organización reactiva a una organización confiable.

CAPÍTULO 12

ASIGNAR PERSONAS CORRECTAS A RESPONSABILIDADES CORRECTAS

CAPÍTULO 12

Asignar personas correctas a responsabilidades correctas

Una de las decisiones más determinantes dentro de cualquier organización es la asignación de personas a responsabilidades.

Muchas veces se habla del talento en términos generales, pero la realidad es que el talento solo genera valor cuando se encuentra bien ubicado dentro del sistema.

Una persona muy capaz en el rol incorrecto puede generar frustración, desgaste y resultados inconsistentes.

Una persona con gran compromiso, pero sin las competencias adecuadas para una responsabilidad crítica, puede afectar la operación aunque su intención sea buena.

Y una persona técnicamente competente, pero ubicada en una posición que no corresponde a su estilo, criterio o nivel de responsabilidad, puede debilitar la coordinación del equipo.

Por eso una de las tareas centrales del liderazgo consiste en asegurar que las personas correctas ocupen las responsabilidades correctas.

Esto parece una afirmación simple, pero tiene profundas implicaciones. Asignar bien no significa solo cubrir vacantes.

Significa comprender con claridad qué exige cada puesto, qué resultados debe generar, qué competencias demanda, qué nivel de criterio requiere, qué facultades necesita y qué tan crítico es su impacto en la economía de acuerdos de la organización.

Aquí vuelve a aparecer el valor de la descripción de puesto.

La descripción de puesto no solo sirve para documentar responsabilidades.

También es una herramienta de diseño organizacional. Permite definir de manera formal qué rol cumple un puesto, cuál es su alcance, qué facultades tiene, qué indicadores se medirán y qué competencias necesita para ejecutarse con efectividad.

Esto es fundamental porque solo se puede asignar bien cuando el puesto está bien diseñado.

Si la organización no ha clarificado sus puestos, termina asignando personas a expectativas implícitas o cambiantes. Y cuando eso ocurre, el error no siempre es de la persona; muchas veces es del diseño.

Un puesto bien diseñado ayuda a responder preguntas como estas:

- ¿Qué resultado principal debe generar este puesto?
- ¿Qué nivel de complejidad requiere?
- ¿Qué decisiones debe poder tomar?
- ¿Qué competencias técnicas y conductuales son indispensables?
- ¿Qué indicadores reflejan si está cumpliendo bien su función?

Cuando estas respuestas existen, la asignación deja de basarse solo en intuición o cercanía y comienza a apoyarse en criterios más objetivos.

Este capítulo también exige una reflexión incómoda, pero necesaria: muchas organizaciones toleran durante demasiado tiempo desajustes evidentes entre persona y rol.

- A veces por lealtad.
- A veces por falta de estructura.
- A veces por evitar conversaciones difíciles.

Pero cada vez que una persona permanece en un rol donde no puede generar resultados de forma consistente, la organización paga un costo.

Lo paga en retrasos.
 Lo paga en desgaste del líder.
 Lo paga en desmotivación del equipo.
 Lo paga en deterioro de la confianza.

Porque cuando el equipo percibe que alguien no puede cumplir con una responsabilidad crítica y aun así permanece ahí sin intervención clara, comienza a sentir que el sistema no protege el resultado.

Esto afecta directamente el Querer de quienes sí están comprometidos. Por eso asignar bien no es solo una decisión de eficiencia. Es también una decisión de justicia organizacional.

Ahora bien, asignar correctamente no significa buscar personas perfectas. Significa asegurar un nivel razonable de alineación entre el rol y la persona, y tener claridad sobre qué debe desarrollarse para cerrar brechas.

Aquí entra la diferencia entre tres acciones del liderazgo:
 seleccionar,
 desarrollar,
 reubicar.

Algunas veces la mejor decisión será elegir con mayor precisión.
 Otras veces será invertir en desarrollo.

Y otras, cuando el desajuste es persistente o estructural, será reubicar o incluso separar a la persona del rol.

Todas estas decisiones forman parte de la responsabilidad del líder.
 No ejecutarlas también es una decisión.

Y con frecuencia, una decisión costosa.

Asignar personas correctas a responsabilidades correctas también mejora la colaboración entre áreas.

Cuando los roles están bien cubiertos, las interacciones se vuelven más confiables. Las personas saben con quién coordinar, qué esperar y en qué condiciones pueden depender unas de otras.

Por eso, una buena asignación fortalece no solo el desempeño individual, sino toda la red de acuerdos de la organización.

La gran lección de este capítulo es clara:

No basta con tener buenas personas.

Hay que ubicarlas donde puedan generar el mayor valor posible, con claridad, con capacidad y con responsabilidad.

Cuando esto ocurre, el Saber se fortalece, el Poder se vuelve más viable y el Querer encuentra mejores condiciones para sostenerse.

Y entonces la confianza deja de depender de esfuerzos heroicos y empieza a apoyarse en una estructura más madura.

CAPÍTULO 13

LA DISCIPLINA DEL CUMPLIMIENTO

CAPÍTULO 13

La disciplina del cumplimiento

En muchas organizaciones se habla de compromiso, pero pocas desarrollan de manera consciente una verdadera disciplina del cumplimiento.

Y esa diferencia es importante.

- El compromiso expresa una intención.
- La disciplina del cumplimiento convierte esa intención en hábito organizacional.

Un equipo puede tener buena voluntad, entusiasmo e incluso claridad estratégica, pero si no ha desarrollado prácticas consistentes para revisar acuerdos, medir resultados, dar seguimiento y corregir desviaciones, la confianza seguirá siendo frágil.

La confianza sostenible necesita disciplina.

- Necesita repetición.
- Necesita estructura.
- Necesita la experiencia constante de que los acuerdos no solo se hacen, sino que se cumplen, se revisan y se protegen.

La disciplina del cumplimiento es, en esencia, la capacidad de una organización para tratar sus acuerdos con seriedad.

- Implica que lo comprometido importa.
- Que lo acordado tiene consecuencia.
- Que los resultados se observan.
- Que los desvíos se analizan.
- Que los compromisos no se diluyen en la rutina ni quedan subordinados al estado de ánimo del momento.

Esta disciplina no debe confundirse con rigidez.

No se trata de generar una cultura dura o inflexible. Se trata de construir una cultura donde el cumplimiento sea un estándar compartido y visible.

Eso requiere al menos cinco prácticas organizacionales.

La primera es claridad en los acuerdos.

No puede haber disciplina del cumplimiento si los acuerdos son vagos, ambiguos o informales en exceso. Los compromisos deben tener responsable, resultado esperado, tiempo, criterio de revisión y contexto claro.

La segunda es seguimiento regular.

Lo que no se revisa se debilita. Los equipos confiables generan espacios y mecanismos para revisar avances, analizar indicadores y verificar si los acuerdos están avanzando en la dirección esperada.

La tercera es medición.

La disciplina del cumplimiento necesita hechos, no solo percepciones. Por eso los indicadores juegan un papel esencial. Permiten observar si el resultado está ocurriendo, con qué frecuencia, con qué calidad y bajo qué tendencia.

La cuarta es retroalimentación.

El cumplimiento no se sostiene solo corrigiendo errores; también se fortalece reconociendo avances, ajustando expectativas y ayudando a cerrar brechas de desempeño.

Esta disciplina no debe confundirse con rigidez.

No se trata de generar una cultura dura o inflexible. Se trata de construir una cultura donde el cumplimiento sea un estándar compartido y visible.

Eso requiere al menos cinco prácticas organizacionales.

La primera es claridad en los acuerdos.

No puede haber disciplina del cumplimiento si los acuerdos son vagos, ambiguos o informales en exceso. Los compromisos deben tener responsable, resultado esperado, tiempo, criterio de revisión y contexto claro.

La segunda es seguimiento regular.

Lo que no se revisa se debilita. Los equipos confiables generan espacios y mecanismos para revisar avances, analizar indicadores y verificar si los acuerdos están avanzando en la dirección esperada.

La tercera es medición.

La disciplina del cumplimiento necesita hechos, no solo percepciones. Por eso los indicadores juegan un papel esencial. Permiten observar si el resultado está ocurriendo, con qué frecuencia, con qué calidad y bajo qué tendencia.

La cuarta es retroalimentación.

El cumplimiento no se sostiene solo corrigiendo errores; también se fortalece reconociendo avances, ajustando expectativas y ayudando a cerrar brechas de desempeño.

La quinta es consecuencia.

Cuando los acuerdos no se cumplen de manera recurrente y no ocurre nada, el sistema aprende que los compromisos son opcionales. Eso erosiona profundamente la confianza.

Aquí vuelve a ser central la evaluación del desempeño.

La evaluación no es un trámite administrativo. Es uno de los instrumentos que da vida a la disciplina del cumplimiento porque conecta metas con indicadores, desempeño con consecuencias, resultados con reconocimiento y brechas con oportunidades de mejora.

Gracias a ella, la organización puede observar con mayor objetividad si las personas y los equipos están cumpliendo sus compromisos y qué tipo de intervención necesita cada caso.

La disciplina del cumplimiento también requiere una postura madura del liderazgo.

Un líder disciplinado no persigue personas para que hagan su trabajo. Diseña un sistema donde el cumplimiento sea parte de la forma natural de operar.

- No confía solo en recordatorios constantes. Construye mecanismos de revisión.
- No tolera indefinidamente la ambigüedad. La aclara.
- No reacciona desde el enojo frente al incumplimiento. Diagnóstica y actúa.
- No deja de reconocer el esfuerzo sostenido. Lo visibiliza.

En este sentido, la disciplina del cumplimiento no es lo opuesto a la confianza. Es uno de sus fundamentos.

A veces se piensa que si hay confianza no hace falta revisar tanto. Pero una organización madura entiende que revisar acuerdos no significa desconfiar. Significa cuidar el valor del acuerdo.

La confianza no elimina la disciplina; la hace más inteligente.

En una cultura madura, revisar resultados, observar indicadores y hablar de cumplimiento no genera incomodidad excesiva. Genera alineación.

Porque el equipo entiende que el seguimiento no existe para controlar personas, sino para proteger resultados, aprender de los desvíos y fortalecer la colaboración.

Hay algo más que vale la pena señalar.

La disciplina del cumplimiento no nace de un día para otro. Se construye en la repetición de pequeñas prácticas.

- Una reunión bien llevada.
- Un indicador bien observado.
- Una meta bien acordada.
- Una consecuencia bien aplicada.
- Un reconocimiento oportuno.
- Un procedimiento respetado.

Es en esas acciones aparentemente simples donde la organización va formando una cultura donde cumplir no es una excepción admirada, sino una expectativa normal.

Y cuando ese hábito se consolida, algo cambia profundamente en la organización.

Las personas dejan de operar bajo suposiciones.

Los líderes reducen su necesidad de control correctivo.



Los equipos colaboran con más fluidez.

Y la confianza se vuelve más resistente porque ya no depende solo de intenciones, sino de una estructura de comportamiento consistente.

Esa es la disciplina del cumplimiento: la transformación del compromiso en hábito organizacional.

CAPÍTULO 14

CUANDO LA CONFIANZA SE ROMPE

CAPÍTULO 14

Cuando la confianza se rompe

Toda organización, por sólida que sea, enfrentará momentos en los que la confianza se debilite.

- Un compromiso importante que no se cumple.
- Una decisión inconsistente.
- Una falta de claridad que genera conflicto.
- Un desempeño reiteradamente por debajo del estándar.
- Una promesa de liderazgo que no se sostiene en la práctica.

La confianza no es frágil por definición, pero sí es sensible a la incongruencia sostenida.

Y cuando se rompe, la organización cambia rápidamente.

- Las personas se vuelven más cautelosas.
- La coordinación se enlentece.
- Los acuerdos empiezan a cargarse de verificaciones adicionales.
- La apertura disminuye.

El equipo deja de concentrarse completamente en el trabajo y empieza a invertir parte de su energía en protegerse.

Eso tiene un costo.

Y ese costo no siempre es visible de inmediato, pero siempre es real.

Por eso una de las grandes responsabilidades del liderazgo es aprender no solo a construir confianza, sino también a restaurarla cuando ha sido dañada.

El primer paso para hacerlo es entender que la confianza no se recupera con discurso.

No basta con decir “debemos volver a confiar”.

La confianza se restablece de la misma forma en que se construye: a través de acuerdos cumplidos, claridad, congruencia y acciones consistentes.

Antes de intervenir, el líder necesita comprender qué la rompió.

Y aquí vuelve a ser útil el modelo del libro.

Muchas veces la confianza se rompe por fallas en el Saber: roles poco claros, expectativas contradictorias, indicadores ambiguos o una persona que nunca tuvo del todo claro qué debía lograr.

Otras veces se rompe por fallas en el Poder: procedimientos inexistentes o que perdieron vigencia, procesos mal diseñados, procedimientos no alineados a un nuevo modelo de negocio, responsabilidades desalineadas, recursos insuficientes o facultades poco definidas.

Y en ocasiones se rompe por fallas en el Querer: desinterés, incumplimiento recurrente, falta de responsabilidad, ausencia de consecuencias o un sistema que dejó de reconocer el esfuerzo de manera justa.

Diagnosticar bien la causa es fundamental. Porque si la organización intenta reparar la confianza solo desde conversaciones emocionales, pero no corrige la causa estructural, la ruptura volverá a aparecer.

Restaurar la confianza implica al menos cuatro acciones.

La primera es nombrar con claridad lo que ocurrió.

La confianza no se recupera evitando el problema o minimizándolo. Se necesita reconocer de manera explícita qué acuerdo se rompió, qué impacto tuvo y por qué importa corregirlo.

La segunda es reconstruir claridad.

Muchas veces, después de una ruptura, es necesario redefinir expectativas, revisar responsabilidades, ajustar indicadores o incluso rediseñar procedimientos.

La tercera es establecer acciones visibles de corrección.

Las personas necesitan observar que algo cambió. Que el sistema aprendió. Que el liderazgo intervino. Que no todo volverá a ocurrir igual.

La cuarta es sostener el cumplimiento en el tiempo.

La confianza no regresa por una sola acción. Regresa cuando el equipo vuelve a experimentar una secuencia consistente de acuerdos cumplidos.

Aquí la congruencia del liderazgo vuelve a ser decisiva.

Cuando la confianza se rompe, el equipo observa con mayor atención al líder. Observa si responde con justicia, si protege el estándar, si evita favoritismos, si corrige con claridad y si actúa conforme a los valores que promueve.

En estos momentos, el liderazgo comunica más por estructura que por discurso.

También es importante aceptar que no toda ruptura de confianza se repara de la misma manera.

Hay rupturas pequeñas, que se corrigen con claridad y disciplina.

Y hay rupturas más profundas, donde la organización debe tomar decisiones difíciles: cambiar personas de rol, redefinir procesos, ajustar políticas o incluso separar a alguien del equipo.

Estas decisiones suelen ser complejas, pero posponerlas cuando son necesarias puede agravar el daño.

Porque una organización que tolera por demasiado tiempo la incongruencia o el incumplimiento sostenido transmite un mensaje muy peligroso: que la confianza importa en el discurso, pero no en la práctica.

Eso desmoraliza a quienes sí cumplen.

Y fortalece el cinismo organizacional.

Por eso restaurar la confianza también es un acto de protección del equipo.

No se trata de castigar. Se trata de cuidar el estándar colectivo.

Cuidar la posibilidad de colaboración.

Cuidar la legitimidad del acuerdo.

Cuidar la seriedad con la que la organización trata el cumplimiento. Hay un aprendizaje profundo en todo esto: la confianza no es ausencia de error.

Es la capacidad de una organización para responder a los errores con claridad, responsabilidad y mejora.

Los equipos confiables no son los que nunca fallan. Son los que no normalizan la falla, no esconden el problema y no abandonan el acuerdo como referencia.



Son equipos que aprenden, corrigen y vuelven a construir.

Y esa es, quizá, una de las formas más maduras de liderazgo:

No evitar toda ruptura, sino saber restaurar la confianza cuando las tensiones inevitables del trabajo la ponen a prueba.



PARTE IV

**EL SISTEMA
QUE PERMITE
CUMPLIR
ACUERDOS**

CAPÍTULO 15

POR QUÉ LA CONFIANZA NECESITA SISTEMA

CAPÍTULO 15

Por qué la confianza necesita sistema

Uno de los errores más comunes al hablar de confianza en las organizaciones es tratarla exclusivamente como un asunto de valores o de relaciones interpersonales.

Se piensa que la confianza depende de la química entre las personas, del estilo del líder o del ambiente emocional del equipo. Todo eso influye, pero no explica por completo por qué algunos equipos logran sostener la confianza en el tiempo y otros no.

La confianza organizacional no puede depender solo de la buena voluntad.

- Necesita estructura.
- Necesita reglas.
- Necesita claridad.
- Necesita sistema.

Esto es importante porque muchas organizaciones hablan de colaboración, autonomía y responsabilidad, pero operan dentro de sistemas ambiguos, con roles poco definidos, procedimientos inexistentes, políticas informales y decisiones inconsistentes. En ese contexto, la confianza difícilmente puede sostenerse.

Las personas pueden tener intención de colaborar, pero si no saben con claridad cómo coordinarse, qué pueden decidir, bajo qué criterio actuar o cómo se medirá su contribución, la relación entre áreas y entre personas se vuelve frágil.

Por eso la confianza necesita sistema.

Necesita un marco organizacional que permita que los acuerdos sean claros, ejecutables, medibles y sostenibles.

Cuando el sistema no existe o es débil, la organización empieza a depender excesivamente de esfuerzos individuales, de memoria, de “cómo siempre se ha hecho” o de la intervención constante de algunos líderes clave. Eso genera dependencia, lentitud y desgaste.

En cambio, cuando la organización cuenta con una base estructural clara, las personas pueden coordinarse con mayor confianza porque saben qué esperar, cómo actuar, qué proceso seguir, dónde termina su responsabilidad y dónde comienza la de otro.

El sistema no sustituye la confianza. La hace posible.

Un sistema sano reduce la necesidad de aclarar lo mismo una y otra vez. Reduce la arbitrariedad. Reduce la incertidumbre innecesaria. Y al hacerlo, libera energía para la ejecución, el aprendizaje y la mejora.

Por eso la confianza organizacional no debe verse como lo opuesto al sistema. Al contrario: un buen sistema es uno de sus principales habilitadores. No se trata de burocratizar la organización.

Se trata de darle una estructura mínima suficiente para que las personas puedan trabajar con claridad, autonomía responsable y coordinación efectiva.

Aquí es donde la confianza deja de ser un deseo cultural y se convierte en una consecuencia del diseño.

Una organización confiable no es la que menos reglas tiene. Es la que tiene las reglas adecuadas para facilitar la colaboración, el cumplimiento y la toma de decisiones.

Y ese es justamente el sentido de esta parte del libro: mostrar que la confianza necesita sistema, y que ese sistema debe traducir la estrategia en operación, la responsabilidad en estructura y la colaboración en reglas claras de trabajo compartido.

CAPÍTULO 16

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN EFECTIVA (SAE)

CAPÍTULO 16

El Sistema de Administración Efectiva (SAE)

Si el liderazgo diseña acuerdos y la tríada de la efectividad explica las condiciones necesarias para cumplirlos, entonces la siguiente pregunta es inevitable:

¿Qué sistema necesita una organización para que las personas realmente puedan cumplir sus acuerdos de manera consistente?

La respuesta práctica que propone este libro es el Sistema de Administración Efectiva (SAE).

El SAE es una arquitectura organizacional que traduce la estrategia de la empresa en condiciones operativas claras.

No es solo una metodología, ni solo un conjunto de documentos, ni solo una herramienta administrativa. Es un sistema de gestión que busca alinear la organización para hacer posible la efectividad.

Su propósito es lograr que la empresa opere con claridad, coordinación y capacidad real de ejecución.

En otras palabras, el SAE es la forma estructurada de construir el Poder dentro de la organización.

A través del SAE, la empresa define cómo se organiza, cómo se coordina, cómo mide sus resultados, cómo documenta su forma de operar y cómo asegura que las personas tengan claridad suficiente para actuar con responsabilidad.

El SAE parte de una idea fundamental: una organización no puede depender únicamente del esfuerzo individual ni de la interpretación personal de sus integrantes. Necesita una estructura compartida.

Y esa estructura debe permitir responder preguntas como estas:

- ¿Cuáles son los objetivos de negocio, han derivado del lugar al que debemos llegar derivado del contexto y del modelo de negocio?
- ¿Cuál es la dirección estratégica de la organización?
- ¿Cómo conectamos esa dirección con los procesos?
- ¿Cómo logramos congruencia entre la estructura de procesos y el modelo de negocio?
- ¿Qué resultados en términos de eficiencia y eficacia debe generar cada proceso?
- buscando eficiencia, ¿los puestos derivan de la estructura de procesos?
- buscando efectividad, ¿Qué indicadores permiten observar el desempeño de cada persona?
- ¿Qué procedimientos establecen la forma de operar y que tan congruentes son al modelo de negocio?
- ¿Qué facultades tienen las personas para decidir?
- ¿Cómo fluye la información entre áreas?

Responder estas preguntas no solo mejora el orden. Mejora la capacidad real de cumplimiento.

Por eso el SAE no debe entenderse como una carga documental. Debe entenderse como un sistema que convierte la estrategia en acción y la acción en resultado.

Además, el SAE permite evitar uno de los problemas más frecuentes en empresas de todo tipo: operar con demasiada dependencia de personas clave.

Cuando el sistema no existe, la organización depende de quienes “saben cómo se hacen las cosas”, de quienes concentran decisiones, de quienes resuelven por experiencia o de quienes sostienen la operación a través de relaciones informales.

Eso puede funcionar un tiempo, pero no es sostenible.

El SAE busca precisamente reducir esa dependencia excesiva, institucionalizando claridad, procesos, indicadores, descripciones de puesto y procedimientos.

De esta manera, la organización no deja de valorar el talento de sus personas, pero deja de depender solo de su memoria o de su intuición para operar.

El SAE también tiene un carácter profundamente práctico.

No busca construir documentos por cumplimiento formal, sino definir herramientas que ayuden a la organización a:

- clarificar su estrategia,
- estructurar sus procesos,
- alinear puestos y responsabilidades,
- medir resultados,
- documentar decisiones críticas,
- facilitar la coordinación entre áreas,
- y sostener la mejora continua.

Es, en esencia, el sistema operativo de la organización.

Y cuando está bien diseñado, permite que los acuerdos se cumplan con más consistencia, que la confianza crezca y que la organización deje de vivir apagando fuegos para comenzar a operar con mayor madurez. Por eso el SAE es mucho más que una técnica administrativa.

Es una forma de hacer visible la estructura que vuelve posible la efectividad.

Ver en anexo la metodología del SAE para desplegar la estructura de procesos y de puestos con base en el modelo de negocio o consultar directamente el libro SABER, PODER y QUERER, el SAE © el modelo para que todos tomen buenas decisiones.

CAPÍTULO 17

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 17

Plataforma estratégica

Ninguna organización puede aspirar a la efectividad si no tiene claridad sobre hacia dónde va, qué busca lograr y desde qué lógica genera valor. Por eso, uno de los componentes esenciales del SAE es la plataforma estratégica.

La plataforma estratégica es el conjunto de definiciones que orientan el sentido y la dirección de la organización. Es el punto de partida del sistema porque permite que la estructura, los procesos, los puestos y los indicadores tengan una referencia común.

Cuando una organización no cuenta con una plataforma estratégica clara, los esfuerzos tienden a dispersarse. Cada área interpreta prioridades a su manera, los procesos se desconectan del propósito global y las decisiones operativas pierden alineación.

En cambio, cuando la plataforma estratégica está bien definida, la organización puede ordenar su acción con mayor coherencia.

La plataforma estratégica debe permitir responder, al menos, estas preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Qué valor busca generar?
- ¿Hacia dónde quiere avanzar?
- ¿Qué objetivos estratégicos orientan sus decisiones?
- ¿Cuál es su modelo de negocio?
- ¿Qué criterios definen lo que es importante proteger o desarrollar?

Estas definiciones no deben quedarse en el nivel declarativo. Su verdadero valor aparece cuando se conectan con el sistema de procesos y con la operación cotidiana.

Por eso, la plataforma estratégica no debe verse como un discurso institucional aislado. Debe ser una referencia viva para orientar prioridades, decisiones, indicadores y responsabilidades.

Una organización madura no formula su plataforma estratégica para adornar presentaciones. La fórmula para alinear comportamiento.

Además, la plataforma estratégica cumple una función clave en la construcción de confianza organizacional: da marco de interpretación. Permite que las personas comprendan por qué ciertos resultados importan, por qué algunos indicadores son críticos, por qué se priorizan ciertos proyectos, por qué determinadas decisiones deben tomarse con cierto criterio.

Sin esa referencia, la operación puede volverse eficiente en lo local pero desalineada en lo global.

Y una organización desalineada difícilmente será efectiva.

La plataforma estratégica también ayuda a distinguir entre actividad y propósito. Permite recordar que los procesos, los puestos y las decisiones existen para contribuir a algo mayor que la ejecución aislada de tareas.

Ese es su valor sistémico.

No solo orienta la visión de la alta dirección. También da coherencia al conjunto del sistema.

Por eso, dentro del SAE, la plataforma estratégica es la capa superior que conecta el sentido del negocio con la forma de organizar el trabajo. Es el punto donde la organización define qué quiere lograr, antes de decidir cómo lo hará.

Y esa secuencia importa.



Porque cuando una empresa diseña procesos sin claridad estratégica, termina ordenando actividades sin asegurar que están conectadas con lo que realmente importa.

La plataforma estratégica, entonces, no es una formalidad.

Es el marco que da dirección al sistema.

Ver en anexos la plataforma estratégica.

CAPÍTULO 18

PROCESOS E INDICADORES

CAPÍTULO 18

Procesos e indicadores

Si la plataforma estratégica define hacia dónde va la organización, los procesos definen cómo fluye el trabajo para hacer posible esa dirección. Los procesos son la forma en que la organización convierte intención en operación. A través de ellos se articulan actividades, responsabilidades, recursos, decisiones y resultados.

Por eso una empresa que quiera construir efectividad debe entenderse a sí misma como un sistema de procesos y no solo como un conjunto de áreas o departamentos. Cuando la organización se mira solo por áreas, corre el riesgo de fragmentarse.

Cada departamento optimiza su actividad local, pero no necesariamente contribuye con claridad al resultado global.

En cambio, cuando la organización se mira por procesos, puede entender mejor cómo se conecta el trabajo de unos con el de otros, quién entrega qué a quién, y qué resultado debe fluir a través del sistema.

Esa mirada es esencial para reducir islas, fortalecer la coordinación y construir acuerdos más claros entre procesos.

Un proceso bien diseñado debe tener, al menos:

- un objetivo,
- un cliente,
- entradas,
- actividades críticas,
- un responsable,
- salidas o resultados esperados,
- e indicadores que permitan observar su desempeño.

Aquí aparece un punto central de este libro: los procesos deben definirse por el resultado que generan para su cliente, no solo por la actividad que realizan.

Un proceso de compras no existe para “comprar”. Existe para asegurar abastecimiento oportuno y conveniente. Un proceso de reclutamiento no existe para “entrevistar”. Existe para incorporar talento adecuado al momento oportuno. Un proceso comercial no existe solo para “vender”. Existe para generar relaciones rentables y satisfactorias con clientes.

Esta lógica fortalece la interdependencia entre procesos porque el resultado de uno se vuelve la entrada valiosa del siguiente.

Y ahí es donde la organización deja de operar en fragmentos y comienza a comportarse como sistema. Los indicadores, por su parte, permiten observar si los procesos están generando efectividad.

Su función no es únicamente controlar. También orientan, alinean y permiten aprender. Pero para que esto ocurra, los indicadores deben estar bien pensados. Un error muy común es medir actividad en lugar de resultado.

Cuando se mide el número de órdenes, número de entrevistas o número de acciones realizadas, se puede observar movimiento, pero no necesariamente efectividad.

Por eso los indicadores deben ayudar a responder preguntas como estas:

- ¿El proceso está entregando el resultado que su cliente necesita?
- ¿Lo está haciendo en tiempo y forma?
- ¿Lo está haciendo con el nivel de calidad esperado?
- ¿Lo está haciendo con uso razonable de recursos?
- ¿Contribuye a los objetivos estratégicos de la organización?

En ese sentido, los indicadores deben conectar eficacia y eficiencia. No basta con medir cuánto se hizo. Hay que medir qué resultado se logró y con qué aprovechamiento de recursos.

Los indicadores también cumplen una función cultural.

Cuando se eligen bien, enseñan a la organización qué importa.

Muestran si se valora más la actividad o el resultado, el volumen o la utilidad, la tarea o la contribución, el movimiento o la efectividad.

Por eso los indicadores no son neutros. Modelan comportamiento.

Y eso hace todavía más importante su diseño.

Dentro del SAE, los procesos y los indicadores son una pieza central porque permite traducir la estrategia en resultados observables y hacer visible si la organización está funcionando como un sistema efectivo.

Sin procesos claros y sin indicadores útiles, la operación se vuelve difícil de leer.

Y una organización que no puede leer su propia operación difícilmente puede mejorarla de manera sostenida.

Ver en anexos la plantilla para definir procesos e indicadores.

CAPÍTULO 19

PROCEDIMIENTOS, PUESTOS Y FACULTADES

CAPÍTULO 19

Procedimientos, puestos y facultades

Si los procesos muestran cómo fluye el trabajo y los indicadores permiten observar sus resultados, los procedimientos y las descripciones de puesto aterrizan la operación al nivel donde las personas actúan y deciden.

Aquí es donde el sistema se vuelve concreto.

La descripción de puesto define el marco formal del rol.

Establece para qué existe el puesto, cuál es su objetivo, qué alcance tiene, qué responsabilidades asume, qué facultades generales posee, qué indicadores reflejan su desempeño y qué competencias necesita. Es la guía básica que permite que la organización haga explícito qué espera de una posición y qué capacidades requiere para ejecutarla. Como ya vimos, la descripción de puesto pertenece al ámbito del Saber porque ayuda a clarificar el resultado esperado y las competencias necesarias.

Pero la descripción del puesto no explica el cómo.

Ese nivel corresponde a los procedimientos.

Los procedimientos describen la forma en que se ejecutan actividades y decisiones dentro de la organización. En ellos deben quedar establecidas las políticas aplicables, las responsabilidades operativas, las facultades en la toma de decisiones, la secuencia de acciones y los criterios que deben observarse.

Esta distinción es fundamental.

Cuando la organización mezcla ambos niveles, pierde claridad.

Cuando los separa correctamente, gana orden.

El puesto responde a la pregunta:

- ¿Qué debe lograr esta persona y qué capacidades necesita?
- El procedimiento responde a la pregunta:
- ¿Cómo se ejecuta esta actividad y bajo qué reglas debe hacerse?

Ambos se complementan.

Una persona necesita saber qué resultado se espera de su rol y también cómo operar dentro del sistema.

Uno de los mayores aportes de esta estructura es que facilita la autonomía responsable.

Las personas no necesitan depender constantemente de interpretaciones o validaciones informales si saben qué les corresponde, qué deben lograr, qué facultades tienen y bajo qué procedimiento actuar.

Eso mejora la velocidad, reduce fricción y fortalece la confianza entre áreas.

Las facultades merecen una atención especial.

Muchas organizaciones describen responsabilidades, pero no aclaran con suficiente precisión qué puede decidir cada rol. Esto genera dos problemas frecuentes: personas que deciden sin marco y personas que no deciden nada por temor o ambigüedad.

Ambos extremos dañan la efectividad.

Por eso las facultades deben estar claramente articuladas entre puesto y procedimiento.

El puesto define el alcance general de la autoridad.

El procedimiento traduce esa autoridad a decisiones concretas dentro de contextos operativos específicos.

- Esta claridad es especialmente crítica en temas como:
- administración presupuestal,
- gestión de proyectos,
- compras,
- contrataciones,
- evaluación del desempeño,
- aprobaciones,
- cambios operativos,
- y manejo de excepciones.

Cuando estas decisiones no están formalmente estructuradas, la organización se vuelve lenta, dependiente y propensa a la inconsistencia.

En cambio, cuando sí lo están, el sistema habilita la ejecución con mayor madurez.

Por eso este capítulo representa, en muchos sentidos, el punto donde el SAE aterriza con más fuerza en la vida cotidiana de la organización. Ahí es donde se hace visible si el sistema realmente facilita la acción o si la entorpece.

Un SAE útil no produce documentos para archivar.

Produce definiciones que permiten trabajar mejor, decidir con mayor claridad y coordinarse con menos fricción.

Y cuando la estructura de puestos, procedimientos y facultades está bien diseñada, la organización construye una base muy sólida para que los acuerdos se cumplan de manera consistente.



PARTE V

**EL SISTEMA
QUE PERMITE
CUMPLIR
ACUERDOS**

CAPÍTULO 20

LA OBSERVACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

CAPÍTULO 20

La observación como ventaja competitiva

Hasta este punto del libro hemos desarrollado una idea fundamental: la confianza se construye cuando los acuerdos se cumplen, y esos acuerdos pueden cumplirse cuando las personas saben, pueden y quieren hacerlo dentro de un sistema claro.

Sin embargo, ninguna organización vive aislada.

Toda organización opera dentro de un contexto cambiante. Cambian los clientes, cambian los competidores, cambian las regulaciones, cambia la tecnología, cambian las expectativas del mercado, cambian las personas y cambian también las condiciones internas desde las cuales una empresa intenta responder al mundo.

Por eso, además de claridad, sistema y compromiso, una organización efectiva necesita desarrollar otra capacidad crítica: **la observación**.

Observar no es solo mirar lo que ocurre.

Es aprender a leer el contexto con suficiente profundidad para anticipar riesgos, identificar oportunidades, ajustar decisiones y mantener alineación con la realidad.

Una organización que no observa queda atrapada en su propia inercia. Puede tener procesos bien documentados, roles bien definidos e incluso una cultura de disciplina operativa. Pero si deja de leer el entorno, corre el riesgo de seguir sosteniendo estructuras, prácticas y decisiones que ya no responden a lo que el contexto exige.

Por eso la observación es una ventaja competitiva.

Permite que la organización no sólo opere bien, sino que también aprenda y se anticipe.

- Aprenda del cliente.
- Aprenda del mercado.
- Aprenda de sus resultados.
- Aprenda de sus errores.
- Aprenda de sus tensiones internas.
- Aprenda de sus cambios.

Observar implica cultivar una sensibilidad organizacional. Una sensibilidad que permita formular preguntas como estas:

- ¿Qué está cambiando en nuestro entorno?
- ¿Qué necesita hoy el cliente que antes no necesitaba?
- ¿Qué patrones se repiten en nuestros resultados?
- ¿Qué tensiones aparecen entre áreas y qué nos están revelando?
- ¿Qué oportunidades no estamos viendo?
- ¿Qué parte de nuestro sistema ya no responde al contexto actual?

Estas preguntas son poderosas porque rompen la lógica de la simple repetición. Observar obliga a la organización a no asumir que lo que funcionó ayer necesariamente funcionará mañana.

En ese sentido, la observación es una forma de humildad estratégica. Reconoce que la efectividad no se conserva por inercia.

- Se cuida.
- Se revisa.
- Se calibra.

La crisis como momento de conciencia

Aquí conviene introducir una idea decisiva: **la crisis es el momento en que nos damos cuenta de que algo cambió.**

No necesariamente es el cambio en sí mismo. Es, más bien, el momento en el que ya no podemos seguir ignorándolo. Es el punto en el que la realidad nos obliga a reconocer que el paradigma anterior dejó de ser suficiente y que ha llegado la hora de tomar decisiones.

Por eso la crisis no debe entenderse solamente como incertidumbre, caos o descontrol. Aunque puede sentirse de esa manera, en su fondo la crisis es también un momento de revelación. Nos muestra que algo se desalineó entre nuestra forma de operar y la nueva realidad que enfrentamos.

Toda crisis contiene, en ese sentido, una exigencia de alineación.

Cuando el entorno cambia, cuando el mercado se transforma, cuando cambian las condiciones del negocio, cuando un sistema deja de responder, cuando una relación se desgasta o cuando una decisión que antes funcionaba deja de producir resultados, lo que aparece no es solo una dificultad: aparece la necesidad de realinear.

Y alinearse frente a un nuevo paradigma implica, casi siempre, adoptar un nuevo **saber**, un nuevo **poder** o un nuevo **querer**.

A veces el cambio exige aprender algo nuevo: comprender mejor al cliente, incorporar una nueva tecnología, adquirir una competencia distinta, releer el contexto con otra mirada.

A veces exige construir nuevas capacidades operativas: rediseñar procesos, conseguir recursos, ajustar estructuras, redefinir decisiones, habilitar nuevas formas de coordinación.

Y a veces exige una transformación más profunda en la disposición: soltar una práctica conocida, renunciar a una zona de comodidad, asumir una responsabilidad distinta o comprometerse con una dirección nueva.

Por eso, frente al cambio, la tríada de la efectividad vuelve a aparecer. Porque adaptarse no es un acto abstracto. Adaptarse significa volver a construir condiciones de saber, poder y querer, pero ahora en función de una realidad distinta.

No todos responden igual al cambio

Una idea especialmente importante es que no todas las personas ni todas las organizaciones responden igual ante la crisis. Y muchas veces esa diferencia no depende únicamente de la magnitud del cambio, sino del momento en que fueron capaces de verlo.

Quien se da cuenta temprano tiene más margen de acción.

Quien observa a tiempo puede prepararse.

Quien detecta señales débiles puede gestionar recursos antes de que la presión se vuelva insoportable.

Quien alcanza a leer el contexto con anticipación puede hacer ajustes graduales en lugar de verse obligado a reaccionar de forma desesperada.

En cambio, quien se da cuenta tarde suele experimentar el cambio como ruptura, amenaza o descontrol. No porque el entorno haya cambiado más violentamente para esa persona, sino porque tuvo menos tiempo para procesarlo, interpretarlo y alinearse.

Desde esta perspectiva, la crisis no sólo pone a prueba la resistencia de una persona o de una organización. También pone a prueba su **capacidad de observación**.

La diferencia entre anticiparse y reaccionar tarde suele estar profundamente relacionada con dos habilidades: la habilidad de **darse cuenta** y la habilidad de **gestionar recursos para alinearse**.

Darse cuenta parece algo simple, pero no lo es. Implica atención, lectura de contexto, apertura mental, disposición a cuestionar lo conocido y valentía para reconocer que algo importante está cambiando. Muchas veces las personas no ven el cambio no porque sea invisible, sino porque están demasiado ocupadas sosteniendo el paradigma anterior.

Observar es una habilidad que se cultiva

Por eso la observación no debe entenderse como una cualidad espontánea o como un talento reservado para unos cuantos. La observación es una habilidad. Y como toda habilidad relevante, puede cultivarse.

Se cultiva cuando dedicamos tiempo a leer el entorno en lugar de vivir consumidos por la urgencia.

Se cultiva cuando analizamos información en lugar de solo acumular datos.

Se cultiva cuando conversamos con profundidad sobre lo que está ocurriendo, en lugar de limitarnos a repetir rutinas.

Se cultiva cuando desarrollamos sensibilidad para reconocer patrones, señales tempranas, tensiones emergentes y oportunidades todavía no evidentes.

En el fondo, observar bien exige detenerse lo suficiente para pensar.

¿Cuánto tiempo dedicamos realmente a la observación?

¿Qué tan hábiles somos para observar el contexto interno y externo?

¿Qué tan entrenados estamos para distinguir entre una variación pasajera y un cambio estructural?

¿Qué tan capaces somos de identificar lo que ya no está funcionando, aunque todavía no haya colapsado?

¿Y qué tan hábiles somos para gestionar los recursos que nos permitan alinearnos a la nueva realidad?

Estas preguntas son fundamentales porque muestran que la observación no termina en el diagnóstico. Observar bien no es solamente detectar el cambio. Es también convertir esa detección en acción inteligente.

Observar para mantener la alineación

Toda organización busca la alineación. Busca que sus personas, sus procesos, sus recursos y sus decisiones respondan a una misma lógica de resultado. Pero esa alineación no se logra una vez y para siempre. Debe revisarse continuamente frente a una realidad que cambia.

En ese sentido, observar es una manera de proteger la alineación.

Cuando una organización observa bien, detecta más pronto cuándo sus indicadores ya no reflejan lo que importa, cuándo sus procesos ya no responden a las necesidades del cliente, cuándo sus estructuras generan fricción, cuándo sus equipos empiezan a perder sentido o cuándo sus decisiones están siendo tomadas desde supuestos que ya caducaron.

Observar permite calibrar antes de romper.

Permite ajustar antes de desperdiciar.

Permite aprender antes de que la crisis se vuelva demasiado costosa.

Por eso la observación también fortalece el liderazgo. Un líder que observa bien no solo reacciona a los problemas cuando ya estallaron. Detecta señales tempranas. Lee desalineaciones antes de que se conviertan en crisis. Percibe patrones de desgaste, de confusión, de rigidez o de oportunidad.

Esa capacidad de observación permite actuar con mayor inteligencia y menor desgaste.

Además, observar bien ayuda a mantener viva la conexión entre el sistema y la realidad. Sin observación, el sistema puede volverse rígido. Con observación, el sistema puede mejorar.

Y ahí aparece una idea clave: la observación no es una actividad separada del trabajo. Es una disciplina de liderazgo y de gestión.

Las organizaciones que observan bien aprenden más rápido.

Y las organizaciones que aprenden más rápido pueden adaptarse con mayor confianza y menor desperdicio.

La observación como ventaja real

En el fondo, la observación se convierte en ventaja competitiva porque acorta la distancia entre lo que está cambiando y la capacidad de respuesta de la organización.

Quien observa mejor, comprende antes.

Quien comprende antes, decide mejor.

Quien decide mejor, se alinea más rápido.

Y quien se alinea más rápido conserva mejor su efectividad en medio del cambio.

Por eso la observación no es un lujo estratégico.

Es parte de la efectividad.

Es una capacidad que permite a las personas y a las organizaciones no solo sobrevivir a la crisis, sino usarla como momento de conciencia, de ajuste y de evolución.

Porque al final, la crisis no siempre destruye. A veces revela.

Revela que algo cambió.

Revela que el paradigma anterior ya no basta.

Y revela, sobre todo, si contamos o no con la capacidad de observar a tiempo y gestionar lo necesario para volver a alinearnos con la realidad.

“La crisis no siempre es el problema; muchas veces es el momento en que por fin vemos que el problema —o el cambio— ya había llegado.”

“Observar a tiempo es ganar espacio para reconstruir el saber, el poder y el querer que la nueva realidad exige.”

CAPÍTULO 21

LA ORGANIZACIÓN CONFIABLE

CAPÍTULO 21

La organización confiable

Después de recorrer la lógica de este libro, podemos volver a la pregunta esencial con una mirada más completa:

¿Qué hace que una organización se vuelva verdaderamente confiable?

- No la hace confiable solo su discurso.
- No la hace confiable solo la buena intención de sus líderes.
- No la hace confiable solo el talento de sus personas.

Una organización se vuelve confiable cuando logra alinear tres cosas al mismo tiempo:

- personas que saben,
- un sistema que permite,
- y una cultura que sostiene el querer.

Cuando estas tres dimensiones convergen, los acuerdos dejan de depender de esfuerzos heroicos o de relaciones informales. Se vuelven parte de la forma natural de operar.

Y entonces la confianza deja de ser un ideal abstracto y se convierte en una capacidad organizacional.

Una organización confiable es aquella donde las personas pueden anticipar con razonable seguridad que los acuerdos serán tratados con seriedad.

Es una organización donde los roles están claros, los procesos conectan, los procedimientos habilitan, los indicadores orientan, el liderazgo diseña y el desempeño se observa con responsabilidad.

Es también una organización donde el cumplimiento importa, donde el esfuerzo extraordinario se reconoce y donde el incumplimiento sostenido no se normaliza.

Por eso la organización confiable no es la que nunca falla.

Es la que sabe cómo responder a la falla sin perder claridad, sin diluir la responsabilidad y sin romper el aprendizaje.

- Es la que corrige sin cinismo.
- La que mejora sin perder humanidad.
- La que estructura sin ahogar.
- La que reconoce sin debilitar el estándar.
- La que cuida la libertad responsable de las personas dentro de un sistema claro.

Una organización confiable también es una organización más fuerte frente al cambio.

Porque cuando existe confianza, la coordinación cuesta menos.
Las decisiones fluyen mejor.

La colaboración entre áreas se vuelve más natural.

La energía no se desperdicia tanto en protección, confusión o seguimiento innecesario.

Y eso hace posible algo muy valioso: dedicar más capacidad al cliente, a la mejora, a la innovación y al crecimiento.

En el fondo, ese es el gran argumento de este libro:

Las organizaciones extraordinarias no se construyen con control.
Se construyen con acuerdos que se cumplen.

Y para que esos acuerdos se cumplan, las personas y los equipos deben saber, poder y querer hacerlo.

Ese es el corazón del liderazgo basado en confianza.

No exigir resultados sin contexto.

No pedir compromiso sin sistema.

No hablar de confianza sin diseñar condiciones para que exista.

Una organización confiable no aparece por casualidad.

- Se diseña.
- Se estructura.
- Se cultiva.
- Se corrige.
- Se aprende.
- Se protege.

Y cuando logra hacerlo, descubre algo profundamente valioso: que la confianza no es solo un buen ambiente de trabajo.

Es una ventaja estratégica.

Es una forma de operar.

Es una manera más madura de construir resultados.

Ese es, en última instancia, el propósito de este libro.

Ayudar a construir organizaciones donde las personas puedan saber, poder y querer cumplir sus acuerdos.

Porque cuando eso ocurre, la confianza nace.

Y cuando la confianza nace, el trabajo colectivo alcanza una forma superior de efectividad.

EPÍLOGO

LA CONFIANZA COMO SISTEMA OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

EPÍLOGO

La confianza como sistema operativo de la organización

Las organizaciones del futuro no serán necesariamente las más grandes.

Serán las que logren algo mucho más difícil: construir equipos donde las personas puedan confiar unas en otras.

Donde los acuerdos se cumplan.

Donde las decisiones se tomen con claridad.

Donde los errores se analicen para aprender.

Y donde el liderazgo se entiende como la responsabilidad de crear condiciones para que las personas puedan saber, poder y querer cumplir sus compromisos.

Cuando eso ocurre, algo cambia profundamente dentro de una organización.

La confianza deja de ser un discurso.

Se convierte en la forma natural de trabajar.

Y cuando la confianza se vuelve el sistema operativo de un equipo, las personas descubren algo poderoso:

que colaborar es más fácil que competir,
que decidir es más rápido que dudar,
y que los resultados extraordinarios no son producto del control.
Son producto de acuerdos que se cumplen.

SOBRE LOS AUTORES

Marco Macedo

Marco Antonio Macedo Valdez es Ingeniero Industrial, con Maestría en Administración de Recursos Humanos y MBA en Alta Dirección por CETYS Universidad. Está certificado como Coach Ontológico Empresarial por Newfield Consulting Group y ha recibido formación directa en métodos administrativos para la calidad y productividad con el Dr. W. Edwards Deming, en liderazgo y efectividad administrativa con el Dr. Stephen R. Covey, y en coaching ontológico con el Dr. Rafael Echeverría.

Su trayectoria combina experiencia directiva, docencia universitaria y consultoría empresarial. Ha ocupado posiciones gerenciales en organizaciones como Transporte Colectivo de Guadalajara, Consorcio Internacional, Embotelladora de Baja California —Coca-Cola— y DIMEXON, donde fortaleció su visión sobre la relación entre estrategia, estructura, liderazgo y resultados.

Durante más de treinta años ha acompañado a empresas públicas y privadas en procesos de calidad, productividad, administración de recursos humanos y administración estratégica. También ha sido catedrático en CETYS Universidad, UABC y Universidad de Colima, impartiendo clases en programas de licenciatura y maestría en Administración, Recursos Humanos e Ingeniería.

A partir de su experiencia en la dirección de organizaciones y de su trabajo con empresarios y equipos ejecutivos, integró junto con sus asociados el Sistema de Administración Efectiva SAE ©, un modelo de toma de decisiones diseñado para ayudar a las empresas a alinear su estructura, sus procesos y sus acuerdos con los resultados que buscan alcanzar. La primera edición del Manual SAE fue registrada en 2008 y posteriormente se desarrolló una segunda edición del libro, en la que participa como coautor.

Actualmente es coach, conferencista y Director General de Macedo Cham Consultores. Anteriormente participó como Cofundador de Decide Ser Grande y Mentor Endeavor, espacios desde los cuales acompañó a empresarios, líderes y organizaciones en procesos de reflexión estratégica, crecimiento y toma de decisiones.

Su trabajo se ha centrado en una convicción que atraviesa este libro: las organizaciones crecen con mayor solidez cuando sus líderes son capaces de diseñar sistemas claros, tomar mejores decisiones y construir confianza a partir del cumplimiento de acuerdos.

Karla Fernanda Macedo Cham

Karla Fernanda Macedo Cham es Ingeniera Industrial egresada de CETYS Universidad, con Maestría en Administración por la Universidad Virtual del ITESM, especialidad en Desarrollo Humano por el ITESM, estudios en la Licenciatura en Educación por Tecmilenio y diplomado en Logoterapia por el Centro de Estudios Familiares. También cuenta con entrenamiento en Coaching Ontológico por Creatividad Ontológica del Pensamiento.

Su trayectoria profesional integra consultoría, docencia, gestión de proyectos y desarrollo organizacional. Desde 2003 ha participado en proyectos con empresas públicas y privadas en administración de recursos humanos, administración efectiva, mejora de procesos, reducción de costos y consolidación de cadenas cliente-proveedor. Su especialidad se ha enfocado en ayudar a las organizaciones a traducir sus estrategias en procesos, responsabilidades, indicadores y mecanismos de gestión que faciliten una mejor toma de decisiones.

Ha sido docente en instituciones como ITESM, Universidad Tecmilenio, CETYS Universidad, UABC, Universidad del Valle de México y Universidad Xochicalco, impartiendo materias relacionadas con administración de operaciones, desarrollo estratégico de capital humano, administración de proyectos, cultura de calidad, Seis Sigma, liderazgo, análisis organizacional, productividad y modelos de negocio.

En 2008 participó como coautora del Sistema de Administración Efectiva SAE ©, modelo de toma de decisiones de Macedo Cham Consultores que ha sido implementado durante más de una década en organizaciones y PYMES interesadas en mejorar su efectividad, fortalecer su alineación interna y conectar su estructura con su modelo de negocio.

Desde 2013 ha colaborado como aliada, consejera y asesora de empresarios en América Latina, startups y PYMES en el desarrollo de modelos de negocio, estrategias de aceleración, gestión de proyectos y mejora continua. Ha participado como Mentor Endeavor, Coordinadora de Decide Ser Grande, Asesora Empresarial y Administradora de Proyectos en Macedo Cham Consultores, así como Gerente de Procesos y Mejora Continua en Megaplast.

Su aportación a este libro parte de una mirada práctica y humana de la empresa: las organizaciones no solo necesitan estrategia, también necesitan acuerdos claros, condiciones reales para ejecutar y personas comprometidas con los resultados. Desde esa perspectiva, su trabajo ha contribuido al desarrollo del modelo Saber, Poder y Querer, como una forma sencilla y poderosa de comprender cómo se construye la confianza organizacional y cómo los equipos pueden tomar mejores decisiones cuando cuentan con claridad, capacidad y voluntad para cumplir lo acordado.

ANEXOS

LOS 5 PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO BASADO EN ACUERDOS

ANEXOS

Los 5 principios del liderazgo basado en acuerdos

Principio 1. La confianza nace del cumplimiento de acuerdos

La confianza no se decreta ni se presume: se construye a través del cumplimiento consistente de compromisos observables.

Principio 2. La claridad del resultado es la base de la responsabilidad

Las personas no pueden responder por resultados que no están claramente definidos en función del cliente, del proceso y del propósito del rol.

Principio 3. Las personas deben saber cómo hacerlo

El desempeño exige claridad del resultado y también competencias, conocimientos y habilidades para ejecutarlo con criterio.

Principio 4. El sistema debe permitir que las personas puedan cumplir

Procesos, indicadores, procedimientos, recursos y facultades deben habilitar la acción; de lo contrario, la organización frena su propia efectividad.

Principio 5. El liderazgo crea condiciones, no controla personas

El líder diseña el contexto donde la responsabilidad puede florecer: asigna, habilita, revisa y corrige sin sustituir la autonomía del equipo.

Las 12 frases memorables del libro

1. La confianza nace del cumplimiento de acuerdos.
2. Los equipos extraordinarios no se construyen con control, se construyen con acuerdos que se cumplen.
3. Las organizaciones no fallan por falta de talento, fallan por falta de claridad.
4. Cuando los acuerdos no se cumplen, la confianza se reemplaza por control.
5. Las personas no pueden ser responsables de resultados que no están claramente definidos.
6. El liderazgo no consiste en controlar personas, consiste en diseñar condiciones para que los acuerdos se cumplan.
7. Los procedimientos no son burocracia; son reglas del juego que permiten coordinación.
8. El sueldo remunera el cumplimiento del rol; los incentivos promueven resultados extraordinarios.
9. Cuando el esfuerzo no se reconoce, el compromiso se debilita.
10. La confianza no se decreta; se construye.
11. Los equipos confiables toman mejores decisiones porque pueden concentrarse en resolver problemas, no en protegerse.
12. Las organizaciones extraordinarias son aquellas donde las personas saben, pueden y quieren cumplir sus acuerdos.

Plantillas del SAE

Plantilla 1. Plataforma estratégica

Incluye: misión, visión, objetivos estratégicos, prioridades, criterios de decisión y principales indicadores de resultado.

Plantilla 2. Mapa de procesos

Define procesos estratégicos, operativos y de soporte, así como sus interacciones clave.

Plantilla 3. Ficha de proceso

Incluye objetivo del proceso, entradas, actividades, salidas, indicadores, riesgos y responsables.

Plantilla 4. Matriz de eficacia

Conecta procesos con objetivos estratégicos para hacer visible qué procesos impactan qué resultados.

Plantilla 5. Indicadores de efectividad

Incluye indicador, fórmula, meta, frecuencia, responsable, fuente de información y criterio de interpretación.

Plantilla 6. Procedimiento estándar

Incluye objetivo, alcance, roles, políticas, secuencia, criterios de decisión, registros y manejo de excepciones.

Plantilla 7. Descripción de puesto

Incluye propósito del puesto, responsabilidades, facultades, indicadores de desempeño y competencias requeridas.

Plantilla 8. Evaluación del desempeño

Integra resultado esperado, evidencias, retroalimentación, plan de desarrollo y consecuencias del cumplimiento o incumplimiento.

Plantilla 9. Certificación de competencias

Documenta criterios, evidencias, evaluación, vigencia y plan de cierre de brechas.



SABER

PODER

Y QUERER

LA TRÍADA PARA CONSTRUIR EQUIPOS CONFIABLES
Y TOMAR BUENAS DECISIONES

TOMO II



MACEDO CHAM
CONSULTORES