

ADMINISTRACIÓN EN UNA PAGINA

Cómo utilizar **la información** para lograr **sus metas**

Riaz Khadem, N.D. Robert Lorber, N.D.

Traducción Carlos Restrepo S.
María del Mar Ravassa

G R U P O editorial

norma

Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
Lima, México, Miami, Panamá, Quito, San José, San Juan, San Salvador,
Santiago de Chile, Santo Domingo.

Edición original en inglés: ONE PACE

MANAGEMENT

**de Riaz Khadem, Ph.D. y Robert Lorber, Ph.D. Una publicación de
William Morrow and Company, Inc. 105 Madison Avenue, New
York, N.Y. 10016**

Copyright © 1986 por Infotrac. Inc.

Copyright © 1988 para hispanoamérica por Editorial Norma S.A.

Apartado Aéreo 53550 Bogotá D.C., Colombia. Reservados **todos los derechos**.
Prohibida la reproducción **total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso** escrito de la

Editorial. Impreso por **Editora Géminis Lda.**

C a. 37 No. 12-32

Imreso en Colombia - Primcd in Colombia

**Dirección editorial, María
del Mar Ravassa G. Edición,
Armando Bernal y Lucrecia**

***Dedicado a aquellos
hombres, mujeres y niños
que luchan por establecer la
paz mundial.***

Introducción

Este libro describe los principios y las técnicas de la Administración en Una Página, por medio de la historia de Brian Scott, recientemente nombrado director general de Xcorp, una compañía manufacturera que se encuentra en dificultades. Al posesionarse Scott de su nuevo cargo, se encuentra sepultado en una multitud de informes provenientes de los diferentes departamentos de la empresa. Enterarse de qué es lo que ha estado sucediendo se convierte en un reto de grandes proporciones.

Xcorp podría haber sido una institución financiera, un hospital o un hotel. Los principios serían los mismos, y la historia sería similar.

Las ideas que se expresan en este libro son el resultado de la observación de centenares de ejecutivos en sus sitios de trabajo. Estos ejecutivos nos proporcionaron la imagen de las culturas corporativas existentes, y nos ayudaron a comprender los problemas provenientes de la forma en que los ejecutivos consideran su trabajo y su rendimiento, y de la acción que se ejerce recíprocamente entre ellos y la información. Nos ayudaron a desentrañar los secretos del uso de la información.

Confiamos en que usted aplique estos secretos en el trabajo y en el hogar, y que con ello sea diferente su vida y la de las personas que colaboran con usted.

- *R/AZ KHADEM*
ROBERT LORBER

Introducción a la nueva edición

Este libro ha sido publicado en Australia, China, Colombia, Inglaterra, Francia, Alemania, Japón, Holanda, Italia, Portugal y los Estados Unidos, y se ha distribuido ampliamente en los mercados de habla inglesa, alemana e hispana.

La respuesta al mensaje del libro ha sido arrolladora. Cientos de ejecutivos de todo tipo de organizaciones y de varios países han llamado a nuestras oficinas a agradecernos esta pequeña obra y a expresarnos su admiración por la novedad, la simplicidad y la relevancia de su contenido. Muchos de estos ejecutivos me han invitado a sus organizaciones y pedido que les ayude a implementar en ellas los conceptos de Una Página.

En respuesta a las crecientes solicitudes de ayuda para la aplicación de estos conceptos, he reunido a un grupo de consultores multilingüe, que ha trabajado en nueve países. La presente edición incorpora los conocimientos que este grupo ha obtenido a través de su experiencia multinacional de consultoría. También pone al día el lenguaje utilizado en la primera edición.

He decidido producir esta nueva edición porque creo que Administración en una página tiene mucho que aportar al desafío de la comunicación en nuestros días, y que suministra un instrumento administrativo sencillo pero profundo que toda organización puede utilizar. Confío en que este libro contribuirá al éxito de su vida.

- *RLAZ KÍADEna, Atlanta,
Georgia*

Prólogo

En 1983, un año después de la publicación de *El ejecutivo al minuto*, le pedí a Bob Lorber que se aliara conmigo para escribir *El ejecutivo al minuto en acción*. Sabía que los tres secretos del Ejecutivo al Minuto habían tenido aceptación universal como conceptos de administración fáciles de entender y de aplicar, pero me preocupaba que los ejecutivos realmente no estuvieran dispuestos a identificarse con la filosofía para utilizarla como base cotidiana fundamental en sus organizaciones. Me había decepcionado muchas veces de la inestable filosofía de casi todas las empresas referente a los conceptos de administración. De hecho, una de mis máximas favoritas a través de los años dice que LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS INVIERTEN TODO SU TIEMPO EN BUSCAR OTRO CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN Y MUY POCO TIEMPO EN HACER EL SEGUIMIENTO DEL QUE LES ENSEÑARON A SUS EJECUTIVOS.

Como resultado, *El ejecutivo al minuto en acción* gira totalmente alrededor del tema de cómo poner en práctica los tres secretos - fijación de metas, elogios y reprimendas - de manera sistemática. La filosofía total de Bob depende de organizaciones que desarrollen cinco sistemas eficaces:

- Sistema de Responsabilidades: Todos deben entender con claridad lo que se les ordena que hagan.
- Sistema de Datos: Es necesario recopilar la información del desempeño para determinar cuán bien está realizando su trabajo el personal.
- Sistema de Retroalimentación: Una vez que se haya recopilado la información del desempeño, hay que darle al personal retroalimentación para que pueda continuar desempeñándose bien o para que reoriente sus esfuerzos, a fin de que su desempeño vuelva al nivel anterior.
- Sistema de Reconocimiento: Un desempeño satisfactorio debe tenerse en cuenta. Es la razón por la cual el sistema de reconocer los méritos, basado en el desempeño, es indispensable en organizaciones de alto desempeño.
- Sistema de Capacitación: Si el personal no tiene las habilidades para un desempeño satisfactorio, hay que capacitarlo. Las grandes expectativas sin habilidades sólo conducen a frustraciones y deficiencia en el desempeño.

El personal de Lorber Kamai Associates, Inc. y de Blanchard Training and Development, Inc., que se especializa en poner proyectos en marcha, ha hecho trabajo significativo diseñando estos sistemas en el sector empresarial, sin haber contado con las herramientas

sistema regular de acopio de información. Por esta razón Bob Lorber se entusiasmó tanto cuando conoció a Riaz Khadem y se enteró de su sistema de Administración en Una Página. Riaz es un experto en el campo de la información. Su enfoque sobre la Administración en Una Página les pone "dientes" a sus sistemas de responsabilidades, de datos y de retroalimentación. A Bob y a mí nos gusta describir lo que Riaz hace como conversión de un sistema de información de "alta tecnología" en una estrategia de "alto contacto" - desde el punto de vista de John Naisbitt. En otras palabras, tiene la habilidad de tomar información y tecnología de computador para ponerla a disposición de los ejecutivos, de tal manera que puedan utilizar la información para "sorprender a la gente haciendo las cosas bien", lo cual es un importante factor humano.

Con la Administración en Una Página, el desempeño notable, lo mismo que los problemas recurrentes, se comunican a niveles superiores sucesivos de la escala organizacional, de manera tal que la administración ambulante (MBWA)* que Peters y Waterman volvieron famosa en su libro *En busca de la excelencia*,** pueda convertirse ahora en una herramienta de administración más eficaz. Limitarse a dar paseos por las instalaciones de la empresa tratando al personal con amabilidad ejerce poco impacto. Lo que realmente importa es sorprender al personal haciendo las cosas realmente bien, y cuando los problemas se presenten nuevamente, estar listo para resolverlos.

Felicito a Bob Lorber por percatarse del genio de Riaz para la información y por haberlo animado a presentar su trabajo en forma fácilmente comprensible para los ejecutivos. Les aconsejé a Riaz y a Bob que al escribir este libro utilizaran el eficaz formato del *Ejecutivo al Minuto*, por haberse comprobado que es la forma que les gusta a los ejecutivos para aprender. Como resultado, *Administración en Una Página* está escrito en forma de parábola, en un estilo claro y fácil de entender que le ayudará a todo el mundo, en toda clase de organizaciones, a usar la información de manera tal que se cree un ambiente muy agradable.

- KF_NNETH H. BLANCFIARD

Contenido

Primera parte

EL PROBLEMA DE LA INFORMACIÓN

Scott y su nuevo reto como director general_____	3
Scott trata de averiguar qué es lo que anda mal_____	6
Una carta rara_____	15
Scott queda abrumado de información _____	16
Un sistema de filtro para controlar la sobrecarga _____	26
El camino al éxito _____	34
Los Cuatro Pasos Sencillos_____	43

Segunda parte

ADMINISTRACIÓN EN UNA PÁGINA

Los Informes de Una Página_____	53
El Informe de Enfoque_____	56
Brown forcejea con nuevos conceptos_____	67
Brown recibe comentarios de su informe_____	81
Brown revisa su Informe de Enfoque_____	87
El Informe de Retroalimentación_____	94
Xcorp pone en práctica los Informes de una Página_____	105

Tercera parte

**LA CONCATENACIÓN DE LOS INFORMES DE UNA
PÁGINA**

La concatenación de los Informes de Retroalimentación_____	111
El Informe de Administración_____	120

Cuarta parte

EL PODER DE LA ADMINISTRACIÓN EN UNA PÁGINA

Scott se da cuenta de Turner_____	129
Xcorp después de la Administración en una Página _____	135
Agradecimientos _____	138
Acerca de los autores _____	141

Primera parte

EL PROBLEMA DE LA INFORMACIÓN

XcoiP, una importante compañía manufacturera de los Estados Unidos, estaba en dificultades. La compañía había perdido dinero durante los seis trimestres anteriores; las ventas estaban decayendo, los inventarios se estaban acumulando y las plantas se estaban cerrando. Los principales competidores de Xcorp estaban fortaleciendo su posición en el mercado.

La junta directiva de Xcorp se reunió un viernes por la mañana y eligió como nuevo presidente y director general a Brian Scott, quien contaba una larga lista de éxitos. En el pasado les había dado un vuelco completo a otras dos compañías, una de las cuales había pasado de la quiebra a la rentabilidad apenas en tres años. Tenía un talento especial para llegar al fondo del problema y para dar soluciones eficaces. Era dinámico, decidido, positivo y valiente. La junta directiva estaba segura de que Scott era el hombre que necesitaban.

Scott puso como condición que se le concedieran dos años de completa libertad para realizar el cambio. La junta directiva no puso objeción alguna, y el reto quedó planteado.

Un lunes por la mañana, cuando el sol brillaba en todo su esplendor, Scott dio marcha atrás para sacar su coche del garaje y les hizo una señal de despedida a su esposa y a sus dos hijos. Mientras se introducía en el tránsito de las primeras horas de la mañana, vibró de entusiasmo ante la perspectiva del día que tenía por delante.

Pensó en la estrategia a corto plazo que había concebido para darle un vuelco a Xcorp, que incluía drásticos controles de costos, reducción de inventarios y atención constante a la situación de caja de la empresa, lo cual no excluía la posibilidad de despedir a algunas personas clave a quienes se atribuía responsabilidad por la actual situación de la compañía.

Scott sabía que también necesitaba una solución a largo plazo que garantizara el futuro crecimiento de la empresa. Pero la búsqueda de una solución a largo plazo era más difícil. Mientras se acercaba rápidamente al imponente edificio de Xcorp para iniciar su primer día como director general, una idea le venía a la mente una y otra vez.

***Si usted no sabe
qué es lo que anda mal, no lo
puede arreglar***

S COTT, que había estudiado los estados financieros de Xcorp, sabía que el aspecto de rentabilidad de la compañía era deprimente y continuaba empeorando. No obstante, tenía conciencia de que los estados financieros no le permitirían desentrañar las causas reales del problema, y sospechaba que eran varios los factores a los cuales debía atribuirse la culpa. Para descubrir la realidad que ocultaban los números, decidió reunirse con el director financiero de la corporación y pedirle su opinión acerca de la situación general que enfrentaban.

Cuando llegó a su oficina, Scott saludó a su secretaria, Joanne Evans, y le pidió que llamara al director financiero, Joe Rayner.

Unos minutos más tarde, un caballero de sesenta años y cabellos grises llegó a la oficina de Scott.

Scott lo saludó y se sentaron.

- ¿Por qué cree usted que Xcorp esté en dificultades? - preguntó Scott.

- La caída vertical de nuestro desempeño se la atribuyo a su antecesor - respondió Rayner -, que se expandió con demasiada rapidez, diversificándose en muchas áreas, lo cual nos obligó a recurrir a los mercados financieros para conseguir capital en una época en que el costo del dinero era alto y la reputación de solvencia de la compañía se estaba deteriorando.

Considero - continuó - que el alto costo del financiamiento, sumado a la falta de experiencia en las nuevas áreas en que estábamos comenzando a trabajar, nos llevó a una situación en que no éramos compe

titivos en cuanto a satisfacer las necesidades de la clientela.

La evaluación de Rayner confirmó hasta cierto punto la opinión que Scott se había formado al respecto. Sin embargo, le causó inquietud oír al director financiero de la corporación responsabilizando de problemas financieros a una persona que no estaba presente para defender su posición. Le dio las gracias y lo acompañó hasta la puerta de su oficina.

La evaluación del director financiero bien podría ser correcta, y Scott sabía perfectamente cómo comenzar a manejar este tipo de situación: concentrándose en la rentabilidad por la línea de productos/servicios y eliminando aquellas líneas que no tuvieran probabilidad de contribuir a los resultados financieros corporativos globales. Pero quería enterarse más a fondo de las razones por las cuales Xcorp se había expandido en tantas áreas nuevas, y por qué eran tantos los productos que fracasaban.

Scott le dijo a su secretaria que quería ver al director de producción.

Diez minutos más tarde, Tom Brown, un hombre de edad madura, estaba en el área de recepción esperando a que lo invitaran a pasar a la oficina de Scott. Había sido uno de los principales funcionarios del antiguo equipo administrativo allegado al antecesor de Scott.

Brown sabía que muchos productos de Xcorp no tenían buena aceptación en el mercado. También sabía que eran muchos los que responsabilizaban de ello a su departamento. Al entrar en la oficina de Scott para conocer al nuevo director general, se puso nervioso y sintió inquietud.

Se sentó en silencio esperando a que Scott comenzara la conversación.

- ¿Cuál es el problema real que tenemos aquí en Xcorp? - preguntó el nuevo director general.

Brown se sintió amenazado y la pregunta lo tensionó. - Yo heredé montones de problemas cuando me hice cargo de la dirección de producción. A partir de entonces la situación ha mejorado muchísimo. El verdadero problema es con el departamento de ventas. Fuera de haber disminuido, las ventas son irregulares, lo cual nos obliga a ajustar los programas de producción de la noche a la mañana. Los vendedores prometen entregas sin verificar con nosotros, y la información que necesitamos para programar la producción la consiguen en el último minuto. En las actuales condiciones es imposible racionalizar los programas de producción. Y la planeación, que es de producción deficiente, no permite aprovechar al máximo la capacidad de las máquinas. Es la razón por la cual dejamos la maquinaria inactiva durante demasiado tiempo.

Scott oía lo que Brown decía, pero no podía entender por qué el departamento de producción y el de ventas no podían ponerse de acuerdo. Le dio las gracias a Brown, lo acompañó hasta la puerta, y a continuación llamó al director de ventas.

Peter Clark no era exactamente lo que Scott esperaba. En contraste con la actitud defensiva y nerviosa de Brown, Clark rebosaba de entusiasmo.

- ¿Por qué está Xcorp en dificultades? - preguntó Scott.

- Señor, creo que nuestros principales problemas radican en la mala calidad de nuestros productos y en las demoras que hay para enviarles la mercancía a los clientes. Muchos de ellos esperan despachos "justo a tiempo" para poder controlar sus propios inventarios, y nosotros indefectiblemente les quedamos mal. Son muchos los clientes que hemos perdido por estas dos razones. Usted sabe que mi departamento sirve de contacto entre el cliente y la compañía. Somos los encargados de apaciguar los ánimos cuando el cliente se enfada. Veo infinidad de cajas con productos defectuosos que nos han devuelto nuestros clientes. Y en algunos casos se trata de productos que el cliente recibe más de treinta días después de la fecha de despacho prometida.

-

Las observaciones de Clark le permitieron a Scott darse cuenta de la magnitud de las dificultades que enfrentaba Xcorp. Tenía que hacerle muchas preguntas a Clark, pero decidió dejarlas en reserva para otra ocasión. Le agradeció a Clark su colaboración.

Scott se dio cuenta de que necesitaba información más detallada y confiable. Llamó a Joanne Evans, su secretaria, a su oficina.

- Durante una semana - le dio instrucciones quiero ver todos los papeles que pasen por su escritorio. - Con mucho gusto, señor. Aquí tiene una lista de personas que solicitan entrevistarse con usted. Entre ellas están Jo Ann Peterson, directora de marketing, Sandra King, directora de comunicaciones, y Tina Murphy, nuestra asesora corporativa.

- Gracias, pero, a menos que sea urgente, preferiría entrevistarme con ellas la semana entrante. No deseo empantanarme en reuniones la primera semana -. Después de una pausa, Scott miró a Joanne y le dijo-. Quiero que me ayude a conocer esta compañía.

Joanne sonrió.

- Haré todo lo que esté a mi alcance. ¿Por dónde quiere que comencemos? - preguntó.

- Como primera medida fije una hora conveniente para que el jefe de información venga a verme.

- Se llama Ken Johnson.

Joanne salió de la oficina de Scott y regresó poco después con una enorme pila de correspondencia que puso sobre el escritorio de su jefe.

- ¡Diviértase leyendo! - dijo con sonrisa comprensiva. Ken Johnson llegó una hora después.

- Espero que sea usted la persona que pueda ayudarme a aclarar la situación - le dijo Scott -. Necesito información acerca de nuestros productos, nuestros servicios, nuestros clientes y nuestra participación de mercado.

Johnson era una persona metódica. Hacía quince años estaba dedicado al procesamiento de datos.

- Permítame tomar nota de las categorías de información que necesita, y tendré el mayor gusto en prepararle un informe - dijo.

- Primero que todo, deseo enterarme del estado financiero de todas nuestras unidades - le dijo Scott -. Por ejemplo: ¿Cada planta está ganando o perdiendo dinero? ¿Fue el último trimestre típico en cada planta? ¿Cómo se compara con el mismo trimestre durante los últimos años?

Segundo, necesito información específica acerca de la eficacia de nuestra operación y de la calidad de nuestros productos según opinión de la clientela.

Tercero, me gustaría tener información sobre nuestras ventas y participación de mercado línea por línea y sobre cómo se comparan nuestros productos con los de la competencia.

Cuarto, estoy interesado en el precio unitario y en los costos unitarios de nuestros productos, discriminados según sus principales componentes de costo.

Johnson anotó cuidadosamente todo lo que se le solicitaba. A medida que la lista aumentaba su rostro se ponía cada vez más serio. Le preguntó a Scott:

- ¿Desea recibir toda esta información acerca de cada una de sus plantas?

- ¡Por supuesto que sí! - exclamó Scott. - Veré qué puedo hacer - dijo Johnson. - ¿Para cuándo la tendrá lista?

- Bueno - respondió Johnson -, tendré que hacer un pequeño estudio para determinar cuánto tiempo se re

quiere. Quizás se necesiten varias semanas. No estoy seguro.

- ¡Pero esta información la necesito para mañana! exclamó Scott.

- Es imposible prepararle un informe como éste de un día para otro. Usted hace algunas preguntas que a nadie se le habían ocurrido. No estamos preparados para responderle de inmediato.

- ¿No están en condiciones de proporcionar este tipo de información? ¿No tienen información que yo pueda ver de inmediato?

- Sí, la tenemos - dijo Johnson -. Iba a sacar los datos de diferentes informes para prepararle un resumen especial. Y eso toma tiempo; mucho tiempo.

- Envíeme los informes tal como están - le ordenó Scott -. Yo mismo los analizaré.

- Le aseguro que mañana los tendrá.

Se dieron un apretón de manos y Johnson salió de la oficina.

Scott se acercó a su escritorio y puso en un recuadro la mañana siguiente de su calendario. Pasó al área de su secretaria, y le dijo:

- Ahora me gustaría hablar con Gail Locke, la directora de recursos humanos.

Diez minutos después Scott abrió la puerta para darle la bienvenida a una elegante mujer de poco más de cuarenta años. La invitó a sentarse y fue directamente al grano:

- Usted y yo sabemos que la gente es la que fortalece o debilita una organización. Quisiera ver a nuestro personal involucrado y motivado. Quiero que trabaje conmigo

en equipo. En consecuencia tengo que conocerlo y necesito que usted me ayude.

Gail estaba encantada. Scott hablaba su mismo idioma, y sonrió.

- Antes de hacer cualquier cosa para introducir cambios debo enterarme de qué es lo que está pasando continuó Scott -. Necesito información acerca del personal. Por ejemplo: ¿Cuántos empleados hay en las diferentes unidades y plantas de esta corporación? ¿Cuáles la composición del personal en cuanto a raza y sexo, y cuál es el salario promedio para las diferentes categorías? ¿Cuándo fue la última vez que al personal le aumentaron el sueldo? ¿Los aumentos se basaron en el desempeño personal? Pero lo más importante es: ¿Quiénes son los de desempeño óptimo en esta compañía y cómo se recompensa su desempeño? Quiero una respuesta detallada. Gail parecía estar perpleja cuando preguntó:

- ¿Quiere recompensar al personal cuando la compañía está en problemas?

- ¡Sí! - respondió Scott enfáticamente -. Sé que la compañía está perdiendo dinero, pero eso nada tiene que ver con funcionarios cuyos logros sean de vital importancia para la empresa. Quiero conocer a las verdaderas estrellas, no a unos cuantos que tuvieron suerte momentáneamente. Quiero saber quiénes son los que realmente merecen el crédito.

- ¿Y usted quiere que yo le dé toda esa información? - exclamó Gail.

- ¿Hay alguien más que pueda hacerlo? Usted sabe más sobre nuestra gente que cualquier otra persona, o debiera saberlo.

14 Scott trata de averiguar qué es lo que anda mal

Gail no sabía qué hacer. Scott observó su desasosiego y se dio cuenta de que pedía demasiado.

- Hagamos una cosa: Reúna toda la información que pueda y veamos qué sacamos en limpio.

- Está muy bien - accedió ella dudosamente -. ¿Para cuándo necesita todo esto?

- Para mañana - dijo Scott.

- Veré qué puedo hacer para mañana por la tarde. - De acuerdo - respondió Scott mientras acompañaba a Gail hasta la puerta de la oficina y se despedía de ella.

C LIANDO Scott regresó de almorzar encontró una enorme pila de papeles sobre una esquina de su escritorio.

- ¿Qué es todo esto? - le preguntó a su secretaria. - La primera tanda de correspondencia y de informes que me llegaron después del mediodía - respondió -. Y, de acuerdo con sus deseos, lo estoy dejando todo sobre su escritorio.

Scott se sentó ante su escritorio y comenzó a hojear los papeles. Cuando iba más o menos por la mitad del rimero vio algo que le llamó la atención: la carta más corta que jamás hubiera visto. Decía: "Apreciado señor Scott: Yo puedo ayudarle a resolver su problema de información". Y eso era todo. Scott rió entre dientes mientras tiraba la carta al cesto de papeles para continuar con la lectura.

Diez minutos más tarde estaba buscando en la papelería para leer la carta nuevamente.

"¿Cómo se enteró este tipo de que tengo un problema de información?", se preguntó.

Encontró la carta y la examinó nuevamente. Estaba firmada "El Infoman" [el hombre de la información]. Suspiró y la tiró nuevamente al cesto de papeles. "Quisiera que la hubiera firmado «Superman»".

Pasó el resto de la tarde enterándose del contenido de la correspondencia y de los informes.

EL MARTES prometía ser un día emocionante para Scott. Llegó a la oficina ansioso de estudiar los informes que Johnson y Locke debían traerle.

A las 8 en punto de la mañana Johnson llamó a la puerta de Scott y entró con veinte carpetas de unos cinco centímetros de grueso cada una.

- Éstos son los informes financieros para cada planta durante el mes pasado - le dijo a Scott -. Si quiere las discriminaciones a nivel de planta, en mi oficina hay cien informes como éste. Me ocuparé de que se los traigan. Dentro de unos minutos le traeré también los informes de operaciones.

Johnson salió de la oficina de Scott y regresó con una carretilla cargada de pilas de gruesos informes de computador. Los colocó cuidadosamente en una hilera ordenada sobre la mesa de conferencias de Scott; luego dio media vuelta y se marchó.

Scott se sobresaltó cuando vio los montones de informes. Había esperado que le trajeran varios, pero no tantos. No podría sacar nada en claro inclusive si lograba estudiar hasta el último papel.

"No puedo tomarme el trabajo de analizar esta masa de datos en busca de los hechos pertinentes que necesito", pensó al darse cuenta de que su plan de enterarse de lo que sucedía analizando informes no daría resultados. Se necesitarían meses para enterarse del contenido de todos esos informes.

Scott inspeccionó superficialmente varias carpetas antes de darse por vencido.

El recargo de información le hacía olvidar las preguntas clave que había formulado el día anterior. Se sentó y respiró profundamente para recuperar el control.

Sus ojos tropezaron con un computador personal que estaba cerca de su escritorio. Claro: por medio de este computador tenía que ser posible obtener la información que necesitaba, y no apenas montones de números. Llamó a su secretaria.

- ¿Sabe cómo se maneja este computador que tenemos aquí?

- No, señor. Jamás lo he utilizado. - ¿Quién sabe manejarlo?

- Un caballero de procesamiento de datos, que ya no trabaja en la compañía, lo instaló hace ocho meses. Pero estoy segura de que habrá alguien en la empresa que sepa cómo funciona - dijo -. Permítame averiguar.

- ¿Quién ha utilizado este computador en los últimos ocho meses?

- Nadie. Al anterior presidente de la compañía no le gustaban los computadores personales -dijo Joanne sin vacilar.

- ¿Entonces por qué lo tenía en su oficina?

- Inicialmente lo trajeron para una demostración. Posteriormente se tomó la decisión de proporcionarles computadores personales a los altos ejecutivos - respondió Joanne.

- ¿Quién tomó esa decisión?

- La tomó el comité directivo de computadores. Scott marcó el número del teléfono de Johnson.

- Tengo un computador personal en mi oficina - le dijo -. ¿Podría enviar a alguien que me enseñe a mane

jarlo? Es probable que pueda sacarle información a la máquina en vez de estudiar todos los informes que usted me envió. Eso me ahorraría tiempo.

- En seguida subiremos - dijo Johnson -. Me complace enterarme de que a usted le interesan los computadores.

Media hora después Johnson y un joven se presentaron en la oficina de Scott.

El joven asistente encendió la máquina para demostrar sus características.

- Con esta máquina - dijo - uno puede procesar texto, crear hojas de cálculo para presupuestos y pronósticos, enviar y recibir correo electrónico y navegar por la red Internet. También tiene un software para crear archivos.

La explicación no impresionó a Scott en lo más mínimo. No estaba interesado en procesar textos ni en elaborar sus propios presupuestos y pronósticos, y muchísimo menos en crear sus archivos personales.

- ¿Qué más se puede hacer con esta máquina? preguntó Scott -. ¿Puedo especificar lo que quiera y obtener la respuesta en la pantalla?

- Depende de lo que especifique, señor - dijo el asistente de Johnson. Johnson interrumpió para responder a la pregunta de Scott.

- Este computador está conectado a la red de información de la compañía. Mediante esta máquina usted puede ver la misma información que he puesto sobre la mesa de la sala de juntas. Usted también tiene acceso inmediato a muchos cientos de informes.

Scott no se tranquilizó con lo que escuchó. Los infor

mes que tenía en la sala de juntas eran duplicados de los que existían en la memoria del computador, pero, ¿cómo podía eso resolver su problema de información? El exceso de información electrónica también podía ser apabullante. Ya fuera que leyera la información en la pantalla o en papel, de todas maneras era difícil absorberla.

Mientras Scott pensaba en esto, Johnson continuó: - Con mucho gusto le daremos la capacitación necesaria para que usted pueda usar este computador y tener acceso a la información disponible.

- Tal vez después - contestó Scott -. Mi problema no está en tener acceso a la información.

- Podría servirle para enviar y recibir correo electrónico, manejar su agenda y tener acceso a la Internet con el objeto de conocer información al minuto sobre la bolsa de valores y otras noticias financieras.

Scott estaba al tanto de la última tecnología para tener acceso a la red y obtener información externa, y utilizaba constantemente el computador que tenía en casa y que era de una generación mucho más reciente y eficaz para este propósito. Scott estaba disgustado porque ese computador, que habían comprado hace un año, ya era un modelo antiguo cuando lo habían comprado, y había estado inutilizado por ocho meses, volviéndose aún más obsoleto. Lo que él necesitaba no era ese computador.

Volviéndose hacia Johnson, le preguntó:

- ¿Todavía estamos comprando estos computadores? - Sí - fue la respuesta -. Los compramos para las personas que los necesitan.

- Probablemente necesitaré uno mucho más rápido, pero éste yo no lo necesito - dijo Scott haciendo un

esfuerzo por no levantar la voz -. En vez de comprar otra unidad, llévese ésta y dásela a alguien que la necesite.

- Sí, señor - respondió Johnson, quien salió con su asistente de la oficina del presidente llevándose el computador de Scott

Scott estaba enfadado. Se le ocurrió que su plan para averiguar lo que realmente estaba sucediendo estaba en marcha. Sabía que la situación en que se encontraba era lo normal en muchas compañías en las cuales el personal se acostumbra a la rutina cotidiana y rara vez hace preguntas. Pero su problema básico no se había resuelto, y el tiempo avanzaba inexorablemente.

Se escuchó un toque en la puerta. Era Gail Locke.

- Tengo parte de la información que usted estaba buscando, señor Scott - dijo.

- Pase y siéntese - le dijo Scott. Gail lo miró.

- Parece que usted está perturbado. ¿Pasa algo? - le preguntó.

- Sí - respondió Scott -. Pero todavía no sé cuál es el problema. Dígame qué ha hecho usted.

- Primero que todo permítame decirle que no tengo toda la información que me pidió. Puedo decirle cuántos empleados tenemos. Puedo darle una idea de la diversidad de nuestro personal, pero no puedo decirle qué hace cada cual, ni quién se distingue por su eficiencia. Simplemente hay demasiada gente para que tal cosa sea posible. Parece que es algo que no podemos determinar a pesar de que tenemos un sistema de evaluación del desempeño.

Gail prosiguió:

- Recopilé toda la información que pude encontrar relacionada con las inquietudes que usted planteó ayer. Estas cuatro carpetas resolverán parte de sus interrogantes. Si puedo ayudarle en cualquier otra cosa, por favor llámeme.

Gail colocó las cuatro carpetas sobre el escritorio de Scott y salió del recinto.

El presidente se puso de pie y comenzó a pasearse. Miró la pila de informes y carpetas que lo rodeaban; luego se sentó y cerró los ojos.

Quería encontrar la información clave, pero, ¿cómo? Cuando abrió los ojos miró un organigrama de Xcorp que había en la pared, y que su predecesor había hecho enmarcar a raíz de una reciente iniciativa de reorganización. Vio que él estaba alejado diez niveles de los supervisores de primera línea de la compañía. A menos de que se informara mejor de lo que estaba sucediendo en esos diez niveles, ¿cómo podría saber siquiera si esos diez niveles eran necesarios?

Con un suspiro volvió a su escritorio a revisar la correspondencia que había recibido durante el día. Comenzó a examinar el rimero.

Súbitamente tropezó con una carta de aspecto similar a la que había visto el día anterior. Era notablemente breve y no tenía el nombre del remitente o el número de su teléfono. Decía: "Apreciado señor Scott: No se dé por vencido. Puedo resolver su problema de información". Firmado: "El Infoman".

Scott sintió curiosidad.

"Infoman", dijo mentalmente, "¡dame una oportunidad! ¿Cómo sabe este tipo que tengo un problema y que

estoy a punto de darme por vencido? ¿Es acaso un personaje misterioso?"

Llamó a su secretaria.

- ¿Conoce usted a alguien que se llame el Infoman? le preguntó.

- ¿El Info, qué? - dijo ella. - El Infoman - repitió

Scott.

- Temo que nunca he oído hablar de él - respondió Joanne, conteniendo la risa.

"Bueno", pensó Scott, "no es fácil que ocurran milagros". Volvió a sentarse frente a su rimerero de papeles.

Esa tarde sonó el teléfono de la secretaria.

- ¿Podría hablar con el señor Scott? - preguntó una voz agradable.

- Lo siento. No ha regresado de almorzar. ¿Quién lo llama? - preguntó Joanne.

- Dígale que el Infoman lo llamó - respondió la voz. A Joanne le dio risa.

- Si se trata de una broma, me parece mejor advertirle que, por el momento, el señor Scott no parece estar de humor para oír hablar tonterías.

- Ya lo sé - dijo el Infoman -. Es la razón por la cual estoy llamando. El próximo jueves estaré en ese sector y me gustaría pasar por allá a las 9 de la mañana a charlar con él. ¿Está usted autorizada para concertar una cita con el señor Scott?

- Sí - dijo Joanne, ligeramente desconcertada por el tono autoritario de esta misteriosa persona.

Consultó el calendario de Scott a la hora solicitada. Estaba libre, y procedió a anotar en el libro de citas: "El Infoman".

- No veo **la hora de que llegue el jueves - se dijo.**

El jueves, cuando el reloj marcaba las 9 de la mañana, un hombre correctamente vestido se acercó al escritorio de la secretaria de Scott y se presentó como el Infoman.

- Buenos días, señor Infoman - lo saludó Joanne con una sonrisa -. El señor Scott lo está esperando.

El Infoman le devolvió la sonrisa. - Me agrada estar aquí - dijo.

Era de apariencia digna, calmada, y respiraba confianza en sí mismo. Llamó a la puerta y entró en la oficina de Scott.

Scott estaba sentado ante su escritorio, ocupado con los papeles que había recibido esa mañana, que se habían acumulado sobre la pila del día anterior. Se puso de pie y saludó con cautela al Infoman.

- Cuando recibí sus dos notas no sabía si se trataba de una persona real o de un simple bromista - dijo Scott. - Es mejor así - respondió el Infoman -. Me alegra que haya mantenido la mente abierta.

Los dos hombres se sentaron.

- ¡Es usted entonces el que puede resolver todos mis problemas! - comentó Scott sarcásticamente.

- No, pero puedo ayudarlo con su problema de información - respondió el Infoman confiadamente.

- Dígame cómo, por favor.

El Infoman hizo una pausa momentánea. Vio la pila de informes sobre la mesa de conferencias de Scott y el rimerito de papeles sobre su escritorio.

- Antes de explicarle cómo, me gustaría hacerle una pregunta.

- Bien puede - le contestó Scott.

- ¿En qué cree usted que consista su problema de información? - preguntó el Infoman.

Scott señaló con un ademán la pila de informes y papeles que tenía en su oficina.

- Mire todo esto - dijo -. Es apenas una fracción del total de datos de que disponemos en esta compañía. Si ni siquiera tengo tiempo para estudiar todo esto, mucho menos lo tendré para hacerlo con el resto de informes que aún no he recibido.

- ¿Cree usted que sea necesario leer la totalidad del material que le han suministrado? - preguntó el Infoman. - Claro que sí - dijo Scott -. Por lo menos una vez, para saber con qué contamos para adelantar el trabajo. ¿En qué otra forma puedo enterarme de qué es lo que sucede?

El rostro del Infoman se iluminó.

- Me gusta eso - dijo -. Muchos gerentes generales confían exclusivamente en la información que les suministran quienes dependen directamente de ellos.

Hizo una pausa para dar más énfasis, y agregó: - Me encanta que quiera...

***... descubrir por
usted mismo la
verdad***

Scott se sintió bien con el cumplido del Infoman. Él estaba buscando la verdad por su propia cuenta porque sabía que formarse una idea de lo que sucedía, basándose simplemente en las impresiones de otros, proyectaría una imagen de la compañía que podría estar en extremo alejada de la realidad.

- ¿Entiende ahora mi problema de información? preguntó Scott.

- Comienzo a comprenderlo - dijo el Infoman -. Dígame una cosa: Suponiendo que yo pueda ayudar, ¿qué le gustaría que hiciera?

- Mire, si pudiera ayudarme a digerir rápidamente todos estos informes para descubrir nuestros verdaderos problemas y oportunidades, sería usted un héroe. Pero sé que no puede hacerlo. Simplemente no es posible.

El Infoman escuchó con atención. Después de hacer una pausa prudente, sonrió y dijo con acento de convicción absoluta:

- Creo que tiene un doble problema de información. El primer problema es familiarizarse pronto con una nueva compañía grande, para enterarse de su funcionamiento.

Después de resolver ese problema, estará mejor enterado, pero el recargo de información no desaparecerá. Cuando la nueva serie de informes comience a acumularse, el problema reaparecerá. El segundo problema de información es entonces estar al corriente de lo que sucede. Estoy seguro de que sus subalternos tienen el mismo problema.

Su situación hace pensar en una persona que se está ahogando en un mar de información. Suponiendo que todo lo que tuviera a su alrededor fuera información, ¿cómo podría salvar la vida?

- Probablemente tratando de leer todo lo que pudiera, y con la mayor rapidez posible.

- Exactamente - dijo el Infoman -. ¿Qué sucedería si, estando en el mar, se bebiera toda el agua que pudiera con la mayor rapidez posible?

- Me ahogaría - dijo Scott.

- Entonces, ¿por qué no se ahoga un pez, si está nadando todo el tiempo en un medio potencialmente apto para ahogarse? - preguntó el Infoman -. Porque tiene agallas, un sistema de filtro natural que le ayuda a tomar del agua solamente lo que necesita prescindiendo de lo que no le haga falta.

- ¡Tiene usted toda la razón! - exclamó Scott -. Necesito un sistema que pueda clasificar todos estos datos y darme solamente lo que necesito.

- Permítame insinuarle que este sistema de filtro es la solución para su problema de información. Además, toda la información clave que necesita para dirigir el personal a su cargo se puede resumir en tres Informes de Una Página.

- ¿Una página? ¡Eso es ridículo! - exclamó Scott burlándose de la idea -
. ¿De qué tamaño son estos Informes de Una Página?

El Infomán sonrió y contestó:

- Caben en páginas corrientes tamaño carta de veintiún centímetros y medio por veintiocho centímetros. - Eso es imposible. Tengo todos estos informes para

estudiar, y si alguna vez logro hacerlo, probablemente no quede aún convencido de haber extractado suficiente información buena. ¿Cómo puede usted suponer que sea posible reducir toda esta información a un solo Informe de Una Página?

- Usted necesita TRES Informes de Una Página- dijo el Infoman entregándole a Scott un pedazo de papel.

LOS TRES INFORMES DE UNA PÁGINA

INFORME 1: INFORME DE ENFO QUE

La información clave acerca de LO QUE USTED HACE

INFORME 2: INFORME DE RETROALIMENTACIÓN Las
BUENAS NOTICIAS y las **MALAS NOTICIAS** acerca
de LO QUE USTED HACE

INFORME 3: INFORME DE ADMINISTRACIÓN Las
BUENAS NOTICIAS y las **MALAS NOTICIAS** acerca de
LO QUE HACE **SU PERSONAL**

Mientras Scott estudiaba la hoja, el Infoman comenzó a explicarla.

- El Primer Informe de Una Página le permite a usted concentrarse en la información clave que sea pertinente para usted y para su trabajo. Este informe está hecho a la medida para usted. Su Informe de Una Página no tendrá sentido para nadie más en la compañía porque las funciones que usted desempeña no las desempeña nadie más. A esto lo llamo el INFORME DE ENFOQUE.

El Segundo Informe de Una Página le proporciona a usted retroalimentación sobre su desempeño. Pone de relieve las buenas y las malas noticias de su primer informe. Es más corto que el primer informe porque las noticias que no sean buenas ni malas simplemente no aparecen. A esto lo llamo el INFORME DE RETROALIMENTACIÓN.

El Tercer Informe de Una Página le da todas las buenas y las malas noticias acerca del personal. Le presenta a usted un cuadro de lo que sucede por debajo de usted descendiendo por los diferentes estratos de la organización. A esto lo llamo el INFORME DE ADMINISTRACIÓN.

A Scott le gustó el concepto de los tres Informes de Una Página.

- Me doy cuenta de lo valiosos que serían estos informes - dijo -. ¿Pero quién los prepara?

- Los ejecutivos deciden qué información necesitan. Después explicaré cómo se hace esto. La información entonces se recopila y se organiza por computador. Un programa especial selecciona la información clave y la exhibe en los tres Informes de Una Página. Este programa que filtra la información será la clave para que usted pueda sobrevivir en un "mar de información".

Scott estaba intrigado.

- Hábleme más de ese programa que filtra la información - dijo.

- Como usted sabe - dijo el Infoman -, es posible diseñar programas que hagan las mismas cosas que haría la persona encargada de preparar los informes. El programa en ese caso es una herramienta, un ayudante. El secreto no está en el programa sino en el contenido del informe que refleja la información que usted necesita.

Durante mis visitas explicaré cómo pueden prepararse manualmente los informes. En esa forma sabrá usted que tiene la opción de ejecutar el trabajo manualmente, o de adquirir el programa de computador conocido como el Sistema de Una Página (TOPS).^{*} Cualquiera que sea la forma en que lo haga, el resultado es el mismo: tres Informes de Una Página.

- ¡Tres Informes de Una Página en vez de este enorme rimero en mi oficina! - exclamó Scott -. Es algo tan bueno que parece mentira. ¿Cuándo podemos comenzar?

- ¿Por qué no comenzamos ahora mismo? Todavía tiene usted un problema de información.

- Magnífico - confirmó Scott -. Le asignaré este proyecto al jefe de información.

- Puedo verla razón por la cual a usted le gustaría hacer eso - dijo el Infoman -, pero no dará resultado. Su desafío no está en la tecnología sino en la gente. No se trata de saber cómo producen informes, sino de decidir qué debe ir en los informes. Usted y sus ejecutivos deben ser

^{*} The One Page Software (N. del Trad.).

quienes definen exactamente qué información necesitan. No es justo que el departamento de computadores les haga el trabajo a los directores. Y es necesario que usted también se involucre en el proyecto.

A Scott lo sorprendió el tono enfático del Infoman. Le contestó:

- No dispongo de tiempo para involucrarme personalmente. Fuera del de información, Xcorp tiene otros problemas graves.

El Infoman sonrió, y le dijo a Scott:

Permítame recordarle que sus otros problemas también están relacionados con la información.

Primero que todo, si la gente indicada tuviera la información apropiada en el momento adecuado, estos problemas no tendrían la gravedad que revisten actualmente. Segundo, a medida que usted comience a resolver estos problemas graves, necesitará BUENA información que le indique cuáles son los resultados de sus soluciones.

Permítame darle un ejemplo. Supongamos que usted desarrolla un plan para reducir drásticamente el uso de tarjetas de crédito de la compañía, y le asigna a alguien que le reporta directamente a usted la ejecución del plan.

Cada vez que usted le pregunte cuáles son los resultados del plan estará usted buscando información. Quizás el colaborador no esté poniendo en práctica su plan; quizás oculte la verdad y le diga que se está ocupando de todos los detalles, y lo cierto es que está ganando tiempo hasta que usted vuelva a preguntarle. Él tiene esa información; usted no. El hecho de que usted no la tenga le permite a él posponer el trabajo.

El ejemplo del Infoman no pudo haber sido más

apropiado. Scott acababa de iniciar un plan para controlar el uso de tarjetas de crédito de la compañía, y estaba interesado en que tuviera éxito.

Scott enmudeció unos minutos para reflexionar acerca de lo que el Infoman había dicho. Se volvió hacia él y, con una inclinación de la cabeza, le dio su asentamiento y aceptó supervisar el proyecto personalmente. La fecha de iniciación se fijó para el lunes.

El, INFOMAN llegó a tiempo para su cita del lunes con Scott, quien le dio la bienvenida.

- Estoy ansioso por enterarme de todos los detalles acerca de la manera en que los Informes de Una Página resolverán nuestros problemas de información - dijo **Scott para comenzar.**

- Resolverán su problema de información dándoles a **los ejecutivos la información clave que necesitan** - respondió el Infoman.

- Pero, ¿cómo sabe este sistema de filtro cuál es la **información que necesitan nuestros ejecutivos?** - preguntó Scott.

- Los ejecutivos especifican la información que **necesitan para ayudarles a tener éxito en su trabajo. Ellos necesitan información que los guíe hacia el éxito. Analicemos el significado de la palabra éxito desde diferentes perspectivas, y veamos cómo se relaciona con la información.**

El Infoman le entregó a Scott un pliego de papel que decía:

***El camino al
éxito
está pavimentado
con "buena
información"***

Scott se rió y dijo:

- Sería imposible estar en desacuerdo con eso. Tiene que haber algo más...

- Claro que sí - respondió el Infoman -. Las dos palabras clave son éxito e información. Hablemos primero del éxito. Es obvio que para cada persona el éxito es una cosa diferente. Las personas diferentes tienen metas diferentes. Para algunos el éxito es ganar montones de dinero; para otros tal vez sea hacer una contribución artística. Cada persona tiene su idea del éxito, que es la definición correcta para esa persona.

Hizo una pausa.

- ¿Qué significa el éxito para usted? - le preguntó a Scott.

- Darle un vuelco a Xcorp - fue la respuesta inmediata. - Magnífico - dijo el Infoman -. Acaba de definir lo que para usted es UN ÁREA DE ÉXITO, y sé que lo logrará. Tomó entonces un pedazo de papel y escribió:

EL ÉXITO DEFINIDO PARA BRIAN SCOOT

ÁREA DE ÉXITO: Darle un vuelco a Xcorp

- Ahora bien - continuó el Infoman -, lo que la mayor parte de las personas no comprenden es la importancia de poder darse cuenta del momento en que han tenido éxito; del momento en que realmente han llegado a su lugar de destino.

Suponiendo que en un año Xcorp haya dado el vuelco, ¿cómo se enteraría usted de que tuvo lugar? ¿Qué tendría en cuenta para decidir que ha tenido éxito?

- Analizaría varios factores.
 - Hagamos una lista. ¿Cuáles son sus Factores de Éxito? - dijo el Infoman.
 - Analizaría mi utilidad neta para ver si somos rentables. Eso sería una indicación. Si cada vez estuviéramos vendiendo más que nuestros competidores y ganando "participación de mercado", tal cosa sería otro buen indicador de éxito. Si estuviéramos pagando la deuda con ingresos en vez de activos para disminuir nuestro "índice de obligaciones", eso sería un buen indicador. Por supuesto, en mi concepto, el éxito para Xcorp también comprendería muchas otras áreas, tales como tener una fuerza de trabajo motivada, productiva y unida.
 - Me gustaría tomar nota de esto - interrumpió el Infoman -. Puedo ver que tiene grandes planes para Xcorp, pero para ilustrar los conceptos que estamos discutiendo limitémonos a tomar los primeros tres factores que acaba de mencionar.
- El Infoman escribió en un trozo de papel los indicadores de éxito que Scott había enumerado. Los rotuló FACTORES DE ÉXITO.

EL ÉXITO DEFINIDO PARA B~ ScoTT ÁREA DE ÉXITO: Darle un
vuelco a Xcorp *Factores de Éxito:*

Precio por acción Participación de mercado Relación pasivo-
capital

El Infoman le mostró la lista a Scott y dijo:

- Cuando miro esta lista me pregunto cuáles son las metas de usted para estos Factores de Éxito. Por ejemplo: ¿Cuán rentable quiere que sea esta compañía antes de que usted considere que ha tenido éxito?

- La junta directiva me dijo - respondió Scott - que los accionistas quedarían satisfechos con un precio de treinta y cinco dólares por acción y una relación pasivocapital de cero punto cinco. En cuanto a la participación de mercado, nuestra actual capacidad manufacturera puede satisfacer un veinte por ciento de la demanda corriente para los principales productos que elaboramos.

El Infoman anotó las metas en la misma hoja de papel, frente a los factores de éxito de Scott.

EL ÉXITO DEFINIDO PARA Bma14 ScOTT ÁREA DE ÉXITO: Darle un vuelco a Xcorp

<i>Factores de Éxito</i>	<i>Metas</i>
Precio por acción	US \$35
Participación de mercado	20%
Relación pasivo-capital	0.5

Scott contempló la lista que el Infoman había elaborado, y dijo:

- Esto es sólo una lista parcial de factores de éxito; me gustaría completarla.

El Infoman se sintió complacido con el nivel de interés de Scott; lo impresionó su deseo de ser concienzudo. Luego le dijo:

- Cuando haya completado la lista habrá definido muchos factores de éxito; quizás demasiados. Recuerde, por favor, que sólo debe seleccionar los más importantes, y denominarlos FACTORES CLAVE DE ÉXITO.

La pregunta del Infoman "¿Cómo sabe que ha tenido éxito?", dejó intrigado a Scott, que pensaba en otros indicadores de éxito para agregar a la lista.

Cuando Scott levantó los ojos, el Infoman sonrió y le dijo:

- El próximo paso, después de definir los Factores Clave de Éxito, es relacionarlos con la información. Permítame mostrarle una de las notas que guardo en mi oficina.

***Vigilando su
progreso
usted se
mantendrá en el
camino
al éxito***

- Usted vigila su progreso - continuó el Infoman analizando BUENA INFORMACIÓN. Por buena información me refiero a la que sea exacta y que venga al caso. Por ejemplo, si su meta es aumentar la utilidad por acción, el hecho de que la utilidad por acción de Xcorp en el último trimestre haya sido de diez centavos es buena información. El hecho de que la compañía de su hermano hubiera obtenido una utilidad de un dólar por acción no viene al caso. La Buena Información acerca de sus Factores Clave de Éxito se denomina su STATUS.

La información que usted realmente necesita de todos estos informes en su oficina es la Buena Información de que estoy hablando. Es la información que le da su Status actual referente a precio por acción, participación de mercado y relación pasivo-capital.

- Creo que comienzo a ver la forma en que encaja todo esto - dijo Scott con animación -. Permítame ver si puedo encontrar mi Status, o Buena Información.

Tomó la hoja de papel en la cual el Infoman había anotado unos cuantos Factores de Éxito, se dirigió a la mesa de conferencias, sacó varios informes del rimero y, después de dedicarle algún tiempo, extractó la información que necesitaba y la anotó bajo el encabezamiento correspondiente a Status. Cuando terminó, la gráfica decía así:

EL ÉXITO DEFINIDO PARA BRIAN ScOTT ÁREA DE ÉXITO: Darle un vuelco a Xcorp

<i>Factores Clave de Éxito</i>	<i>Status</i>	<i>Meta</i>
Precio por acción	US \$20	US \$35
Participación de mercado	10%	20%
Relación pasivo-capital	0.9	0.5

El Infoman dijo:

- El Status de Xcorp no parece ser gran cosa, lo cual explica la razón por la cual lo contrataron a usted para esta posición. Mire, lo que acaba de hacer nos permite ver dónde se encuentra usted comparado con sus metas. Eso nos comunica a ambos información exacta.

ERA MEDIODÍA. Scott y el Infoman decidieron hacer una pausa para almorzar, y fueron caminando hasta la vuelta de la esquina, al restaurante favorito de Scott. Cuando estaban disfrutando de la comida, el Infoman observó que su compañero estaba abstraído en sus pensamientos.

- Dígame qué lo preocupa - lo instó el Infoman.

- Yo entiendo todo lo que analizamos hoy por la mañana - dijo Scott - y la forma en que los Factores Clave de Éxito son definidos por el individuo. ¡Pero lo que me inquieta son los grupos!

- ¿Los grupos? - preguntó el Infoman - ¿Y eso por qué tiene que preocuparlo?

- Pues porque me parece que todo se va a complicar mucho más cuando la gente esté en grupos, como casi siempre estamos. Por ejemplo, veamos el caso de mi familia: Mi hijo Mark podría elegir un Área de Éxito: convertirse en el mejor basquetbolista de la escuela. Puede definir sus propios Factores Clave de Éxito y vigilar su progreso hacia sus propias metas, tal como usted lo ha descrito.

Por otra parte, resulta que yo, como padre, no estoy de acuerdo con su prioridad cuando veo que su preocupación por los deportes es causa de que descuide sus estudios en la escuela secundaria. Para mí puede ser mucho más importante que sus calificaciones no se deterioren, a fin de que pueda ingresar en una buena universidad. ¿Cuál es el papel que desempeñan mis deseos?

De igual manera, en un medio empresarial unas personas interactúan con otras personas. Lo que una persona

considera que es éxito puede que se aparte de los objetivos generales de la corporación. ¿No es esto causa de que la cosa sea globalmente más compleja?

El Infoman movió afirmativamente la cabeza.

- Comprendo su preocupación. Es una observación sagaz; pero, aunque usted no lo crea, yo tuve en cuenta esta situación, e ideé CUATRO PASOS SENCILLOS para manejar el problema. Tendría el mayor gusto en discutirlos ahora, o cuando regresemos a la oficina.

- En la oficina hablaremos de ello - dijo Scott-. Por ahora disfrute de su almuerzo.

De regreso a la oficina, el Infoman comenzó a describir los Cuatro Pasos Sencillos para garantizar que el éxito de una persona también lleve al éxito del grupo.

- Verá usted - dijo el Infoman - que las discusiones de esta mañana acerca del éxito serán particularmente útiles para explicar los Cuatro Pasos Sencillos. El Infoman le mostró a Scott una hoja de papel que decía:

**LOS CUATRO PASOS SENCILLOS PARA DEFINIR
FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

Paso 1

CONOZCA SUS RELACIONES IMPORTANTES

Paso 2

DEFINA SUS ÁREAS DE ÉXITO DESDE DIFERENTES PUNTOS DE
VISTA

Paso 3

IDENTIFIQUE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA CADA ÁREA
DE ÉXITO

Paso 4

DETERMINE DÓNDE ENCONTRAR EL STATUS DE CADA FACTOR
CLAVE DE ÉXITO

Cuando Scott terminó de leerla tira de papel, el Infoman dijo:

- Permítame explicarle estos pasos más detalladamente: El primer paso es identificar las RELACIONES importantes. Estas relaciones se componen del empleador de cada persona, de su jefe, de las personas que le suministran bienes y servicios y de los que reciben los resultados o rendimientos del trabajo de la persona. Cualquiera que reciba y utilice los rendimientos del trabajo de una persona puede llamarse un CLIENTE O USUARIO. Los clientes pueden ser internos o externos.

El empleador paga el salario, el jefe se encarga de la supervisión cotidiana, los proveedores suministran el material con que se trabaja y los clientes reciben los frutos del trabajo del ejecutivo. En algunos casos, por supuesto, el empleador, el jefe y el cliente pueden ser la misma persona.

- Como director general, ¿quiénes son mis clientes? - Bien - respondió el Infoman -. Elaboremos una lista de todos los rendimientos de su trabajo. Usted es el encargado de Xcorp. Lo que usted haga ayudará a que esta compañía tenga éxito. El éxito se reflejará en el precio de las acciones de Xcorp en la bolsa. Quienes se beneficiarán de su trabajo serán los accionistas, así que ellos son sus clientes. Además, como director general, usted idea planes, da instrucciones y escribe cartas y memorandos. En consecuencia, la gente que los recibe también son sus usuarios. Y, por supuesto, no debemos olvidar el cliente final.

- Eso es mucha gente - dijo Scott.

- Cierto, pero encaja cómodamente en las categorías

de cliente final, accionistas, colaboradores que le reportan directamente a usted y otro personal.

- ¿Por qué es necesario identificar estas relaciones? preguntó Scott.

- Porque en un ambiente de grupo se espera que los ejecutivos satisfagan todas estas relaciones. Es necesario que sepan a quién están satisfaciendo y por qué, y a quién no están satisfaciendo y por qué. El empleador, el jefe, los proveedores y los clientes a menudo tienen diferentes expectativas. Los jefes pueden estar interesados en que se haga el trabajo sin pérdida de tiempo, mientras que los usuarios se interesan en la calidad y en las entregas oportunas. En su caso, los accionistas están interesados en que usted cumpla su promesa de darle un vuelco a esta compañía. Y el empleador quiere que el empleado economice y produzca dinero suficiente para justificar su salario.

A Scott le agradó la respuesta del Infoman.

- No fue difícil - dijo -. ¿Cuál es el próximo paso? - El segundo paso es definir las ÁREAS DE ÉXITO. Las personas definen el éxito según su punto de vista, e igualmente según el punto de vista de sus cliente, sus proveedores, sus empleadores y sus jefes. Si éstos no tienen los mismos puntos de vista, la persona termina con varias Áreas de Éxito, tales como Mejorar la Oportunidad,* la Calidad y Reducir los Costos.

El tercer paso es definir los FACTORES DE ÉXITO para cada Área de Éxito. Implica hacer la pregunta de ¿Cómo sé que

* *Timeliness*: "Oportunidad", en el sentido de hacer las cosas oportunamente (N. del Fd.).

he tenido éxito? Esta pregunta conduce a las personas a identificar una lista de Factores de Éxito para cada Área de **Éxito**. **Ejemplos de Factores de Éxito son Porcentaje de Primera Calidad, Porcentaje de Compromisos Cumplidos antes de Expirar el Plazo y Porcentaje de Rotación. La persona debe ponerse de acuerdo con su jefe para elegir los Factores de Éxito más importantes que abarquen todas sus relaciones. El resultado será una lista de Factores Clave de Éxito en un ambiente de grupo.**

Lo que el Infoman estaba diciendo tenía amplio sentido para Scott. Éste quería que el personal que estaba a su cargo se familiarizara con estos pasos para que pudiera concentrarse en los problemas críticos que a él le preocupaban, tales como la satisfacción del cliente y la racionalización de los costos.

- **Hábleme del Cuarto Paso Sencillo - dijo Scott.** - El cuarto paso es sencillo, pero consume mucho tiempo la primera vez que se da. **Implica estudiar los datos disponibles para determinar la forma de encontrar información acerca del STATUS de los Factores Clave de Éxito que acabamos de definir. Para dar este paso, su personal debe reunir todos los informes que sean asequibles, incluyendo los de su propia cosecha y los que reciba.**

El Infoman continuó:

- Ellos deben buscar particularmente los informes provenientes de las áreas de sus clientes o usuarios que contengan información acerca de su trabajo. Después de reunir estos informes, deben revisarlos para determinar dónde se puede encontrar Buena Información. Si no existe información para un Factor Clave de Éxito, enton

ces se debe estimar el valor de obtener esa información, y medirlo contra el esfuerzo que implica conseguirla.

El Infoman consultó su reloj. Era hora de marcharse. - Hemos discutido los Cuatro Pasos Sencillos - dijo - que le ayudarán a su gente a identificar la información que necesita para trabajar con éxito. Este tipo de información constituye los Informes de Una Página. Si usted tiene tiempo, el próximo jueves le enseñaré una muestra del Primer Informe, el INFORME DE ENFOQUE. ¿Por qué no dedica algún tiempo a reflexionar acerca de sus Factores Clave de Éxito antes de nuestra reunión de la semana próxima?

Segunda parte
ADMINISTRACIÓN
EN
UNA
PÁGINA

EL JUEVES por la mañana, mientras Scott se preparaba para su reunión con el Infoman, su secretaria le informó que éste había llegado. Como siempre, estaba pletórico de energía y entusiasmo, y saludó a Scott calurosamente.

- Recuerdo perfectamente todas las promesas que he hecho acerca de la Administración en Una Página - dijo el Infoman - y ha llegado el momento en que me gustaría comenzar a cumplirlas. Permítame resumir lo prometido: Cuando nos conocimos, usted padecía de sobrecarga de información.

- Padecía - dijo Scott -, ¡y sigo padeciendo!

-Yo propuse un sistema de filtro que sacara del mar de información sólo la buena información que cada persona necesitara, y que desechara el resto. Sugerí que dicho sistema le diera a cada persona tres Informes de Una Página que contuvieran sólo lo que esa persona necesitara.

Hoy me gustaría comenzar a describir los aspectos específicos de los tres Informes de Una Página. Comencemos con el primero: el INFORME DE ENFOQUE.

- Apenas puedo creer que realmente estemos a punto de ver el misterioso Informe de Una Página - dijo Scott en tono de broma.

El Infoman sonrió. Abrió el maletín y sacó un bloc de papel.

- Comencemos por repasar los Factores Clave de Éxito que ya discutimos. Le mostraré cómo encajan en el Informe de Una Página.

Scott había definido otros Factores Clave de Éxito

después de su última reunión con el Infoman, a quien le enseñó las notas que había tomado. Le explicó la forma en que había aplicado los Cuatro Pasos Sencillos y había establecido las Áreas de Éxito desde el punto de vista de sus relaciones. Le explicó al Infoman que su empleador era Xcorp. Su jefe era el presidente de la junta directiva y también los analistas financieros en la bolsa de valores, quienes eran supremamente poderosos y podían meterlo en problemas si malentendían sus estrategias o malinterpretaban su desempeño.

Los clientes de Scott eran, claro está, los usuarios finales de los productos de Xcorp. Sin embargo, también incluyó a los accionistas entre sus clientes, debido a los beneficios financieros que éstos derivan de su gestión. Finalmente, consideró que sus proveedores le ofrecían su experiencia, su entusiasmo, su visión y su determinación, aspectos éstos que eran todos necesarios para su éxito. Scott hizo una lista de Áreas de Éxito desde el punto de vista de estas relaciones y después la ordenó según sus prioridades para formular las Áreas de Éxito principales consistentes en *darle un vuelco a Xcorp y asegurarla viabilidad del negocio a largo plazo.*

El Infoman y Scott examinaron los Factores Clave de Éxito que Scott había definido para esas Áreas de Éxito. Cuando terminaron, el Infoman puso en orden la información en el bloc de papel y se la mostró a Scott.

EL ÉXITO DEL NEGOCIO **DEFINIDO PARA BRIAN SCOTT**

ÁREA DE ÉXITO 1: REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE XCORP

Precio por acción	\$20	\$35
Relación pasivo-capital	0.9	0.5
Razón corriente	1.2	2.5
Retorno sobre el capital	10.1	15
Identificación de líneas de producto antieconómicas	Planeación	Marzo 1
Reducción de personal	Planeación	Marzo 1
Reducción de costos	Planeación	Marzo 1

ÁREA DE ÉXITO 2: REESTRUCTURACIÓN DEL MERCADO DE XCORP

Posición en la industria	5	1
% participación de mercado	10%	20%
Plan de reorganización	Hecho	Marzo 1

ÁREA DE ÉXITO 3: VIABILIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO

Incremento en el valor agregado (\$ Mil)	-0.5	15
% crecimiento en la base de clientes	1	5
crecimiento en activos productivos	4.2	8.0

ÁREA DE ÉXITO 4: VIABILIDAD DEL MERCADO A LARGO PLAZO

% obsolescencia del producto	50	10
Formar alianzas externas para comercialización	Planeación	Julio 1

- Esta hoja de papel le ayudará a usted a concentrarse en el status de sus Factores Clave de Éxito, y le indicará a qué distancia se encuentra de sus metas. Me parece que está bastante lejos.

- Claro que lo estoy - asintió Scott con un suspiro. - Mi intención no era desanimarlo. Sé lo difíciles que son estas metas. Usted especificó una meta para cada uno de estos Factores Clave de Éxito, y necesita tres - dijo el Infoman.

Scott quedó perplejo.

- ¿Por qué tres? - preguntó extrañado.

- El primer nivel de meta es el límite mínimo. El segundo es el objetivo satisfactorio, y el tercero es el objetivo sobresaliente.

El NIVEL MÍNIMO es el límite entre lo satisfactorio y lo inaceptable. Es importante que la gente sepa en qué punto considera que su status es inaceptable.

- ¿Un criterio único no lo indicaría?

- Realmente no - respondió el Infoman -. Un criterio único generalmente fija la meta máxima para un Factor Clave de Éxito, no para un simple mínimo. Para ilustrar el caso permítame solicitarle que recuerde un Factor Clave de Éxito del cual haya sido usted responsable cuando era director de planta.

Después de reflexionar, Scott dijo:

- El porcentaje de tiempo programado durante el cual nuestras máquinas estuvieran funcionando.

- Muy bien - dijo el Infoman -. ¿Cuál era el criterio único que usted tenía?

- Por supuesto que nuestra meta era ambiciosa: el noventa y ocho por ciento - respondió Scott orgullosamente.

- ¿Cuál era el status de usted cuando dejó ese puesto? - Estábamos promediando el ochenta y nueve por ciento - respondió Scott después de reflexionar.

- ¿Era aceptable el ochenta y nueve por ciento?

- Sí, cualquier nivel que sobrepasara el ochenta y cinco por ciento era aceptable, pero aspirábamos al noventa y ocho por ciento.

- Ahí está el quid - dijo el Infoman -. Yo considero que el ochenta y cinco por ciento es el Nivel Mínimo, el primero de los tres niveles de meta.

- ¿Cuáles serían, entonces, los otros dos niveles de meta?

- Antes de contestar a esa pregunta, dígame cuántas veces logró su nivel máximo - dijo el Infoman.

- Nunca lo alcanzamos, pero nos aproximamos respondió Scott.

- ¿Cómo se sintió por no haber alcanzado nunca su meta?

- Frustrado - respondió Scott -. Creíamos que podríamos lograrla si no surgían problemas y si podíamos contar incondicionalmente con nuestro departamento de mantenimiento.

El Infoman señaló el escritorio de Scott y dijo:

- Si mi meta fuera llegar hasta su escritorio desde aquí, no debería sentirme defraudado si mi primer paso no fue lo suficientemente amplio como para llegar a él. La distancia es considerable en una oficina del tamaño de la suya. Debo dar algunos pasos y sentirme complacido

después de cada uno de ellos. El segundo nivel de meta, el NIVEL DE META SATISFATORIA, es el próximo paso viable que debe convencerlo a usted de que se está encaminando hacia la última meta. En su ejemplo podría ser el noventa y dos por ciento.

- Eso lo logramos varias veces durante el último año en que ocupé el puesto - dijo Scott.

- Magnífico. ¿Se sintieron satisfechos? - Claro que sí - afirmó Scott.

- El tercer nivel de meta es el NIVEL DE META SOBRESALIENTE. Éste es el objetivo viable pero desafiante que en la mayoría de los casos se logra en un período de tiempo prolongado. En su caso, el noventa y ocho por ciento sería la Meta Sobresaliente. Las metas sobresalientes, por regla general, se logran mediante una serie de pasos Satisfactorios. Las metas difíciles se pueden lograr gradualmente. Es la razón por la cual recomiendo los tres niveles de meta.

Permítame resumir: El Nivel de Meta Sobresaliente es la máxima meta viable. El Nivel de Meta Satisfactoria es la siguiente meta viable. Cuando usted logre esta meta debe sentirse satisfecho; si no la logra, eso significa que usted no la ha definido como para que sea suficientemente desafiante. El Nivel Mínimo es el de desempeño dudoso. Cuando el desempeño de usted es inferior a este mínimo, usted sabe que se encuentra en problemas.

El Infoman analizó la hoja de papel que contenía los Factores Clave de Éxito de Scott, y dijo:

- Los tres niveles de meta tienen interpretaciones diferentes para los proyectos que usted enumera aquí, tales como identificar líneas de productos antieconómicas. Sé que la fecha máxima que usted se ha fijado es el primero

de marzo. Ése sería su Nivel de Meta Sobresaliente. Pero dígame ahora: ¿Cuál sería la fecha máxima que, a pesar de constituir un reto, fuera más cómoda para realizar este proyecto?

- Creo que el primero de mayo sería satisfactoria, aunque preferiría completar este proyecto el primero de marzo - dijo Scott después de reflexionar unos cuantos minutos.

- En ese caso, el primero de mayo podría ser el Nivel de Meta Satisfactoria. ¿Cuál sería la última fecha máxima que aceptaría usted para la culminación de ese proyecto? - continuó el Infoman.

- Si la primera fase del nuevo programa de líneas de productos no se inicia el quince de mayo, perderemos la oportunidad de prepararnos para la campaña de ventas de verano - aseveró Scott.

- En consecuencia, el quince de mayo sería el Nivel Mínimo para este proyecto - fue la respuesta del Infoman. El Infoman examinó de nuevo la hoja de papel que contenía los Factores Clave de Éxito de Scott. Trabajó con éste para establecer tres niveles de meta para cada Factor Clave de Éxito y anotó las metas en la hoja de papel. Cuando terminó, entregó el primer borrador del Informe de Enfoque de Scott, que quedó así:

**EL PRIMER INFORME DE UNA PÁGINA PARA
BRIAN SCOTT**

**ÁREA DE ÉXITO 1: REESTRUCTURACIÓN
FINANCIERA DE XCORP**

Precio por acción	20	25	30	35
Relación pasivo-capital	0.9	0.7	0.6	0.5
Razón corriente	1.2	1.7	2.0	2.5
Retorno sobre el capital	10.1	10	12	15
Identificación de líneas de				
producto antieconómicas	Planeac.	Mayo 15	Mayo 1	Mar. 1
Reducción de personal	Planeac.	Mayo 1	Abril 1	Mar. 1
Reducción de costos	Planeac.	Mayo 1	Abril 1	Mar. 1

**ÁREA DE ÉXITO 2: REESTRUCTURACIÓN DEL
MERCADO DE XCORP**

Posición en la industria	5	5	2	1
% particip. de mercado	10	12	15	20
Plan de reorganización	Hecho	Abril 1	Mar. 30	Mar. 1

**ÁREA DE ÉXITO 3: VIABILIDAD FINANCIERA A
LARGO PLAZO**

Incremento en el valor agregado (\$ Mil)	-0.5	5	10	15
% crecimiento en la base de clientes	1	1	3	5
% crecimiento en activos productivos	4.2	4.0	6.0	8.0

**ÁREA DE ÉXITO 4: VIABILIDAD DEL MERCADO A
LARGO PLAZO**

% obsolescencia del producto	45	50	30	10
Hacer alianzas externas				
para comercialización	Planeac.	Sept. 1	Ago. 1	Julio 1

Scott estudió la hoja de papel. Estaba complacido.

- ¡El concepto de los tres niveles de meta me parece ahora tan obvio que es difícil imaginar cómo sería posible prescindir de él! - comentó Scott mientras hacía una anotación en su bloc de papel que decía: "Todo buen rendimiento comienza con metas claras". Luego agregó:

- La fijación de metas es un factor importante para darle un vuelco a Xcorp. Pondremos en práctica su sistema de fijación de metas.

- Me complace que tenga un concepto tan alto de los tres niveles de meta. Será emocionante ver funcionando este sistema de fijación de metas. Ahora quiero mostrarle otra parte del Informe de Enfoque que trata de las TENDENCIAS en los datos.

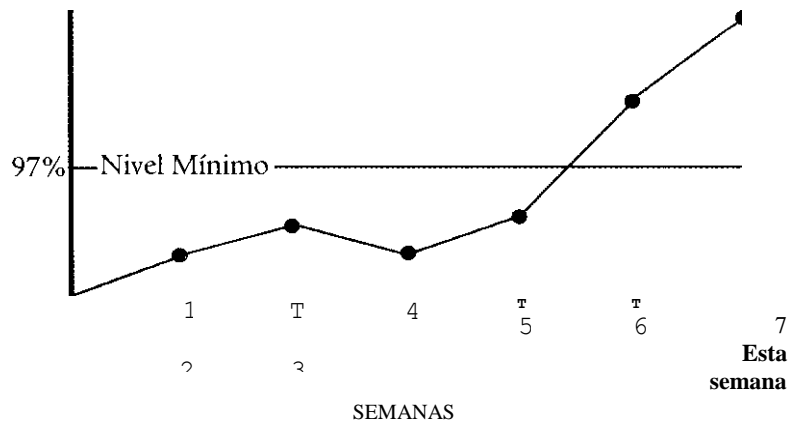
La curiosidad de Scott iba en aumento. Durante años había estado utilizando análisis de tendencias como medio de interpretación de datos históricos. Le interesaba oír lo que el Infoman iba a decir al respecto.

El Infoman sacó de su maletín una gráfica de muestra que representaba el desempeño correspondiente a un Factor Clave de Éxito de un supervisor en una planta manufacturera. Se la mostró a Scott.

GRÁFICA DE MUESTRA PARA
% DE EFICIENCIA DE PRODUCCIÓN

100% -Nivel de Meta Sobresaliente

98% 4-Nivel de Meta Satisfactoria



- Suponiendo que esta gráfica corresponda a uno de sus empleados, a Turner, digamos, ¿qué le dice?
- Lo primero que me indica es que el rendimiento de Turner ha sido aceptable sólo en las últimas dos semanas - respondió Scott.
- ¿Le dice algo más?
- Pues bien, indica que Turner va por el buen camino. Se acerca a sus metas, aunque todavía no ha logrado su Nivel de Meta Satisfactoria.

-Exactamente -dijo el Infoman-. Esta información es muy útil. En el camino al éxito es necesario saber si uno va en la dirección correcta. Una gráfica lo ilustrará con toda claridad.

Este tipo de información se puede transferir al Informe de Enfoque anotando una 'B' para una buena tendencia o desempeño creciente, y una 'M' para una mala tendencia o desempeño decreciente, utilizando para ello una columna rotulada 'Tendencia' a continuación de cada Factor Clave de Éxito. Usted notará, por supuesto, que el concepto de tendencia no es aplicable a proyectos tales como el de identificar líneas de producto antieconómicas.

El desempeño pasado de los Factores Clave de Éxito de Scott lo discutió el Infoman con aquél, y anotó la información de tendencia en el sitio adecuado. Cuando terminó le mostró el bloc a Scott y dijo:

- Éste es un ejemplo del Informe de Enfoque.

INFORME DE ENFOQUE PARA BREAN SCOTT

ÁREA DE ÉXITO 1: REESTRUCTURACIÓN

FINANCIERA DE XCORP

Precio por acción	20	25	30	35	M
Relación pasivo-capital	0.9	0.7	0.6	0.5	M
Razón corriente	1.2	1.7	2.0	2.5	M
Retorno sobre el capital	10.1	10	12	15	M
Identificación líneas de					
prod. antieconómicas	Planeac.	Mayo 15	Mayo 1	Mar. 1	
Reducción de personal	Planeac.	Mayo 1	Abril 1	Mar. 1	
Reducción de costos	Planeac.	Mayo 1	Abril 1	Mar. 1	

ÁREA DE ÉXITO 2: REESTRUCTURACIÓN DEL

MERCADO DE XCORP

Posición en la industria	5	5	2	1	-
% participación de mercado	10	12	15	20	M
Plan de reorganización	Hecho	Abril 1	Mar. 30	Mar. 1	

ÁREA DE ÉXITO 3: VIABILIDAD FINANCIERA A

LARGO PLAZO

Incremento en el valor agregado (\$ Mil)	-0.5	5	10	15	M
crecimiento en la base de clientes	1	1	3	5	M
% crecimiento en activos productivos	4.2	4.0	6.0	8.0	M

ÁREA DE ÉXITO 4: VIABILIDAD DEL MERCADO A

LARGO PLAZO

% obsolescencia del producto	45	50	30	10	-
Hacer alianzas externas de					
comercialización	Planeac	Sept. 1	Agos. 1	Julio 1	

- Para resumir, la primera columna es para enumerar los Factores Clave de Éxito que usted haya definido. Estos factores deben cubrir todas las principales áreas de responsabilidad de usted. Los Factores Clave de Éxito para cada persona deben ser únicos y aplicables a esa persona. En la segunda columna usted anota el status de sus Factores Clave de Éxito según los diferentes informes disponibles dentro de la corporación. Esta columna tiene la Buena Información que usted necesita de este mar de información. La tercera, la cuarta y la quinta columnas son sus metas. En la sexta columna usted anota la información de tendencia basada en una gráfica histórica de ese Factor Clave de Éxito.

Scott estaba pensando en lo fácil que sería su trabajo si todos sus ejecutivos se propusieran fijar las metas de esta manera: en un Informe de Una Página. Eso eliminaría dudas acerca de la responsabilidad y de las normas de desempeño y estimularía el avance hacia metas específicas.

Cuando Scott levantó los ojos, el Infoman se preparaba para marcharse, y le dijo:

- Solamente hemos enumerado una parte de los Factores Clave de Éxito de usted para ilustrar los conceptos del Informe de Enfoque. Le sugiero que dedique el tiempo necesario para que usted mismo complete este informe. Regresaré cuando usted lo haya revisado para proseguir hacia el siguiente paso de la Administración en Una Página.

El Infoman se despidió de Scott con un apretón de manos y salió de la oficina.

Era mediodía. Scott decidió almorzar solo para poder meditar en lo sucedido durante la mañana. Reflexionó sobre su charla con el Infoman. Pensamientos conflictivos le cruzaban la mente. Quizás él, como director general de esta corporación, no podía darse el lujo de gastar tiempo recogiendo datos y preparando informes. Quizás debía concentrarse simplemente en las soluciones a corto plazo que había comenzado a poner en práctica y que tenían mayor probabilidad de dar los resultados deseados. Entonces no sería necesario pasar horas enteras elaborando el Informe de Una Página que describía el Infoman. Podría ocuparse de asuntos urgentes que fueran importantes para la junta directiva. El pensamiento adquiriría cada vez más fuerza. Tenía hambre.

Después de una buena comida, Scott se sintió mejor acerca de lo que había oído esa mañana. Sabía que el sistema del Infoman brindaba posibilidades significativas, e inclusive podía ser la clave para una cura a largo plazo. Decidió comprometerse definitivamente a poner en práctica la Administración en Una Página. Hizo una anotación en el calendario sobre el compromiso para recordar la fecha y para que el personal comenzara a pensar en la Administración en Una Página. Redactó un memorándum que decía: "Todos los memorandos internos que circulen en Xcorp no deben ser de más de una página. Si lo que hay que decir no cabe en una página, piensen en una manera más sencilla de expresarlo".

AL REGRESAR a su oficina, Scott distribuyó el memorándum. A continuación marcó un número telefónico y le pidió a Brown, el director de una de las principales divisiones manufactureras de Xcorp, a quien había visto durante su primer día en la empresa, que pasara por su oficina. Quería compartir con él lo que el Infoman le había enseñado y discutir la posibilidad de poner en marcha la Administración en Una Página en el área de Brown.

Brown se reunió con Scott y oyó su explicación de la Administración en Una Página, que no le causó ninguna impresión. Su reacción fue fría y escéptica.

- Ya estamos haciendo todo esto - dijo -. Además, tenemos tantas cosas entre manos que en este momento la Administración en Una Página no debe ser una prioridad.

- ¿Qué tienen entre manos? - preguntó Scott.

- Estamos reorganizando las plantas y computarizando el proceso de producción desde la instalación fabril hasta el embarque.

- Es un programa impresionante. ¿Qué se ha hecho hasta el momento?

- Bastante - respondió Brown-. Y ésa es la razón por la cual no debemos embarcarnos en nada nuevo hasta que hayamos terminado lo que comenzamos.

- Parece razonable. ¿Cuándo piensan terminar? preguntó Scott.

- El programa tiene dos años más de vigencia. Scott comenzó a enojarse.

- ¿Trata de decirme que no está listo para comenzar

nada nuevo durante los próximos dos años? Entonces, ¿para qué estoy yo aquí? ¡Tengo dos años para darle un vuelco a esta compañía! De ninguna manera asumiré el papel de observador. Me propongo realizar cambios.

Brown permaneció en silencio unos cuantos minutos y después respondió:

- No era eso lo que quería decir. Estoy abierto a nuevas ideas, pero lo que usted me dijo acerca de la Administración en Una Página no me dio la impresión de que fuera nada nuevo. Ya lo estamos haciendo.

- Dígame una cosa- replicó Scott:- ¿Cuáles son sus Factores Clave de Éxito?

- ¿Qué quiere usted decir con eso? - preguntó Brown. - Quiero decir resultados que indiquen que su división manufacturera esté realizando un buen trabajo.

- Hay bastantes - respondió Brown. - ¿Puede decirme cuáles son?

- Puedo referirme a unos cuantos, pero para enumerarlos en su totalidad tengo que analizar los informes de computador. Y no será una página; lo más probable es que sean doscientas páginas.

- Ahí tiene usted - dijo Scott -. ¿No preferiría que todo estuviera en una página?

- Eso es una locura - respondió Brown -. Si sólo analizo una página, las cosas quedarán fuera de control. - ¿Fuera del control de quién? - preguntó Scott. - Usted sabe a qué me refiero - respondió Brown. Scott sonrió, dándose cuenta de que estaba fastidiando a Brown.

- Tiene razón - dijo -. Habrá muchas cosas que quedarán fuera del control de usted sin salirse del sitio que

les corresponde. Son responsabilidad de seiscientos directores y supervisores que le reportan a usted directa o indirectamente.

Muy bien, digamos que sus Factores Clave de Éxito tienen en realidad una extensión de doscientas páginas. Si usted distribuye la responsabilidad y el control de ellas entre sus seiscientos ejecutivos, habrá un tercio de página para cada persona. Sé muy bien que esto es simplista, pero demuestra el punto.

El argumento no afectó a Brown favorablemente. Lo puso nervioso y a la defensiva. Scott le dijo:

- ¿Tiene usted metas para sus Factores Clave de Éxito? - Las tengo para los que son importantes - contestó Brown.

- ¿Y hay ejecutivos subalternos de usted, a todo lo largo del trayecto hasta llegar a los trabajadores por hora, conscientes de sus propios Factores Clave de Éxito, y ellos tienen metas definidas para cada cual?

- No estoy seguro - dijo Brown -. ¿Cómo alivia eso nuestros problemas de eficiencia y calidad que están claramente relacionados con la maquinaria?

- Pueden estar relacionados con la maquinaria - fue la respuesta de Scott -, pero la gente es la que maneja las máquinas, y es el trabajo y la creatividad de la gente lo que necesitamos para seguir avanzando.

- De acuerdo - dijo Brown -. Necesitamos gente trabajadora. Es la razón por la cual el año pasado despedí a un buen número de empleados y supervisores; no tolero a los torpes que esperan que les paguen por no hacer nada.

Considero que actualmente el personal está rindiendo al máximo. Fuera de esto, la única alternativa de

mejoramiento que nos queda es modernizar la maquinaria.

Scott se sintió inquieto por lo que Brown aseveró. Se dio cuenta de que el pensamiento de Brown se hallaba a una enorme distancia del suyo, y resolvió vigilar todos los movimientos de Brown.

Scott hizo una pausa y agregó:

- Opino sin lugar a dudas que la Administración en Una Página puede ejercer un profundo impacto en esta compañía, pero necesito un sitio para empezar a ponerla en práctica.

- Creo que el área de ventas realmente puede utilizar esta clase de programa - respondió Brown de inmediato, esperando que Scott lo dejara en paz.

- Tenía la esperanza de que usted ofreciera voluntariamente su área - expresó Scott.

- ¿Qué es exactamente lo que quiere que haga? preguntó Brown.

- Quiero que usted y todos sus ejecutivos *preparen* sus propios Informes de Una Página, de manera tal que todo el personal quede enfocado y tenga una tarjeta de puntaje.

Le entregó el informe de muestra que el Infoman le había dado, y agregó:

- Así es como quiero que queden los informes. Brown examinó el informe de muestra. Hubo un largo momento de silencio. No le había causado ninguna impresión. "Esto no vale la pena", dijo para sí. Le causó sorpresa que Scott le pidiera un informe como ése. Le pareció que sería una pérdida de tiempo.

Scott observó la reacción de Brown y su renuencia a hacer lo que le pedía.

- ¿Qué le molesta? - le preguntó.

- La información que usted está pidiendo ya se halla disponible en los informes que recibimos de varias fuentes. Está toda ahí. Ya tenemos bastantes problemas manejando la información que recibimos, y ahora usted quiere que hagamos el doble de trabajo. Ya estamos trabajando duro haciendo los máximos esfuerzos por la compañía.

Todos los días superamos emergencias para que todo marche como es debido y usted, en vez de reconocer nuestros esfuerzos, me pide que desperdicie el tiempo de mi personal preparando un informe.

- Yo le agradezco a su gente los esfuerzos que está haciendo - respondió Scott-, pero eso no significa que yo tenga que aceptar los resultados. El simple hecho de que trabajen duro no quiere decir que todo lo estén haciendo como debiera ser.

- Ésa es la razón por la cual quiero que ustedes pasen por la experiencia de definir sus propios Factores Clave de Éxito - agregó Scott.

Las personas que están a su cargo tienen que esforzarse por separar las cosas importantes de las que no tienen importancia. Cuando ustedes hayan terminado, los ejecutivos tendrán una lista de las "cosas indicadas" en las cuales hay que trabajar duro. Esto ayudará a darle un vuelco a la compañía.

A Brown se le dificultaba entender el punto de vista de Scott. Iba contra su naturaleza. Estaba enfadado. No obstante quería ser parte del equipo y le interesaba sinceramente el éxito de la compañía. Le dijo a Scott que haría lo que pudiera.

Scott esperaba que Brown fuera más entusiasta; sus

***Hacer las cosas que
se deben hacer
es más importante que
hacer las cosas bien***

reacciones lo inquietaron. "Este tipo de actitud probablemente sea una norma cultural en Xcorp, y podría dar una pista acerca del malestar que aqueja a la empresa", pensó.

Brown salió de la oficina de Scott y fue directamente a la de su íntimo amigo, el director encargado de planeación. - El nuevo director general está chiflado - dijo al entrar en la oficina -. Cree que nos pasamos el día dando vueltas sin nada que hacer. No se da cuenta de que estoy trabajando en proyectos importantes, y yo no puedo darme el lujo de reestructurar el sistema de informes.

El director de planeación era un tipo diplomático. Le dijo a Brown:

- Probablemente Scott tenga una buena razón que justifique lo que está pidiendo; pero, si no te gusta, todo lo que tienes que hacer es olvidarte del asunto; déjalo que se acumule con el trabajo atrasado.

- Eso era lo único que me faltaba para que me echen de la compañía - respondió Brown sarcásticamente.

- Nada de eso - le aseguró su amigo -. Si le dices que estás tomando medidas al respecto y te das maña para hacer muy lentamente el trabajo durante algún tiempo, lo más probable es que Scott se olvide de ello y que tu problema desaparezca.

"¡Darme maña para hacer muy lentamente el trabajo! ¡Vaya consejo!", pensó Brown, desengañado con la reacción de su colega. Fue hasta su oficina y se sentó en la silla. Ni siquiera oyó el saludo de su secretaria.

Eran las 3 de la tarde. Brown miró el programa para el resto del día. Tenía proyectado asistir a dos reuniones: "Automatización de Instalaciones Fabriles" y "Sistema Manufacturero Integrado por Computador". No sentía el

menor deseo de asistir a ninguna de las dos reuniones. Le parecía que eso no le incumbía a él.

Llamó a su secretaria y le dijo:

- Esta tarde no asistiré a ninguna reunión. Los actos de introducción pueden comenzar sin mi presencia.

Tenía la sensación de que, con la nueva exigencia de Scott, le pedirían que abandonara proyectos importantes a los cuales había dedicado considerable tiempo y energía. Estaba desorientado.

Brown estaba mirando fijamente la pared que tenía enfrente cuando súbitamente alguien llamó a la puerta. Era su secretaria.

- Ya me voy, y quisiera saber si hay algo que pueda hacer - dijo.

Brown miró su reloj. Eran las 5 de la tarde. - No, gracias - respondió -. Adiós.

Decidió que lo mejor sería irse a casa. Se levantó y salió de la oficina. El mal humor no lo abandonó un solo instante mientras caminaba lentamente sin que una sola sonrisa le cruzara el rostro. Cuando llegó, su esposa advirtió al punto que algo había sucedido. Se dio cuenta del estado de ánimo de Brown por la forma en que entró en la casa. Ésta no era la persona siempre llena de energía que ella conocía. Quería preguntarle qué había sucedido, pero decidió esperar hasta después de la cena, cuando los niños ya se hubieran acostado.

Esa noche la familia Brown cenó en un silencio que no era usual. Todos los esfuerzos por entablar conversación fracasaron totalmente. Después de levantarse de la mesa, Tom Brown se sentó en su mecedora, cogió el periódico y se concentró en la lectura.

- Querido, ¿por qué estás leyendo la sección de empleos? - le preguntó Elaine, su esposa -. ¿Acaso te despidieron?

- No, pero si la situación se pone difícil en Xcorp, y si no puedo entenderme con Scott, es probable que tenga que comenzar a buscar algo - respondió.

- ¿De qué estás hablando? - exclamó ella-. Durante el último año has estado sumamente entusiasmado con tu trabajo. ¿Qué sucedió hoy?

- El nuevo director general es un idiota, y yo no le caigo bien.

- Vamos, cálmate, no puede ser un idiota si está encargado de la dirección de Xcorp, y no puedo imaginar a alguien que te tenga antipatía. Cuéntame lo que sucedió realmente. No me des tus opiniones, límitate a los hechos.

- El director general no me dejó en paz un solo minuto durante todo el día. Pasó buena parte de la tarde interrogándome acerca de mis Factores Clave de Éxito para la producción.

- ¿Qué es lo que te pide que hagas? - preguntó Elaine.

- Que pasemos el tiempo definiendo Factores Clave de Éxito y metas para que cada ejecutivo pueda analizarlos en una hoja de papel en vez de hacerlo con el conjunto total de informes diferentes - respondió Tom.

- ¿Y eso qué tiene de malo? - preguntó Elaine.

- ¡Que es una locura; eso es lo que tiene de malo! Es una pérdida de tiempo y de dinero. Si quiere un Informe de Una Página, que prepare uno para él mismo, pero a mí que me deje en paz. Además, he tenido bastantes problemas entendiéndome con el personal. ¿Te puedes imagi

nar la dificultad para convencer a los ejecutivos de que preparen nuevos informes? Pasaríamos todo el tiempo hablando. No lo haré. Lo que Scott pide no es precisamente lo que yo sé que le conviene más a la compañía.

Tom continuó hablando y repitiendo una y otra vez la **misma cosa.**

Elaine comenzó a enfadarse con su esposo. Varias veces trató de decir algo, pero Tom no le daba la oportunidad.

Súbitamente, Elaine se puso de pie, cogió un montón de periódicos, los dejó caer con estrépito sobre la mesa, y le dijo a Tom:

- ¿Quieres dejar de portarte como un niño y escucharme? Eres terco. No quieres admitir que puedes estar equivocado. ¿Por qué no adoptas el mismo punto de vista de él?

Pregúntate tú mismo por qué quiere ese tipo que desarrolles Informes de Una Página. Además de pensar que está loco, podría haber una razón lógica que lo justifique.

Tom jamás había visto en su esposa una actitud tan positiva. Le gustó, pero no lo admitió y guardó silencio. Elaine suavizó la voz:

- Cariño, ¿recuerdas la cena del viernes pasado en casa de los vecinos?

- ¿Cómo podría olvidar esa espantosa cena? - respondió Tom.

- El bistec que sirvieron era de las carnes más costosas. El bistec es tu comida favorita, ¿no es cierto? Lo habían freído en una salsa de mantequilla y champiñones, y estaba pasado de punto. A ti te gusta el bistec a medio freír, sin mantequilla y sin salsa.

- Sí, es verdad.

- Por eso no te comiste el bistec que sirvieron, y ellos se sintieron bastante incómodos.

- ¿Y eso qué tiene que ver con mi jefe?

- Todo. Los esfuerzos que estás haciendo en favor de tu director general son como el bistec pasado de punto. ¿No te das cuenta? A él le gusta su bistec preparado de manera diferente. ¿Por qué no averiguas cómo le gusta que se lo preparen y lo haces tal como él quiere? Y no debe ser difícil porque el hombre te está diciendo cuál es la organización que quiere para su compañía.

Elaine hizo entonces una pausa de algunos minutos, y agregó:

- Además, cariño, no olvides la regla de oro: El que lleva la batuta marca el compás.

Tom guardó silencio. Mientras salía de la habitación, Elaine dijo:

- Espero que todo lo que he dicho no haya sido en vano.

Tom entendió la posición de su esposa, y se dio cuenta de que no podía enfrentárseles a ella y a su jefe al mismo tiempo. Comenzó a tratar de ver las cosas desde el punto de vista de Scott. Reflexionó largo rato y decidió que haría el ensayo con la Administración en Una Página.

Al día siguiente Brown se reunió con sus colaboradores inmediatos y discutieron la tarea que Scott le había puesto. Les pidió que se reunieran para preparar sus Informes de Una Página. Los empleados expresaron su complacencia por verse involucrados. El equipo se reunió dos sábados consecutivos en la sala de conferencias de Brown.

Los colaboradores inmediatos de Brown siguieron los Cuatro Pasos Sencillos del Infoman. Identificaron sus relaciones importantes y definieron áreas y factores de éxito desde los puntos de vista de estas relaciones. Al segundo sábado el equipo de Brown había traído todos los informes que acostumbraban recibir. Por divertirse hicieron un rimer con ellos y la pila medía un metro con ochenta de alto. Los intrigaba la perspectiva de resumir en una página toda la información de administración. Estudiaron los informes y extrajeron el status de los Factores Clave de Éxito que habían definido. Cuando terminaron, cada uno tenía un Informe de Enfoque similar al que el Infoman le había mostrado a Scott.

Brown observó la forma en que el Informe de Enfoque revelaba las áreas de rendimiento de cada persona. Este ejercicio había concentrado la atención de los ejecutivos en lo que era importante. Vio en los Informes de Enfoque de su gente Factores Clave de Éxito que no había observado antes, y se dio cuenta de que el status de muchos de ellos era peor de lo que había creído. La experiencia le hizo cambiar su actitud.

"Tal vez, después de todo, la Administración en Una Página sirva para algo", dijo para sí.

El lunes, cuando Brown estaba pensando en la reunión con su gente, cayó en la cuenta de que no había definido su propio Informe de Una Página.

Le pidió a su secretaria que preparara su Informe de Enfoque combinando los de sus colaboradores inmediatos. Cuando terminó el día, su secretaria ya había finalizado la tarea, y Brown tenía una copia mecanografiada de un

Informe de Enfoque semejante al que Scott le había mostrado, pero era de dos páginas y media.

"Vaya", pensó Brown, "dos páginas y media no es demasiado grave para alguien con mi grado de responsabilidad".

Aunque era difícil admitirlo, ahora se alegraba de que Scott le hubiera pedido que preparara estos informes. Les había dado a él y a su personal la oportunidad de reflexionar acerca de ciertos problemas importantes que jamás habían tratado por no haberse tomado la molestia de sacar el tiempo necesario para ello. Sintió orgullo por tener un documento que mostrar que fuera producto del tiempo y del esfuerzo de sus subalternos.

Brown llamó a Scott y le pidió una cita para discutir la Administración en Una Página. Su interés sorprendió a Scott, quien ya había hecho planes para comenzar el programa en el área de ventas a causa de la reacción inicial de Brown.

- Tengo listo mi informe - dijo-. La Administración en Una Página no es un mal programa, pero, por supuesto, todavía está por probarse.

Scott tenía curiosidad por enterarse de qué era lo que había hecho cambiar la actitud de Brown. Quería ver el informe de éste, pero le pareció que el Infoman debía estar presente para comentarlo. Le pidió a su secretaria que le concertara una reunión con el Infoman y con Brown.

- Pero no tengo el número de teléfono del Infoman respondió la secretaria.

- Qué le vamos a hacer- suspiró Scott-. Tendré que programar la cita cuando él llame.

Cuando la secretaria regresó a su escritorio, el teléfono estaba sonando. Era el Infoman; ella rió complacida.

- Confiaba en que usted llamaría. El señor Scott quisiera concertar una reunión con usted y con el señor Brown.

Acordaron la cita para el jueves por la mañana.

EL JUEVES por la mañana Brown llegó a la oficina de Scott, satisfecho de sí mismo, pero receloso por la presencia del Infoman en la reunión. Scott los presentó. El Infoman saludó a Brown calurosamente, y éste le respondió con una fría inclinación de cabeza. Hubiera preferido estar a solas con Scott.

Haciendo caso omiso de la presencia del Infoman, Brown miró a Scott y le dijo:

- Usted me dio algunas ideas realmente buenas.
- ¿A qué se refiere usted? - preguntó el director general.
- Hablo del Informe de Enfoque. Brown parecía sincero y continuó:

- Las diferentes partes de este informe que existían antes no estaban bien definidas o eran incoherentes. Cuando las reunimos para preparar el Informe de Una Página, el impacto que nos produjo a todos fue una sorpresa.

Brown estaba convencido de que ya entendía la Administración en Una Página, de que sabía por qué era necesario el Informe de Una Página, e igualmente cómo se preparaba y en qué forma podía utilizarse.

- ¿Fue difícil la tarea? - le preguntó Scott.
- Nada de eso - contestó Brown -. Fue fácil. Comparado con otros programas de administración, no hubo hábitos arraigados para cambiar ni comportamientos que modificar. No hubo ningún problema.

Scott sonrió y respondió:

- Me alegra que no le hubiera causado dificultad. Mi

informe no fue tan fácil de preparar. Hábleme de su experiencia.

- Nos divertimos muchísimo definiendo nuestros Factores Clave de Éxito - dijo Brown -. Eso nos ayudó mucho más de lo que yo creía. Y después de terminar nos preguntamos por qué no lo habíamos hecho antes.

- Cuando usted dice "nosotros", ¿a quién se está refiriendo? - preguntó el Infoman.

- A mí y a mis colaboradores inmediatos. Realizamos un par de sesiones de tormenta de ideas, y desarrollamos nuestros Informes de Enfoque.

- Apuesto a que su personal disfrutó de estar involucrado - dijo el Infoman.

- Claro que disfrutó - respondió Brown mientras abría el maletín y sacaba su informe de dos páginas y media.

El Infoman examinó un momento el informe de Brown. Luego levantó los ojos y dijo:

- Los esfuerzos que usted hizo en la preparación de este informe son realmente dignos de alabanza; pero hay un par de cosas que quisiera observar. La mayor parte de la gente tiene los mismos problemas al iniciar el sistema de Administración en Una Página, por lo cual le ruego que no considere mis comentarios como una crítica de su trabajo.

Brown inclinó la cabeza mientras escuchaba los comentarios del Infoman.

- Primero que todo: ¿Por qué su informe tiene más de una página?

Brown sintió la tentación de no hacer caso del Infoman y fingir que no había oído la pregunta, pero se dio cuenta

de la atención con que Scott estaba escuchando la conversación.

- En realidad me pareció que no podía dejar por fuera de mi informe los Factores Clave de Éxito de mi gente respondió.

- ¿Cuántas personas dependen de usted directamente? - le preguntó el Infoman.

- Tres - respondió Brown.

- ¿Qué haría usted si tuviera diez personas a su cargo? ¿Repetiría todos sus Factores Clave de Éxito en el informe para terminar con un total de diez páginas? - le dijo el Infoman.

- Creo que lo haría - le contestó Brown.

- En ese caso - dijo el Infoman -, no he comunicado claramente los beneficios reales de la Administración en Una Página desde el punto de vista de la información de administración.

Brown no esperaba exactamente esta clase de respuesta porque estaba convencido de que ya dominaba la Administración en Una Página.

- ¿Qué quiere decir con eso? - le preguntó Brown al Infoman.

El Infoman sonrió y dijo:

- Los Factores Clave de Éxito en el informe de cada persona deben referirse únicamente a esa persona. El Informe de Enfoque de usted debe tener diferentes Factores Clave de Éxito. No debe ser una simple repetición de los factores de sus colaboradores.

- Pero siendo yo su director, ¿cómo pueden estar separados mis Factores Clave de Éxito de los de ellos? dijo Brown.

- Permítame darle un ejemplo - dijo el Infoman -. Si los Factores Clave de Éxito de sus colaboradores incluyen lotes de mercancías despachadas, los de usted podrían ser rotación de inventario o rentabilidad de productos. Si a ellos les incumbe el número de unidades producidas, sus Factores Clave de Éxito deben ocuparse de la forma en que estas unidades satisfagan las necesidades del cliente.

Eso sonaba razonable para Brown, a quien le encantaba oír términos fabriles. Se dio cuenta de que el Infoman algo sabía de operaciones manufactureras, y comenzó a tomarlo en serio.

- El problema está - dijo Brown - en que a mí me es imposible definir Factores Clave de Éxito únicos que no se apliquen también a mis colaboradores inmediatos.

El Infoman miró a Brown comprensivamente. Sonrió y le preguntó:

- ¿Cree usted que su puesto sea necesario?

Brown estaba en un apuro. Sabía que el Infoman planteaba el interrogante para ilustrar un caso, pero una pregunta como ésta delante de su jefe lo ponía nervioso. Scott respondió por Brown:

- Claro que el puesto de Brown es necesario. El Infoman continuó:

- Si para un director es imposible definir Factores Clave de Éxito únicos que excedan lo que se define para sus colaboradores, es señal inequívoca de que el puesto del director no es necesario.

Muchos directores simplemente vigilan la ejecución del trabajo de los rangos inferiores. Y su vigilancia la realizan mediante reuniones interminables.

El Infoman le dijo a Brown:

- Yo sé que el puesto de usted es necesario, por lo cual debe haber una manera de definir para usted esos Factores Clave de Éxito únicos.

Brown hizo una pausa momentánea. Luego dijo:

- Tengo que coordinar todas las actividades de producción desde la programación hasta el despacho.

- Ahí tiene usted - dijo el Infoman -. Sus Factores Clave de Éxito deben definirse para que reflejen el éxito en su esfuerzo de coordinación. Además, al nivel de usted, probablemente sea deber suyo llevar a cabo planes para mejorar los productos existentes, desarrollar nuevos productos e implementar nuevas tecnologías que reduzcan el costo de producción y mejoren la calidad de sus productos. Sus Factores Clave de Éxito también deben reflejar el éxito en esta clase de esfuerzos de ejecución de proyectos.

Esto hizo que Brown se sintiera más tranquilo. Respiró profundamente. Estaba comenzando a entender lo que el Infoman decía. Jamás había considerado su puesto desde ese punto de vista.

- Se necesita mucha creatividad para determinar los factores únicos personales. Es necesario referirse a los Cuatro Pasos Sencillos - dijo el Infoman.

- Los Factores Clave de Éxito de usted deben estar relacionados con la productividad y la eficacia globales. Por supuesto que no tiene nada de malo que incluya en el informe los totales y los promedios de los Factores Clave de Éxito de su gente con fines informativos solamente; pero usted debe darse cuenta de que éstos son los Factores de Éxito de ellos, no los suyos, y que debilitará el sistema

de responsabilidades si se concentra exclusivamente en ellos.

Brown comenzó a sentir aprecio por el Infoman.

- ¿Tendría usted la bondad de echarle otra mirada ami informe - le dijo, sintiéndose ahora más a gusto - y decirme si, por lo menos, fijé mis metas correctamente?

El Infoman examinó nuevamente el informé de Brown. Su status actual, en algunos casos, era mejor que el Nivel de Meta Sobresaliente. El Infoman le preguntó:

- ¿Por qué razón ha fijado usted sus metas sobresalientes en un nivel inferior al de su status actual para algunos de estos Factores Clave de Éxito?

- Lsns META son las normas de ingeniería industrial - indicó Brown.
 - ¿Experimenta usted una sensación de superación personal cuando sobrepasa esas normas? - le preguntó el Infoman.
 - No, en absoluto - respondió Brown -. Es tan fácil que se olvida de inmediato.
 - Entonces esas normas no son lo suficientemente altas. Sé que usted quiere continuar mejorando, por lo cual debe elegir Niveles de Meta Satisfactoria que sobrepasen a su status actual y sean factibles a corto plazo. Y su Nivel de Meta Sobresaliente debe ser lo suficientemente difícil como para que garantice normas de excelencia supremamente altas y conduzca al rediseño de sus procesos principales.
 - ¿Sugiere usted que alteremos nuestras normas? - No veo por qué no - dijo el Infoman -. No son sagradas. Fueron establecidas por un grupo de personas que vinieron, analizaron el trabajo e impusieron las reglas. Si usted tiene maquinaria nueva, entonces esas normas son obsoletas. Si ya las está superando, entonces elija metas más altas.
- El Infoman le echó otra mirada al informe, y dijo:
- Como no conozco su trabajo, no puedo determinar si estos Factores de Éxito definen adecuadamente su éxito, pero debo decir que esto constituye un buen comienzo.
- El Infoman sugirió que Brown se retirara a preparar su Informe de Enfoque antes de seguir dándole instruccio

nes. Se levantó, les dio un apretón de manos a Scott y a Brown, y se marchó de la empresa.

Brown salió de la oficina de Scott rebosante de ideas. Decidió preparar de inmediato su Informe de Enfoque antes de que se desvaneciera el efecto de las instrucciones del Infoman. Fue a su oficina, desocupó la mesa de conferencias y se sentó con un bloc de papel y su informe de dos páginas y media.

Comenzó a modificar el informe eliminando, uno por uno, los Factores Clave de Éxito correspondientes a sus colaboradores inmediatos. Al terminar la tarea tenía en las manos una página en blanco.

A continuación hizo un esfuerzo por comenzar a identificar sus propios Factores Clave de Éxito. De repente se ruborizó al recordar su conversación con Scott, cuando éste le había pedido que los enumerara. Había dicho que la lista ocuparía doscientas páginas, y ahora tenía problemas para anotar el primero. Estaba desanimado y a punto de darse por vencido.

Súbitamente recordó una aseveración del Infoman que lo hizo volver a la tarea: "Si usted no puede definir Factores Clave de Éxito únicos para su cargo, entonces probablemente el puesto no sea necesario". Se puso de pie, se sirvió un poco de café, y regresó a la oficina pletórico de energía y determinación.

Brown anotó lo que consideraba que era su principal contribución a la compañía. Le parecía que, además de estar encargado de la producción corriente, también era responsable de la salud futura de la empresa. La automatización de los procesos manufactureros, el programa de reducción de desperdicios y el mejoramiento de

la productividad eran los principales proyectos en que participaba activamente.

Sus responsabilidades por la operación manufacturera corriente de Xcorp le exigían que estuviera atento a la calidad y a la entrega oportuna de los productos de la empresa, a la rotación de inventarios, al control de desperdicios y a la eficiencia global del conjunto de plantas de Xcorp.

Pensaba y pensaba en cada una de estas áreas y en la forma en que podría definir Factores Clave de Éxito únicos para sí mismo. Utilizó los Cuatro Pasos Sencillos que el Infoman le había dado a Scott. La aplicación de los cuatro pasos lo obligó, durante varios días, a conversar con un buen número de funcionarios en los departamentos de ventas, finanzas, producción, planeación e investigación y desarrollo. Sacó buenas ideas de estas conversaciones y encontró valiosa información. Por ejemplo, el área de ventas pudo proporcionarle información sobre quejas de la clientela y productos defectuosos, mejoramiento de los productos existentes y productos de la competencia. Los registros contables lo pusieron al tanto de los ajustes de inventario y los costos relacionados con su crecimiento.

La investigación le hizo tomar a Brown mayor conciencia de la interrelación de las diversas funciones dentro de la compañía. Cuanto más intervenía en el proyecto, con mayor claridad veía el valor de lo que Scott quería que hiciera.

Brown utilizó los Cuatro Pasos Sencillos para definir los Factores Clave de Éxito de su Informe de Enfoque. El proceso de identificar que su empleador era Xcorp y su

Jefe Scott hizo que Brown reflexionara sobre lo que estas relaciones esperaban de él. Entre sus clientes naturalmente estaba incluido el cliente final, pero también definió a Peter Clark, el director de ventas, como su cliente. Así mismo definió como sus proveedores a los contratistas y a las compañías de automatización que estaban modernizando sus plantas.

Para definir sus Áreas de Éxito, Brown decidió entrevistarse con Clark, la persona a quien había eludido por mucho tiempo. La reunión de los dos directores fue inmensamente útil. Les permitió aprender sobre las prioridades de cada uno. Como resultado de este proceso, Brown definió tres Áreas de Éxito para sí mismo: calidad, costo de producción y movimientos de inventario.

Su informe quedó listo en dos semanas. Se lo había mostrado a su íntimo amigo, el director de planeación, quien le había hecho sugerencias útiles. El Informe de Enfoque de Brown incluía Factores Clave de Éxito mensurables y también proyectos críticos, necesarios para tener impacto sobre los Factores Clave de Éxito.

Brown incluyó Factores Clave de Éxito únicos en relación con tres Áreas de Éxito. La identificación de los proyectos fue todo un desafío. Hizo una lista de varios proyectos relacionados con el futuro de Xcorp. Le pareció que esto llamaría la atención de Scott. Estos proyectos incluían automatización de la manufactura, mejoramiento de la productividad y de los productos existentes. A esta categoría Brown le adicionó el proyecto especial de reducción de costos del presupuesto de austeridad.

Brown estaba orgulloso del informe que había preparado. Sabía que la atención que él les iba a prestar a sus

Factores Clave de Éxito recientemente definidos ejercería un impacto importante en la rentabilidad de la compañía. Se puso en contacto con la secretaria de Scott para que concertara una reunión con éste y con el Infoman.

Los tres hombres se reunieron nuevamente tres semanas después de la última visita del Infoman. Brown estaba más confiado y seguro de sí mismo: sabía que su puesto era indispensable.

- ¿Qué tal le fue? - le preguntó el Infoman.

- Estupendamente - fue la respuesta de Brown -. Tengo un Informe de Una Página con Factores Clave de Éxito únicos que solamente a mí me atañen.

Les entregó a Scott y al Infoman copias de su informe.

INFORME DE ENFOQUE PARA TOM BROWN

CATEGORÍA 1 - CALIDAD Y SERVICIO

% despachos que exceden					
normas de calidad, exactitud					
y entrega	45	60	80	100	M
% de plantas con < 1 % de					
devoluciones de los clientes	65	60	80	100	M

CATEGORÍA 2 - COSTO DE PRODUCCIÓN

% de plantas que sobrepasan					
el costo unitario del principal					
competidor	0	60	80	90	M
% de variación contra					
presupuesto de austeridad	4	10	5	0	-
Proyecto de automatización,					
fase I	Hecho	May. 1	Abr. 15	Abr. 1	
Proyecto de automatización,					
fase II	Pend.	Agos. 1	Jul. 1	Jun. 15	
Reingeniería de desarrollo de					
producto	Pend.	Oct. 1	Sept. 1	Jul. 1	-

CATEGORÍA 3 - NIVELES DE INVENTARIO

% de plantas operando					
justo a tiempo	55	50	80	90	B
% de plantas con < 1 % de					
reajustes de inventario	65	60	80	100	M
Liquidación inventario					
obsoleto	Planeac.	May. 1	Abr. 1	Mar. 1	-

CATEGORÍA 4 - CAPACIDAD DE LOS COLABORADORES

% siguientes dos niveles de					
directores con óptimo					
desempeño	50	60	80	100	-
Iniciativa para aumentar la					
capacidad de los					
dos niveles	Planeac.	Jun. 1	May. 1	Abr. 1	-

El Infoman examinó el informe de Brown. Le agradó y le sorprendió su creatividad. Le gustaron las metas ambiciosas que Brown se había fijado. Lo miró con una sonrisa y dijo:

- Brown, hizo usted un trabajo fantástico. ¡Esto es magnífico! Ahora tiene una herramienta excepcional para mejorar el desempeño.

Scott se unió al Infoman para elogiar a Brown, lo cual hizo que éste se sintiera bien.

- Me gustan los proyectos que ha enumerado en relación con el futuro de Xcorp - dijo el Infoman -. Las personas de los niveles inferiores de la pirámide administrativa deben ocuparse de manejar con eficiencia las operaciones actuales. Los Factores Clave de Éxito de ellas están relacionados principalmente con las operaciones actuales de la compañía.

A medida que uno ascienda en la organización, debe orientarse más hacia el futuro. En los niveles más altos, la cantidad de tiempo que se gasta para mantener en marcha las operaciones actuales debe disminuir, mientras que deben aumentar los esfuerzos por sentar las bases para un futuro mejor. Por tanto, yo esperarí que una persona de su nivel presentara varias iniciativas importantes orientadas hacia el futuro.

- ¡Qué idea tan estimulante! - comentó Scott -. Lograr que los ejecutivos de los niveles superiores se orienten hacia el futuro es un cambio que aquí se necesita con urgencia.

MIENTRAS Scott pensaba en la explicación del Infoman, Brown se preguntaba cómo podría arreglárselas apenas con un Informe de Una Página que contiene Factores Clave de Éxito únicos. Se lo preguntó al Infoman.

- Si mi Informe de Enfoque no repite los Factores Clave de Éxito de mis colaboradores inmediatos, y si es el único al cual tengo acceso, ¿entonces cómo sé qué tal les está yendo a ellos?

El Infoman sonrió.

- Es una buena pregunta - dijo -. Usted tendrá la respuesta si se da cuenta de que el Informe de Enfoque no es el único que usted estudia. El Segundo y el Tercer Informes de Una Página le dan la información que necesita. Los Informes de Retroalimentación de sus ejecutivos se eslabonan mediante el tercer informe. Ese informe le dirá cómo le va a su personal. Pero antes de ocuparnos de ese informe estudiemos primero el Segundo Informe de Una Página.

El Segundo Informe de Una Página se llama el INFORME DE RETROALIMENTACIÓN. Le ayuda a vigilar su progreso en el camino al éxito.

- ¿Cómo lo hace?

Volviéndose hacia Scott, el Infoman dijo:

- ¿Recuerda nuestra discusión acerca del éxito? Para comenzar, usted lo definió; después determinó cómo sabría usted que lo había logrado, al fijarse metas. Lo que queda por hacer después es vigilar el progreso examinando el status de cada Factor Clave de Éxito para ver si se ha alcanzado un Nivel de Meta Satisfactoria. Si es así, debe

El Informe de Retroalimentación 95

celebrarse. En caso contrario, hay que considerar la conveniencia de ajustar la estrategia y el plan del juego.

Eso es lo que quiero decir cuando hablo de vigilar el progreso. Preparemos ahora el Informe de Retroalimentación para que nos ayude con la vigilancia.

El Infoman le pidió a Scott la última versión de su Informe de Enfoque. Después de examinarlo tomó una hoja de papel, en la cual copió parte de la información del informe de Scott, y se la mostró a éste.

VIGILANDO EL PROGRESO HACIA EL ÉXITO PARA BRIAN SCOTT

Semana que termina el 24 de febrero

USTED LOGRÓ SU META - FELICITACIONES

Factores Clave de Éxito Status Meta Satisfactoria **Plan de reorganización Adelantado Marzo 30**

TIENE PROBLEMAS - PIENSE EN SOLUCIONES CREATIVAS

<i>Factores Clave de Éxito</i>	<i>Status</i>	<i>Nivel Mínimo</i>
Precio por acción	20	25
Relación pasivo-capital	0.9	0.7
Razón corriente	1.2	1.7
% participación de mercado	10	12
Incremento en el valor agregado (\$ Mil)	-0.5	5

- Con un solo vistazo, usted puede saber dónde están sus puntos fuertes y sus puntos débiles - dijo el Info

man -. Mire, usted superó el Nivel de Meta Satisfactoria en el proyecto de reorganización. Es una buena noticia. La mala noticia es que cuatro de sus Factores Clave de Éxito están por debajo de su Nivel Mínimo. Es necesario que sea más creativo para mejorar esto.

El Infoman se volvió hacia Brown con una sugerencia: - Trate de preparar su propio Informe de Retroalimentación basándose en su Informe de Enfoque.

Brown tomó una hoja de papel y trazó una línea horizontal a través de la mitad de la página. En la parte superior escribió el título "Usted logró su meta - Felicitaciones", y en la inferior "Tiene problemas - Piense en soluciones creativas".

A continuación comparó el Nivel de Meta Satisfactoria con cada Factor Clave de Éxito en su Informe de Enfoque. Si su status era mejor que este nivel de meta, copiaba ese Factor Clave de Éxito y su status en la parte superior de la página.

- A éstos llamémoslos resultados POSITIVOS - dijo el Infoman.

Brown examinó nuevamente cada uno de sus Factores Clave de Éxito. En esta ocasión evaluó su status comparándolo con el Nivel Mínimo. Si su status era peor que el Nivel Mínimo, copiaba ese Factor Clave de Éxito en la parte inferior de la página.

- A éstos llamémoslos resultados NEGATIVOS - dijo el Infoman.

Cuando Brown terminó, la hoja quedó así:

VIGILANDO EL PROGRESO HACIA EL ÉXITO PARA TOM BROWN

Semana que termina el 24 de

USTED LOGRÓ SU META - FELICITACIONES

Factores Clave de Éxito Status Meta Satisfactoria % de variación contra presupuesto de austeridad 4 5 Proyecto de automatización, fase 1 Adelantado Abril 15

TIENE PROBLEMAS - PIENSE EN SOLUCIONES CREATIVAS

% despachos que exceden normas de calidad, exactitud y entrega
% de plantas que sobrepasan el costo unitario del principal competidor
% siguientes dos niveles de directores con óptimo desempeño

45	60
0	60
50	60

Brown tenía dos anotaciones en la parte superior de la página y tres en la inferior.

El Infoman y Scott seguían con atención la ejecución de este ejercicio de Brown, en el cual tardó varios minutos.

- ¡Magnífico! - comentó el Infoman -. Mire qué trabajo tan estupendo el que ha hecho. Tiene dos positivos. Dos de sus Factores Clave de Éxito han superado su Nivel de Meta Satisfactoria. Eso debe tenerlo muy complacido.

- Aunque usted tenía toda la información ante los

ojos, apuesto a que no sabía que tenía dos positivos antes de realizar este ejercicio.

- Debo confesar que no me había tomado la molestia de considerar lo que estaba haciendo bien - dijo Brown. El Infoman continuó:

- Lo que tiene usted aquí es información resumida. ¿No cree usted que sea divertido examinarla?

- Depende de cuáles sean las malas noticias - respondió Brown con una risita.

- Independientemente de lo que sea, es mejor enterarse de inmediato para poder tomar medidas - dijo el Infoman.

Me parece que el Informe de Retroalimentación le va a gustar tanto que no podrá dejar de preguntarse cómo pudo habérselas arreglado sin contar con él. Es probable que se refiera a esto inclusive antes de examinar su Informe de Enfoque.

Brown parecía estar perplejo nuevamente, y dijo:

- Pero los Factores Clave de Éxito que no eran positivos ni negativos no aparecen en este informe.

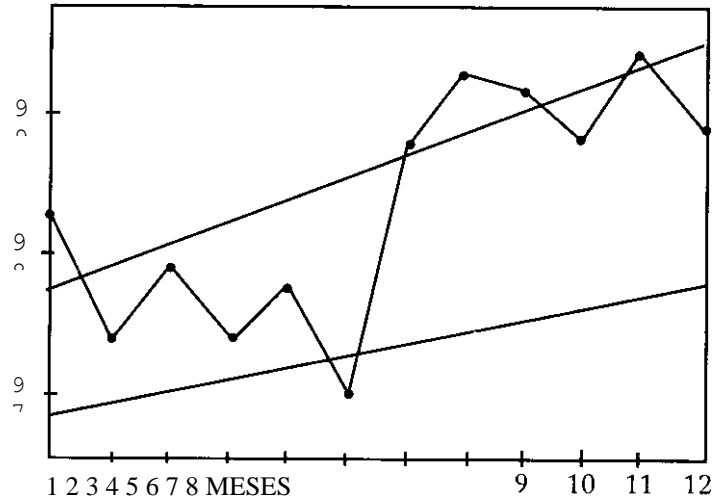
- No se preocupe por ellos - respondió el Infoman -. Suponiendo que sus metas hayan sido fijadas en forma adecuada, los Factores de Éxito que no eran positivos ni negativos quedan dentro de la escala aceptable de logros.

- No entiendo - dijo Brown.

El Infoman tomó su bloc y dibujó otro cuadrado, en esta ocasión con las líneas de Meta Mínima y Meta Satisfactoria inclinadas hacia arriba. A continuación puso una gráfica hipotética dentro del cuadrado, y se la mostró a Brown y a Scott.

- El desempeño en el área intermedia está dentro de sus límites definidos aceptables - afirmó.

% Eficacia de producción



Scott movió afirmativamente la cabeza. Estaba de acuerdo con el Infoman. Luego dijo:

- Ésa es una manera interesante de practicar la Administración por Excepción.

El Infoman rió.

- Nunca se me había ocurrido considerarlo desde ese punto de vista. Usted tiene razón. Especialmente si los directores se abstienen de considerar exclusivamente las excepciones negativas. La eficacia de la Administración en Una Página procede de reforzar las excepciones positivas.

- Entonces éste es el Segundo Informe de Una Página - afirmó Scott.

- No del todo - contestó el Infoman-. Tenemos que agregarle un par de características antes de que tengamos el informe a que he venido refiriéndome. Consideremos uno de sus positivos: % de variación contra presupuesto de austeridad - dijo volviéndose hacia Brown -. El hecho de que su último status fuera mejor que su Nivel de Meta Satisfactoria es una noticia magnífica. Pero su último status no le indica si todo lo tiene dispuesto para corroborar ese buen resultado. Necesita su TRAYECTORIA

DEL DESEMPEÑO acerca de este Factor Clave de Éxito - dijo el Infoman, y prosiguió:

- Considero que usted necesita dos fichas de información que le muestren su trayectoria del desempeño. Debe saber durante cuántas semanas o períodos consecutivos ha sido positivo su desempeño. Y necesita la información relacionada con el Factor Clave de Éxito. Es importante entender que en el camino hacia el éxito usted tiene que tener información precisa sobre cómo va su desempeño.

A continuación el Infoman discutió con Brown la trayectoria del desempeño de sus Factores Clave de Éxito, agregó las dos fichas de información a la hoja de papel que había preparado, y se la mostró a Scott y a Brown.

INFORME DE RETROALIMENTACIÓN PARATOM BROWN

Semana que termina el 24 de febrero

USTED LOGRÓ SU META - FELICITACIONES

		<i>Meta</i>	<i>Períodos</i>	
<i>Factores Clave de Éxito</i>	<i>Status</i>	<i>Satisfac.</i>	<i>consecutivo</i>	<i>Tendencia</i>
% variación contra presupuesto de austeridad	4	5	3	B
Proyecto de automatización, fase 1	Adelantado	Abr. 15		

TIENE PROBLEMAS - PIENSE EN SOLUCIONES CREATIVAS

		<i>Meta</i>	<i>Períodos</i>	
<i>Factores Clave de Éxito</i>	<i>Status</i>	<i>Satisfact.</i>	<i>consecutivos</i>	<i>Tendencia</i>
% despachos que normas de calidad, exactitud y entrega	45	60	5	M
% de plantas que pasan el costo unitario del principal competidor	0	60	9	B
% siguientes dos niveles de directores con óptimo desempeño	50	60	1	-

- Eso es tan bueno que parece mentira - exclamó Brown, al darse cuenta de la forma en que este informe le ayudaría a concentrarse en áreas críticas que necesiten atención.

- Mire - explicó el Infoman -: Estudiando esta hoja, usted sabrá cuáles son sus puntos fuertes y cuáles sus puntos débiles, y en qué dirección está usted encaminado.

Brown miró la hoja y detectó un ítem de información que parecía reflejar una discrepancia.

- ¿Cómo es posible que yo tenga un problema con el porcentaje de plantas que sobrepasan el costo unitario del principal competidor si la tendencia es buena? - dijo Brown.

- Buena pregunta - respondió el Infoman -. Esto puede suceder. Aunque usted esté progresando, su rendimiento continúa siendo peor que el Nivel Mínimo.

El Infoman se volvió entonces hacia Scott, y dijo:

- Ya les he dicho todo lo que tienen que saber para utilizar el Informe de Enfoque y el de Retroalimentación. A partir de mañana, todo su personal, desde los empleados por horas hasta los del nivel de usted pueden comenzar a utilizar ambos informes en el formato que he descrito, apenas hayan definido sus Factores Clave de Éxito y sus metas. Creo que tienen todo lo que necesitan para comenzar.

- ¿Y qué pasa con el Tercer Informe de Una Página? - preguntó Scott.

- Después le hablaré sobre eso - fue la respuesta -. Ese informe es un resumen de los Informes de Retroalimentación de sus colaboradores. Su valor y poder dependen de la calidad de los Factores Clave de Éxito y de las metas que se fijen en sus Informes de Enfoque.

En consecuencia, en vez de discutir el tercer informe ahora, preferiría aprovechar esta oportunidad para recomendarle que se asegure de que su gente se fije Factores Clave de Éxito y metas significativas en sus Informes de Enfoque.

El Infoman continuó:

- Una vez que los Factores Clave de Éxito y las metas estén bien definidos, tendré mucho gusto en mostrarle cómo concatenarlos para generar el Tercer Informe de Una Página. Cuando lo haga, el Informe de Retroalimentación ganará otra columna. Más tarde lo discutiré.

El Infoman se levantó, se despidió de Scott y de Brown, y les deseó suerte en la aplicación de la Administración en Una Página.

- Un momento - dijo Scott -. Lo que usted nos ha sugerido que hagamos no es fácil. Claro que les puedo escribir un memorándum a mis colaboradores pidiéndoles que definan sus Factores Clave de Éxito; pero, ¿cómo puedo estar seguro de que los Factores Clave de Éxito que ellos definen son los que son y tienen sentido?

- Muy bien. Hablemos de algunas posibles metodologías para definirlos, que pueden ayudarles. Hay dos enfoques básicos que pueden seguir - dijo el Infoman -: El proceso de enfoque de arriba hacia abajo y el proceso de enfoque personal. En el proceso de arriba hacia abajo usted define los Factores Clave de Éxito para su gente. En el proceso de enfoque personal ellos definen sus propios Factores Clave de Éxito.

Brown sólo había tenido la experiencia del enfoque personal.

-Yo no les estoy sugiriendo que utilicen un método u otro. Lo que se necesita es una combinación de ambos. Y con esa combinación, también se necesita que alguien facilite los dos procesos y asegure que lo que sus colaboradores han definido para ellos está de acuerdo y complementa lo que ustedes les han asignado a ellos.

Scott dijo:

- Sé de qué está hablando. ¿Podría ayudarnos a hacer más fácil este proceso de definición?

- Lo haría con una condición: que pongan en práctica el proceso sin tratar de saltarse pasos.

Scott creía en la calidad y no era persona que hiciera las cosas a la ligera. ¿Por qué, entonces, mencionaría el Infoman este punto?

El Infoman sonrió:

- Pongo esta condición porque muchos ejecutivos tienen afán de hacer las cosas y a veces sacrifican la calidad por la rapidez. Por ejemplo, si les sugiero que ustedes y sus colaboradores inmediatos se reúnan conmigo en algún sitio fuera de la empresa durante tres días para definir el proceso de arriba hacia abajo, yo espero que no me pregunten si un trabajo de tres días puede hacerse en uno. Es lo mismo que si ustedes le preguntaran a un cirujano si una operación de tres horas puede hacerse en una.

- Entiendo, y acepto su condición - dijo Scott sonriendo.

Scott y el Infoman sacaron sus calendarios y acordaron una fecha para comenzar a definir los procesos en una reunión fuera de la empresa.

EL INFOMAN y el equipo de colaboradores de Scott se reunieron en el día acordado. El Infoman propuso una serie de reglas básicas para llevar a cabo el proceso de grupo que él se había comprometido a facilitar. Las reglas ayudaron a crear una atmósfera abierta y creativa en la cual los colaboradores de Scott podían expresar sus esperanzas y expectativas sobre el futuro de Xcorp.

Scott expresó su visión sobre la reestructuración de Xcorp. Esta visión se discutió y se modificó. El Infoman le ayudó al equipo de Scott a traducir esa visión en un propósito estratégico para Xcorp. El equipo exploró las estrategias que podrían ayudarle a Xcorp a materializar esa visión. Scott observó con satisfacción que las estrategias que su equipo recomendaba eran parecidas a las que él había escogido, y se alegró de que estas estrategias fueran el producto del análisis de sus colaboradores, pues así tendrían más posibilidades de éxito.

El Infoman le ayudó al equipo de Scott a convertir el propósito estratégico de Xcorp en una serie de Factores Clave de Éxito, y a decidir quién sería el responsable de cada uno de ellos. Al asignar responsabilidades, el equipo siguió el consejo del Infoman de que al nivel apropiado más bajo de la organización se le asignaran Factores Clave de Éxito.

En la sesión de tres días, todos los Factores Clave de Éxito corporativos y sus derivados fueron asignados a diferentes colaboradores y se le fijaron metas a cada factor.

Scott estaba feliz. En tres días no sólo había logrado definir el proceso de arriba hacia abajo, sino que sus

colaboradores apoyaron la visión y las estrategias que acababan de definir. Era evidente que la visión, los Factores Clave de Éxito y las metas de Xcorp formaban un todo coherente. Los subalternos inmediatos de Scott estaban contentos de haber participado en el proceso. Sentían que habían contribuido a diseñar el futuro éxito de la compañía.

Dos semanas después de la reunión, el Infoman le ayudó al equipo de Scott a iniciar el proceso de cascada de enfoque personal que tuvo como resultado el que cada persona tuviera Factores Clave de Éxito que complementaran los que le había asignado el equipo superior.

La participación en el proceso de enfoque personal no **fue muy buena al principio, pero mejoró rápidamente. El éxito evidente de quienes habían participado en el proceso llevó a que otros se alistaran y comenzaran a definir sus** propios Factores Clave de Éxito.

La fábrica de alambre de Xcorp en Kansas tuvo el porcentaje **más alto** de participación. Arnold Turner, un **director de departamento promovido recientemente en esa planta, se convirtió en el campeón del programa. Turner, quien durante diez años había sido operario de máquinas, recientemente le había dado un viraje total al desempeño de las tareas que estaban a su cargo, lo cual había sido la causa principal de su ascenso. Él le atribuía su éxito a la fijación de metas y a las trayectorias del desempeño. Le gustó la manera en que los Informes de Una Página le ayudaban a mantenerse concentrado, y le complació que Scott hubiera iniciado el programa.**

En tres meses los procesos gemelos para la definición del Éxito Clave habían quedado definidos, y los Informes

de Enfoque y de Retroalimentación para cada director se habían producido, en cada nivel y cada semana.

Scott había participado activamente a todo lo largo del proceso. Su nivel de interés había aumentado en forma continua. Revisaba muchos de los Informes de Enfoque, hacía preguntas, y cada día aprendía más acerca de la compañía.

A Scott se le ocurrió un día, súbitamente, que el problema de información, tal como lo había definido inicialmente, ya estaba resuelto. Había respondido sus interrogantes iniciales acerca de la compañía mediante el proceso de definición de los Factores Clave de Éxito de los directores y el análisis de su status.

Las prácticas de Administración en Una Página que se estaban desarrollando iban mucho más allá de la opinión original de Scott acerca del problema. Recordó al Infoman y sus consejos. Hacía semanas que no lo veía.

Cuando estaba sumergido en estos pensamientos sonó el teléfono. Su secretaria le informó que el Infoman era quien llamaba.

- Comuníqueme con él - le dijo. - ¿Qué tal marcha todo?

- A las mil maravillas. Precisamente estaba pensando en usted.

- Me alegra que no me haya olvidado - dijo el Infoman -. ¿Está preparado para mi próxima visita?

- Claro que sí. Casi todos nuestros directores han definido sus metas y sus Factores Clave de Éxito. Muchos de ellos ponen al día sus Informes de Enfoque semanalmente.

- ¿Cuánto tiempo hace que están practicando la Administración en Una Página?

- Un par de meses - respondió Scott.

- ¿Puedo verlo a usted el jueves a las nueve de la mañana?

Scott le confirmó la fecha.

Tercera parte

**LA CONCATENACIÓN DE LOS
INFORMES DE UNA PÁGINA**

UN JUEVES por la mañana, Turner tenía una reunión con su director de planta en Kansas. Iba a ser elogiado por el excelente rendimiento de su departamento. Durante el año anterior, como jefe de departamento, le había ahorrado a la compañía casi un millón de dólares mediante la eficiencia creciente, disminución de producción de baja calidad y reducción sustancial de desperdicios. El director de planta estaba satisfecho. Le aumentó el salario a Turner sustancialmente. Turner estaba feliz.

En el mismo momento en que a Turner le estaban haciendo un aumento en Kansas, Scott estaba en su oficina alistándose para la visita del Infoman. Se había levantado temprano, y había salido de casa poco después de las 7 de la mañana. Ahora eran apenas las 8, y estaba de pie frente a la ventana mirando el parque vecino.

Scott reflexionó acerca de lo que había aprendido con el Infoman. Cada componente individual de la Administración en Una Página parecía ser algo que ya conocía, pero jamás se le había ocurrido combinarlo de esta manera. Lo que era magnífico era esa forma de considerar el éxito y luchar por la excelencia. Pensó durante unos cuantos minutos, y se dio cuenta de que la eficacia de la Administración en Una Página radicaba en la manera en que el Informe de Retroalimentación les ayudaba a los ejecutivos a percatarse, dando un vistazo, de qué era lo que merecía que llamara su atención. Pero lo que era igualmente estimulante era el efecto que estos informes ejercían en el personal.

El teléfono de Scott sonó e interrumpió el flujo de ideas

que le pasaban por la mente. Su secretaria le informó que el Infoman ya había llegado.

- ¿Qué tal ha marchado todo después de nuestra última reunión? - le preguntó el Infoman a Scott.

- Estoy superando mis expectativas - respondió Scott -. Francamente, ahora me doy cuenta de todo lo que hay que aprender acerca de la información. Cada vez que utilizamos los Informes de Una Página vemos nuevos beneficios.

Scott estaba ansioso por contarle al Infoman acerca de la experiencia que su personal había tenido con la Administración en Una Página.

- Permítame contarle acerca de la forma en que este sistema cambió la vida de uno de los subalternos de Brown - comenzó Scott -. Lucy Lake era una de nuestras empleadas de verificación de calidad, a quien Brown ascendió hace poco a directora de planta. La transformación de esta joven es fenomenal.

- Cuénteme la historia - le dijo el Infoman.

- Me dicen que hace un año Lucy Lake era una jefa corriente del departamento de control de calidad. No podía resolver problemas graves de calidad en su planta. Pero desde que se adoptó la Administración en Una Página, la calidad ha estado mejorando en su área. Su planta se clasifica ahora en primer lugar de calidad si se toma como punto de referencia el volumen de productos que devuelven los clientes.

Scott continuó:

- La Administración en Una Página le ayudó a Lucy a ejercer control sobre su desempeño en el trabajo. A ella le encantó la manera en que el Informe de Retroalimenta

ción mantenía fija su atención en los resultados positivos y negativos. Se divertía ideando maneras ingeniosas de resolver los problemas que se ponen de relieve en ese informe; sus planes eran, por lo general, eficaces, y se sentía satisfecha cuando le ayudaban a encontrar un factor positivo. La veíamos sonreír continuamente.

Un día, Lucy le dijo a Brown que había decidido mejorar también su vida personal. Como la Administración en Una Página le había permitido ejercer control sobre su rendimiento en el trabajo, creía que los mismos principios podrían ayudarle con sus metas personales. Para comenzar, ya no quería estar pasada de kilos.

Lucy definió un Informe de Enfoque personal que incluía Factores Clave de Éxito en salud, dieta, ejercicio y asuntos financieros. Ideó la manera de registrar en una agenda la información de cada factor. Elaboró semanalmente su Informe de Enfoque y su Informe de Retroalimentación.

Lucy Lake analizaba semanalmente su progreso teniendo en cuenta los positivos y los negativos. La transformación fue colosal. Ella le contó a Brown que en tres meses había alcanzado el Nivel de Meta Satisfactoria en todas las áreas, y que no tenía negativos. Ajustó sus metas, y continuó mejorando. Brown la ascendió hace un mes, y ya está desempeñando su trabajo mejor que el anterior director de planta.

Al Infoman le agradó oír la historia del éxito de Lucy Lake. Era una introducción natural para el siguiente tema que quería discutir. Miró a Scott, y le dijo:

- ¿Cómo se enteró usted de la historia de Lucy Lake? - Estábamos revisando el programa de Administra

ción en Una Página, y dio la casualidad de que Brown se encontraba en una reunión en la cual se mencionó el nombre de ella.

- Con el Tercer Informe de Una Página - dijo el Infoman - tendrá usted conocimiento directo constante del personal que, como Lucy Lake, se destaque por su eficiencia.

- ¿En qué forma? - preguntó Scott.

- Concatenando los Informes de Una Página de sus ejecutivos - respondió el Infoman con una sonrisa.

- Eso suena como una idea que encierra un reto - dijo Scott.

El Infoman comenzó a hablar de la concatenación de los informes:

- Recordará usted que aunque los Informes de Enfoque y de Retroalimentación le dan a usted información pertinente acerca de sus propios Factores Clave de Éxito, no le dicen qué está sucediendo en los niveles inferiores al de usted.

- Eso es cierto - comentó Scott.

- ¿No le gustaría enterarse del rendimiento de sus colaboradores inmediatos y del personal que depende de ellos?

- Por supuesto que sí - afirmó Scott.

- ¿En qué forma se imagina usted que pueda averiguarse?

- Podría recibir copias de los Informes de Enfoque de mis colaboradores inmediatos - respondió Scott.

- Claro que eso es una solución; pero yo, como Infoman, no puedo recomendarlo. Acabaría usted con sobrecarga de información.

- Entonces podría recibir copia de los Informes de Retroalimentación de mis colaboradores - dijo Scott.

- Definitivamente, eso es mejor. Eso lo mantendría a usted al tanto del status positivo o negativo de todos los Factores Clave de Éxito de sus subalternos. Pero también le ocasionaría sobrecarga de información.

Imagínese usted que tiene a su disposición una hoja de papel que le suministra todas las buenas y las malas noticias acerca del trabajo de las personas que dependen directamente de usted.

- ¡Eso sería estupendo! - comentó Scott.

- Además, imagínese la misma hoja de papel con lo mejor de todas las buenas noticias acerca del rendimiento de su personal, provenientes de diferentes estratos inferiores al de usted.

- ¡Eso sería magnífico! - exclamó Scott.

- De igual manera, ¿qué tal si la misma hoja de papel pudiera proporcionarle lo peor de todas las malas noticias de niveles inferiores, con problemas que probablemente reclamen su atención? Suponga, también, que estuviera seguro de que lo que ve en esa hoja de papel es todo lo que interesa; en otras palabras, que nada se ha quedado entre el tintero.

Scott estaba sentado al borde de su silla. - ¿Es posible esto? - preguntó.

- Por supuesto - fue la respuesta del Infoman -. Es lo que sucede cuando se concatenan los Informes de Retroalimentación por medio del Tercer Informe de Una Página, el INFORME DE ADMINISTRACIÓN.

Scott estaba intrigado. Sentía curiosidad de descubrir cómo se realizaba la concatenación.

El Infoman sonrió, y agregó:

- Veamos cómo funciona: Suponiendo que usted tuviera tres personas que dependen de usted directamente, entonces todas las excepciones positivas y negativas que aparezcan en los Informes de Retroalimentación de ellas son exactamente la información que usted vería al LADO DERECHO de SU INFORME DE ADMINISTRACIÓN, positivas en la parte superior de la página y negativas en la inferior.

- Eso sería como enviarme directamente los Informes de Retroalimentación de mis colaboradores.

- Así es - dijo el Infoman -, excepto que con el Informe de Administración usted está tratando información resumida en Una Página.

El rostro de Scott expresó un alto grado de satisfacción. Sonrió, y preguntó:

- ¿Qué va en el LADO IZQUIERDO del Informe de Administración?

- Ha llegado el momento de que veamos la característica más exclusiva y emocionante de la Administración en Una Página.

El Infoman se puso de pie, se acercó a un tablero blanco y trazó con un marcador mágico una línea vertical. A continuación dibujó la figura de un director en la parte superior del tablero, seguida de las figuras de otros cinco ejecutivos, cada una debajo de la otra, para representar diferentes estratos de administración.

- Suponiendo que estas personas tengan sus Informes de Enfoque y de Retroalimentación, podemos deducir que están enteradas de los progresos que hayan hecho ellas en todos sus Factores Clave de Éxito.

Por otra parte, algunos de los factores positivos que estos directores han logrado mediante trabajo duro e inteligente son verdaderamente excepcionales. Cuando se eslabonan los Informes de Una Página mediante el Informe de Administración, entonces las personas excepcionales como Lucy Lake se destacan al lado izquierdo de este informe.

- Me pregunto cuál será la razón para que siempre haya sido tan difícil darse cuenta de los extraordinarios logros de algunos funcionarios en la compañía - dijo Scott con un suspiro.

- Yo puedo explicárselo - dijo el Infoman -. Pero antes, permítame hacerle una pregunta: Si una persona que se halla en la parte inferior de este tablero realiza un trabajo realmente bueno, ¿quién se entera de ello con el sistema actual de Xcorp?

- La persona de rango superior a ella: el jefe de ella. - Si es un trabajo magnífico, ¿quién se da cuenta de ello?

- La misma persona - respondió Scott.

- ¿Y a quién le dan el crédito de un buen trabajo: a la persona que lo hizo o al jefe de ella?

- Por desgracia, generalmente al jefe - contestó Scott. - Pues bien, eso no es justo - dijo el Infoman -. Eso estimula a los directores a demorar cuanto puedan el ascenso de trabajadores de cualidades sobresalientes y, a menudo, cuando llega el ascenso, los trabajadores ya están demasiado viejos o demasiado cansados.

Scott estuvo de acuerdo con el Infoman, y comentó: - Cuando un director tiene buenos trabajadores que no lo hagan quedar mal, y además le dan a él todo el

crédito, se siente tentado de mantenerlos informándole directamente a él mientras sea posible. Es lo que se llama seguridad en el puesto.

- Me entristece decir - continuó el Infoman - que eso es exactamente lo que sucede en muchas compañías. Creo que hay que cambiar las cosas. Para mí, esta característica es el aspecto más original y estimulante de la Administración en Una Página.

Scott estaba igualmente entusiasmado con este concepto, y expresó:

- La forma en que el sistema de usted hace que el desempeño sea transparente a niveles superiores sucesivos permite que cada individuo reciba el crédito de su desempeño excelente, y que el jefe lo reciba por su labor de administración.

- Exactamente - exclamó el Infoman -. Si el rendimiento de una persona es verdaderamente excepcional, no veo la razón por la cual la noticia no deba conocerse a niveles superiores sucesivos, hasta llegar a usted para que se le dé el crédito. ¿No le gustaría estar enterado acerca de ese excelente trabajador?

- Claro que me gustaría.

El Infoman tomó un marcador mágico verde y dibujó una flecha que partía de la persona que estaba en el nivel más bajo del tablero blanco hasta el director general. Luego dijo:

- Es necesario que se dé cuenta de las personas que se hallan en los numerosos niveles distintos del de usted. - ¿Y qué tal informar los negativos a niveles superiores sucesivos? - preguntó Scott.

- El mismo principio es aplicable a los negativos.

- ¿Pero muchos niveles directivos no se involucran entonces en un problema que debe manejar el jefe inmediato?

- Pues no se involucran - respondió el Infoman porque es usted quien decide en qué momento quiere que se conozcan los problemas a niveles superiores sucesivos. Usted puede concederles al empleado y a su jefe tiempo suficiente para que resuelvan el problema.

Por ejemplo, usted puede decidir que cualquier Factor Clave de Éxito que haya sido positivo o negativo durante más de cuatro períodos sucesivos se haga conocer a dos niveles por encima del director responsable de ese factor. Podría hacerse conocer a tres niveles por encima si continúa siendo positivo o negativo durante más de ocho semanas seguidas.

En consecuencia, lo que aparezca en la parte superior izquierda de su Informe de Administración es lo que ha sido positivo o negativo durante un tiempo suficiente como para exigir la atención de usted, basándose en las reglas que acabamos de discutir.

Al concatenar los informes, el Informe de Retroalimentación gana una nueva columna que le dice a la persona a quien va dirigida cuáles son las buenas o las malas noticias comunicadas a los niveles superiores.

- Estoy de acuerdo - dijo Scott -. El personal se sentirá motivado si sabe que estoy enterado de sus positivos.

- Usted acaba de describir la eficacia de la Administración en Una Página - dijo el Infoman -. Esos trabajadores supereficaces se sienten motivados al analizar sus Informes de Retroalimentación.

EL INFOMAN dibujó un cuadrado en una hoja de papel y lo dividió en cuatro zonas que rotuló debidamente, indicando que lo que acababa de decir podría encajar fácilmente en dichas zonas. En seguida dijo:

- Ésta es la estructura del Informe de Administración:

TERCER INFORME DE UNA PÁGINA: INFORME DE ADMINISTRACIÓN

Personas que dependen de usted indirectamente varios niveles por debajo

Colaboradores directos un nivel por debajo

Zona 1: Positiva	Zona 2: Positiva
Rasgos notables del rendimiento excelente de	Rasgos notables y detalles del buen rendimiento de
nas varios niveles por debajo	colaboradores directos
Zona 3: Negativa	Zona 4: Negativa
Rasgos notables de problemas crónicos de rendimiento varios	Rasgos notables y detalles de problemas de rendimiento de
niveles por debajo	colaboradores directos

Scott tomó el Informe de Administración que le estaba mostrando el Infoman y lo examinó unos minutos.

- Si yo analizara únicamente este informe, ¿qué se me pasaría por alto acerca del rendimiento del personal? preguntó Scott.

- Nada significativo - dijo el Infoman con una son

risa -. Este informe es perfecto si se satisfacen dos condiciones: La primera, que cada uno de los ejecutivos haya definido con precisión todos sus Factores Clave de Éxito; y la segunda, que las metas de cada uno se fijen correctamente. Entonces este informe identificaría toda condición que estuviera "fuera de alcance", positiva o negativa, que reclamara la atención de usted en niveles inferiores.

Suponiendo que se cumplan estas condiciones - le prometió el Infoman -, usted puede estar seguro de que, al leer este informe, no quedó nada entre el tintero.

Parecía lógico. "No obstante", pensó Scott, "cumplir las dos condiciones no es fácil". Luego preguntó:

- ¿No es difícil tener la certeza de que se han cumplido las dos condiciones que usted pone?

- No dije que fuera fácil; pero lo que sí puedo decirle sin temor a equivocarme es que eso es esencial si quiere continuar teniendo éxito.

Scott se dio cuenta de la necesidad de cumplir las dos condiciones. Aunque el proceso de definición que el Infoman había facilitado había producido Factores Clave de Éxito y metas de alta calidad, Scott sabía que los Factores Clave de Éxito cambiarían con el tiempo y que debía cuidarse de que indicadores de bajo impacto pobremente definidos fueran introducidos al sistema.

El Infoman señaló el Informe de Administración y después de una pausa, dijo:

- El contenido de este informe les permite a los ejecutivos ejercer un liderazgo más eficaz al mejorar las comunicaciones con sus subalternos. Fortalece el con

cepto de "administración ambulante" al proporcionarles a los ejecutivos algo positivo y específico de qué hablar en el trato con el personal.

Por ejemplo - prosiguió el Infoman -, usted puede elogiar a sus colaboradores en el ascensor, delante de todos, por un desempeño específico positivo. Usted puede enviar un memorándum de refuerzo para elogiar a alguien y agradecerle el trabajo bien hecho. Ese alguien puede ser un jefe de departamento en su planta de Kansas, o Lucy Lake, separados de usted por varios niveles.

¿Se da usted cuenta del efecto motivador que ejerce en la gente un refuerzo positivo como éste? Este informe derriba las barreras que impiden la comunicación y ayuda a darle al personal el trato que merece.

Scott sabía cuán cierto era eso. Su personal merecía que lo trataran bien, y la clave era la información.

- Estoy totalmente de acuerdo con que la Administración en Una Página suministra buena información, pero también tenemos que dotar a nuestros ejecutivos de las habilidades humanas necesarias para tratar bien al personal.

- Exactamente - dijo el Infoman -. Cuando se produzcan estos tres Informes de Una Página, el trabajo de preparación habrá terminado, pero es entonces cuando comienza el reto administrativo. Usted tendrá que capacitar a los ejecutivos para que se interesen en el éxito de sus colaboradores, para que se comuniquen, resuelvan problemas y sorprendan al personal haciendo bien las cosas. Cuando todos comiencen a poner en práctica estas habilidades, descubrirán que sus Informes de Una Página son magníficas herramientas de administración.

***El secreto de la buena
administración
es DARLE AL
PERSONAL EL TRATO
CORRECTO
basado en
BUENA INFORMACIÓN***

Scott movía constantemente la cabeza en forma afirmativa. Tenía una última pregunta que hacerle al Infoman:

- ¿Quién prepara el Informe de Administración?

- En una compañía de este tamaño debe utilizarse el computador para preparar el informe - respondió el Infoman -. Si usted emplea un computador, puede conectarlo a todas las fuentes de información, en forma manual o automatizada. Entonces el computador puede canalizar los datos y adaptar los informes específicamente para sus ejecutivos. Usted puede agregarle capacidad al programa del computador para permitir que los ejecutivos pidan información que no sea parte del contenido de sus Informes de Una Página.

Prosiguió el Infoman:

- Cuando sus ejecutivos se sientan cómodos y comiencen a confiar en los Informes de Una Página, dependerán cada vez menos de los centenares de informes que vi en su oficina cuando hice mi primera visita. En vez de repartirlos entre sus colaboradores, quizás usted quiera conservar una copia archivada en una biblioteca de información a disposición de ellos cuando tengan que consultar datos. Quizás usted quiera también dejar de producir muchos informes que nadie utiliza.

Scott escuchaba con atención.

- Usted podría pedirles a los ejecutivos - continuó el Infoman - que discutan en "reuniones de equipo" las buenas y las malas noticias de sus Informes de Enfoque y de Retroalimentación. Por "reunión de equipo" me refiero a la reunión de un director con sus colaboradores inmediatos. Esto significa que cada director asiste a dos reuniones semanales, una como líder del equipo, y la otra

como miembro del equipo. De esta manera los equipos se engranan dentro de la organización y se convierten en un vehículo de comunicación eficaz.

La discusión de las noticias buenas o malas en estas reuniones se basa primordialmente en el Informe de Retroalimentación del líder del equipo.

El Infoman se volvió hacia Scott, sonrió e hizo confiadamente sus observaciones finales:

- La meta principal de usted es darle un vuelco a Xcorp. Creo que puede hacerlo. Creo en usted.

A Scott le dio tristeza ver al Infoman preparándose para marcharse. Había disfrutado de las reuniones con esta misteriosa persona.

- ¿Lo veremos de nuevo?
- Ustedes ya no me necesitan - dijo el Infoman.
- Usted acaba de iniciarnos en la Administración en Una Página. Ahora no puede abandonarnos. ¿Qué pasaría si tropezáramos con problemas que no podamos manejar?
- Entonces me pondré en contacto con ustedes respondió el Infoman. Luego le deseó buena suerte a Scott en su viaje hacia el éxito, y se despidió de él.

Cuarta parte

***EL PODER DE LA ADMINISTRACIÓN
EN UNA PÁGINA***

LA ADMINISTRACIÓN en Una Página se convirtió en el estilo de vida en Xcorp. Los ejecutivos aplicaban los conceptos a su trabajo, y muchos los utilizaban en su vida personal. Sus éxitos fortalecían el deseo de continuar mejorando.

Xcorp computarizó la Administración en Una Página, lo cual permitió que la compañía reestructurara el flujo de información al personal. Los tres Informes de Una Página eran los principales informes de administración que circulaban en Xcorp. Satisfacían las necesidades de información primordial de los ejecutivos. Para suplementar los tres Informes de Una Página, los ejecutivos tenían acceso a bibliotecas de información donde se guardaban todos los informes de Xcorp.

Los directivos dedicaban el tiempo que les ahorra el computador a actividades orientadas hacia el futuro, incluyendo capacitación, prevención de problemas y planeación.

Un lunes por la mañana, seis meses después de que los Informes de Una Página se hubieran convertido en un estilo de vida en Xcorp, Scott recibió su Informe de Administración.

EL INFORME DE ADMINISTRACIÓN PARA BRIAN SCOTT *Semana*
que termina el 7 de diciembre

NIVELES INFERIORES		COLABORADORES DIRECTOS					
Factores		Factores de Meta					
Nombres	de Éxito	Nombres Éxito Status Satisfac. Período Tendencia					
Arnold	% de	Brown	% variación	4	5	3	B
Turner	desperdicios		contra presupuesto de austeridad				
		Locke	% de quejas sin	8	10	2	B
		Rayner	% costo del capital	7.3	7.5	2	
		Clark	% aumento ventas en mercados existentes	5	4.8	2	B
<i>Nombres</i> Joe	<i>Factores de Éxito</i> % de	<i>Nombres</i> Brown	<i>Factores de Éxito</i> % despachos4	Nivel Status mino 5 60		Período Tendencia 5 M	
Davis	productos de factuosos		que normas de lidad, exactitud y entrega				
			% plantas que	0 60	9	B	
			san el precio unitario del principal competidor				
		Locke	Proyecto de incentivos	Retra- Oct. 9	10		
		Rayner	% rendimiento sobre activos líquidos	4.6 5	2		
		Clark	% aproximación a ventas en nuevos mercados	7.5 8	4	M	

Scott estaba analizando su Informe de Administración cuando halló un nombre en la esquina superior izquierda. Hasta ahora esa esquina siempre había quedado en blanco.

"¡Arnold Turner! Me suena ese nombre. ¿De quién se trata?", se preguntó Scott.

Llamó a su secretaria.

- ¿Puede usted averiguar quién es Arnold Turner? Pocos minutos después Joanne le informó que Turner era el director de departamento de la fábrica de alambre de la planta de Kansas.

Scott le dijo:

- Me gustaría conocer a Turner. Tenga la bondad de hacer los arreglos necesarios para que venga una mañana cualquiera, la semana próxima. Infórmeles también a Brown y al director general de la planta de Kansas que voy a reunirme con Turner para agradecerle personalmente la reducción de desperdicios.

Joanne llamó a Turner a Kansas. Lo felicitó por su rendimiento y lo invitó a que volara a la sede corporativa de Xcorp para una entrevista con Scott. Acordaron que la reunión sería el martes por la tarde.

La noticia hizo estremecer a Turner. Él merecía la congratulación. Se había convertido en el campeón de la Administración en Una Página, y había utilizado sus principios para ayudar a que Xcorp hiciera ahorros sustanciales.

Después de cada promoción, Turner no dejaba de definir nuevos Factores Clave de Éxito y metas adecuadas para su nuevo trabajo. Cada vez que lograba sus Niveles de Meta Satisfactoria se fijaba niveles más altos.

Los esfuerzos de Turner estaban comenzando a fructificar. Era lo suficientemente importante como para que el director general de la empresa lo hubiera llamado. Sonrió, levantó el teléfono, y llamó a su esposa para compartir con ella la buena noticia.

Durante el fin de semana se preparó para la reunión con Scott leyendo los últimos informes sobre el rendimiento de la planta de Kansas. También leyó varios libros y artículos de revistas que sabía que Scott había estado recomendando.

El martes por la mañana Turner le dio a su esposa un beso de despedida y se dirigió en su automóvil al aeropuerto. Subió al avión, estuvo volando durante dos horas, y alrededor del mediodía llegó a la magnífica sede de Xcorp.

Era la primera vez que Turner veía el edificio. Se sintió feliz y orgulloso de trabajar para Xcorp. Su constancia en el trabajo valía la pena.

Después de almorzar en un restaurante cercano, Turner fue caminando hasta las oficinas de Scott. Estaba emocionado y seguro de sí mismo. Saludó a la secretaria de Scott.

- Siéntese, por favor. El señor Scott lo atenderá dentro de unos minutos - dijo Joanne.

La puerta no tardó en abrirse, y Scott salió al encuentro de Turner con una sonrisa y una calurosa bienvenida. Scott había investigado el rendimiento de la planta de Kansas, y había descubierto que Turner era el que le había ayudado a Xcorp a ahorrar millones de dólares mejorando el rendimiento, especialmente con la reducción de desperdicios.

- Vi su nombre en mi Informe de Administración dijo Scott.
- Ya lo sé - dijo Turner -. Mi Informe de Retroalimentación indicaba que usted debía recibir la noticia, pero no estaba seguro de que usted le prestara atención.

- ¿Cómo hizo usted para convertirse en un funcionario tan excelente? - le preguntó Scott.

- Se lo debo al hecho de fijar metas definidas, hacerle seguimiento a mi progreso e involucrar a la gente en la solución de problemas.

A Scott le pareció que ésta era una descripción bastante buena de la Administración en Una Página, y dijo con orgullo:

- Me alegro de que hayamos puesto en práctica la Administración en Una Página.

Al poco rato Scott y Turner estaban hablando acerca de diversos tópicos relacionados con la compañía. Muchos de los puntos que Turner sacaba a colación estaban de acuerdo con los puntos de vista de Scott, quien se sentía a sus anchas con su invitado. Le preguntó a Turner si podía quedarse y asistir esa noche a un coctel. Turner aceptó.

Esa noche Scott y Turner discutieron muchos problemas serios que enfrentaba la compañía. Turner tenía la perspectiva fundamental y presentó algunas ideas creativas sobre cuestiones de real importancia que reclamaban la atención de Xcorp. Había adquirido considerable experiencia en la solución de problemas mientras forcejeaba con los negativos en su Informe de Retroalimentación.

Scott había hecho arreglos para que en su propia

limosina llevaran a Turner hasta el aeropuerto, y lo acompañó hasta que estuvo instalado en ella.

Le dijo a Turner que le daba las gracias en nombre de los accionistas de Xcorp por la magnífica labor que había realizado al mantener al mínimo los desperdicios en la planta de Kansas. Después sonrió y agregó:

- Personalmente estoy agradecido con usted porque me está ayudando a tener éxito en mi propósito de darle un vuelco a Xcorp.

Dichas estas palabras, Scott y Turner se despidieron con un apretón de manos.

Turner estaba emocionado. Era tal su alegría que le parecía que no tenía necesidad de avión para volar de regreso a su hogar en Kansas. La sonrisa no se le borró de la cara durante todo el camino.

S EIS MESES después de la visita de Turner a Scott, Xcorp estaba dando señales significativas de recuperación. Scott había hecho drásticas reducciones al presupuesto, eliminó varias líneas de productos, introdujo nuevos productos y servicios y consolidó los inventarios. A diferencia de experiencias anteriores de Scott, los problemas en Xcorp eran principalmente de organización. La perspicacia comercial de Scott, sumada a su comprensión de las condiciones de la compañía fueron las causas del vuelco de Xcorp. Al convertirse en un estilo de vida, la Administración en Una Página contribuyó a fortalecer las mejoras. La recuperación fue sustancial y se convirtió en bonanza.

La calidad mejorada de los productos de Xcorp incrementó las ventas, y a la vez aumentó la productividad. El resultado fue un aumento considerable de las utilidades netas de Xcorp. Los accionistas y la junta directiva estaban felices.

En el segundo aniversario de su período al frente de Xcorp, Scott recordó su primera entrevista con el Infoman. Podía entender ahora la razón del entusiasmo de éste con la Administración en Una Página. Este sistema le había ayudado a Scott a implantar el cambio en la compañía. No era como muchas buenas ideas que vienen y se van sin producir un efecto duradero real.

La Administración en Una Página fue un sistema que involucró a la organización desde la cúspide hasta las raíces. Permitió que el cambio se efectuara por estar arraigado en las aspiraciones de excelencia de los ejecutivos y en la información corporativa. Como el sistema estimulaba la imparcialidad y comunicaba información exacta, las costumbres inveteradas de los ejecutivos dieron paso a otras nuevas que se amoldaban al sistema. Scott recordó la analogía que hizo el Infoman, el mar de información. Se sintió satisfecho de que la Administración en Una Página fuera simultáneamente un factor de cambio y el sistema que salvaba a los ejecutivos de ahogarse.

Recordó que él había definido el éxito como darle un vuelco a Xcorp. Y eso había ocurrido en sólo dos años. Estaba satisfecho. Deseaba agradecerse al Infoman. Sabía lo que éste pediría a cambio de todos los beneficios que Xcorp estaba derivando de la Administración en Una Página:

*Comparta
con otros
la Administración en
Una Página*

Agradecimientos conceptuales

Deseamos expresarles a las siguientes personas nuestra gratitud por la colaboración que prestaron durante el desarrollo y la ejecución de los conceptos incorporados en este libro:

Jim Dewberry, Buddy Roberts, Bob Bishop y Dwight Carlisle por nutrir las ideas de la Administración en Una **Página en las etapas iniciales.**

Ken Blanchard, Larry Miller y Aubrey Daniels por todo **lo que nos enseñaron sobre la administración del desempeño.**

Russ Harrison por su estímulo constante para aplicar los conceptos a proyectos en la empresa.

Bob Guyton, Joe Anderer, Bill Garwood, Mike Piazza, Harry Holliman, Bob Rutland, Guy Rutland, John Singleton, Tom Cook, Bill Capps, Fred Cisweski, Frank McCreary, Craig Clonts, Abbot Whitney, Peggie Chappelle y Mary Ann Keeney por promover en sus organizaciones la Administración en Una Página.

Agradecimientos personales Deseamos expresarles a las siguientes personas nuestra gratitud por sus inapreciables contribuciones para que este libro saliera a la luz:

Linda Khadem por ser nuestra principal asesora en todas las etapas de este libro.

Ken Blanchard por ser nuestro mentor y amigo, por hacer muchas sugerencias valiosas a todo lo largo del proceso y por los Elogios de Un Minuto que nos hacía al mismo tiempo.

Pat Zigarmi por sus críticas al corregir el manuscrito en las etapas finales.

Margaret McBride por ser nuestra agente literaria, amiga y apoyo constante.

Al personal de William Morrow and Company, Inc., y particularmente a Al Marchioni y Pat Golbitz por creer en nosotros y por haberse entusiasmado tanto con los conceptos de la Administración en Una Página, que se encargaron de la publicación y la distribución de este libro.

Kelsey Tyson y Marjorie Blanchard por su estímulo, su retroalimentación constructiva y su apoyo.

Ramin Khadem por corregir el manuscrito desde el punto de vista financiero.

Riaz Khadem también desea expresarles su gratitud a: Mi colega *Ismael Cordero*, por sus sugerencias y estímulo invaluable.

Rex Pulford, mi consultor técnico y amigo, por su inapreciable trabajo en el desarrollo técnico del sistema de Administración en Una Página.

Doug Ruhe y Bill Geisseler por creer en mi solución para la información.

John Montgomery por alentarme durante un período difícil de mi carrera.

Peggy Hunt por ser una leal y talentosa secretaria desde el principio hasta el fin de este manuscrito.

Un agradecimiento especial para mis padres, de quie

nes nunca he dejado de aprender, para mis hermanos y mis hermanas por su estímulo, y para mis hijos, Nasr, Tina y Gregor, por todos los fines de semana a los cuales renunciaron.

Bob Lorber también desea darles las gracias a:

Gordon Anderson, Bud Ogden, Ethan Jackson, Brady Justice, Alan McMillen, Gary Anderson, George Argyros, Ray Watt, Ken Ramsey y Jim Morrell.

Amis socios Kef Kamaiy Donna Sillman, y al magnífico personal de Lorber Kama Associates, Inc.

Ami asistente ejecutivo Muriel Swartz por su constante atención al detalle y a la excelencia.

A mi esposa, Sandy, y a mis dos hijas, Tracie y Lindie.

Acerca de los autores

Riaz Khadem, MBA de la Universidad de Harvard y doctor en matemáticas del Balliol College de Oxford, fue durante los primeros años de su carrera profesor en las universidades de Northwestern y Laval; después se dedicó a la implantación de los sistemas de Administración en Una Página en diferentes empresas en los ramos de manufactura, transporte, seguros, banca y negocios minoristas en Asia, Europa, Australia y los Estados Unidos.

Es el presidente de Infotrac, Inc., una compañía estadounidense especializada en procesos administrativos orientados a enfocar, alinear y unificar a las organizaciones a nivel mundial mediante el sistema de la Administración en Una Página.

Robert Lorber, doctor en ciencia del comportamiento y psicología aplicada de la Universidad de California, es coautor del libro *El ejecutivo al minuto en acción* y presidente de Lorber Kamai Associates, Inc., una compañía especializada en el diseño estratégico y puesta en práctica de sistemas para mejorar la productividad.

Información adicional

Los siguientes servicios están disponibles para asistir a empresas en la implantación de la Administración en Una Página en sus organizaciones:

- **Un diagnóstico de cinco días para evaluar qué tan bien preparada está una organización para la Administración en Una Página y para recomendar una estrategia de implantación.**
- **Asistencia al equipo ejecutivo para facilitar la definición y la asignación de Factores Clave de Éxito.**
- **Consultoría comprensiva y servicios de capacitación para enfocar, alinear y unificar a la organización a través de la implantación de la Administración en Una Página.**
- **Un programa para microcomputadores diseñado para asistir a personas en la definición de Factores Clave de Éxito, en la fijación de metas y en la producción de los Informes de Enfoque y de Retroalimentación.**

Para más información, por favor comuníquese con: INFOTRAC

6065 Lake Forrest Drive Atlanta, GA 30328, USA
Tel.: (404) 843-2589/(800) 690-2976 Fax: (404) 252-21-43
Correo electrónico: infotrac@infotrac.com