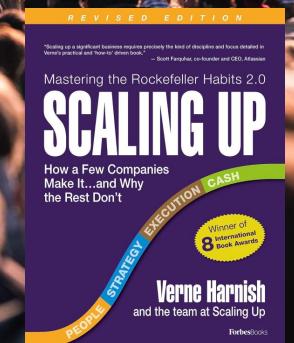


# Personas



La sección *Scaling Up Personas* de Verne Harnish constituye el pilar humano del modelo de crecimiento empresarial.

Abarca tres capítulos centrales:

### ***Los Líderes, El Equipo y Los Gerentes***

Desarrolla cómo la alineación, el talento y el liderazgo multiplicador son el fundamento para escalar cualquier organización de manera sostenible.



Verne Harnish inicia con una premisa  
contundente...

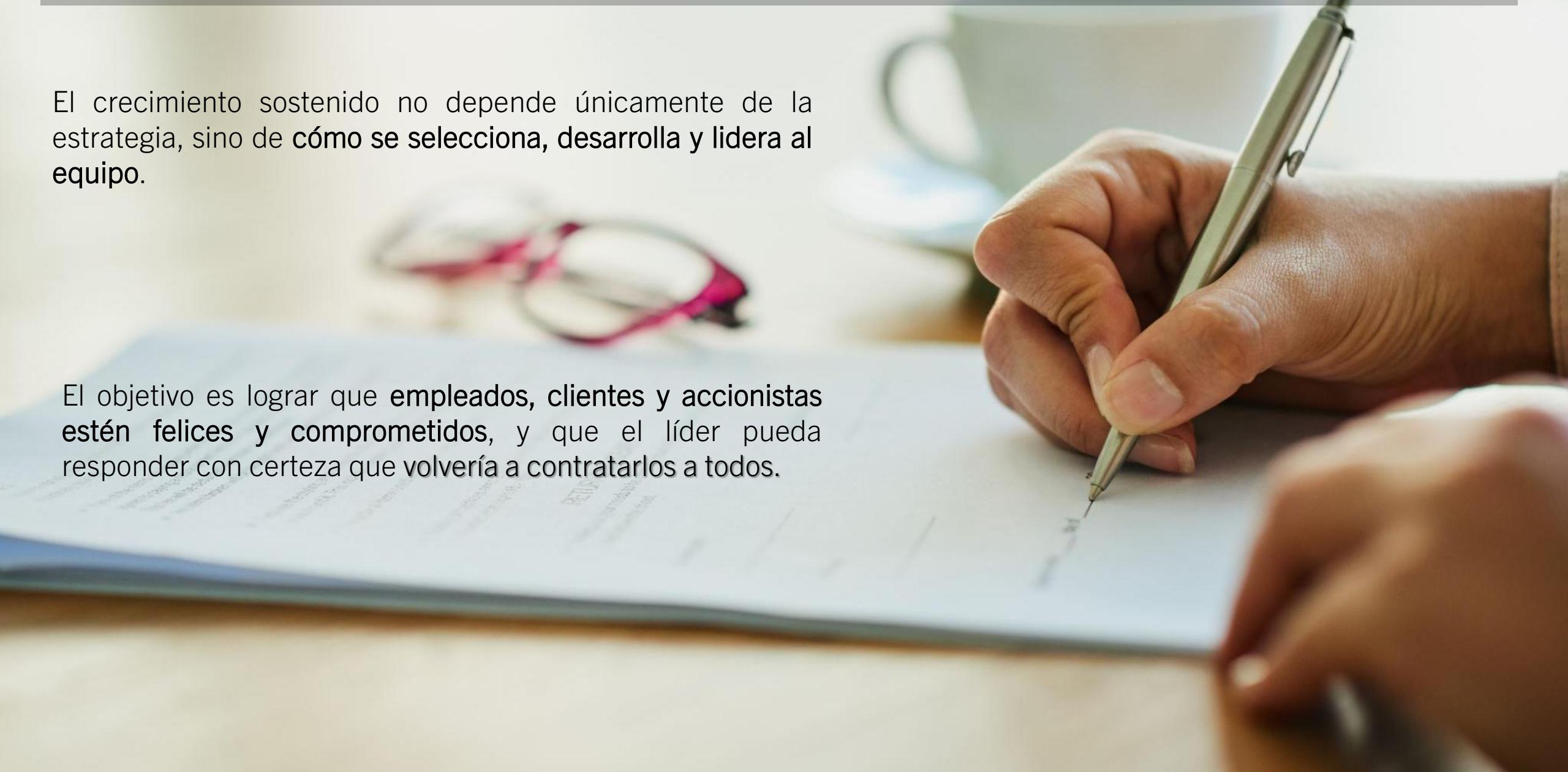
*“Las personas adecuadas en  
los roles adecuados haciendo  
las cosas correctas”...*

son la ventaja competitiva más difícil de  
replicar.

# El Factor Humano como Motor del Crecimiento

El crecimiento sostenido no depende únicamente de la estrategia, sino de **cómo se selecciona, desarrolla y lidera al equipo**.

El objetivo es lograr que **empleados, clientes y accionistas estén felices y comprometidos**, y que el líder pueda responder con certeza que volvería a contratarlos a todos.



# Capítulo 3: Los Líderes FACe y PACe

## FACe (Function Accountability Chart):

Define las funciones críticas de la empresa, los responsables directos y los indicadores clave de desempeño (KPIs).

## PACe (Process Accountability Chart):

Mapea los procesos transversales (contratación, desarrollo de producto, facturación, etc.) y sus dueños, asegurando que el flujo horizontal de trabajo esté coordinado.

Estas herramientas garantizan claridad organizacional, evitan duplicidades y fomentan la delegación.

El líder debe centrarse en crear un entorno donde otros puedan liderar —no en hacerlo todo— y mantener el equilibrio entre dirección, cultura y resultados medibles

# Capítulo 4: El Equipo — Atracción y Contratación

El autor aborda la “guerra por el talento” con un enfoque científico. Propone el método **Topgrading**, que clasifica a los empleados como A, B o C Players.

El objetivo: contratar solo **A Players** y mantenerlos comprometidos, reduciendo los costos de rotación y aumentando la productividad.

## Principales prácticas:

1. Diseñar procesos de reclutamiento basados en **métricas y cultura** (no solo en habilidades técnicas).
2. Implementar **entrevistas estructuradas** para detectar patrones de éxito y valores.
3. Crear un flujo continuo de candidatos calificados mediante **estrategias de marketing de talento**.
4. Mantener una **propuesta de valor atractiva** para los colaboradores (compensaciones, propósito y crecimiento).
5. Harnish enfatiza que **los grandes equipos no se encuentran, se construyen**: los líderes deben actuar como entrenadores, no como capataces.



# Capítulo 5: Los Gerentes — Mantener y Desarrollar al Equipo

El capítulo centra la atención en la **educación continua interna** como ventaja competitiva. Los gerentes excepcionales se distinguen de los buenos por cinco comportamientos clave:

1. Ayudan a liberar las fortalezas individuales.
2. Evitan desmotivar o generar conflictos innecesarios.
3. Definen expectativas claras y transmiten una visión compartida.
4. Reconocen y agradecen los logros.
5. Contratan menos personas, pero mejor pagadas y más talentosas.



Además, Harnish propone implementar **métricas humanas** dentro del sistema operativo empresarial: medir satisfacción del equipo, niveles de compromiso y energía colectiva.

# El Número Crítico y la Cultura de Responsabilidad

Cada trimestre, el equipo debe identificar un indicador principal (por ejemplo, rotación, NPS interno o velocidad de contratación) y enfocarse en elevarlo.



Harnish complementa esto con el principio de “*las rutinas te liberan*”: reuniones semanales cortas, métricas visibles y revisiones constantes para mantener alineada la organización.

Una idea central es la de “El Número Crítico”  
Una métrica humana o operativa que, al mejorar, impulsa todo el sistema.

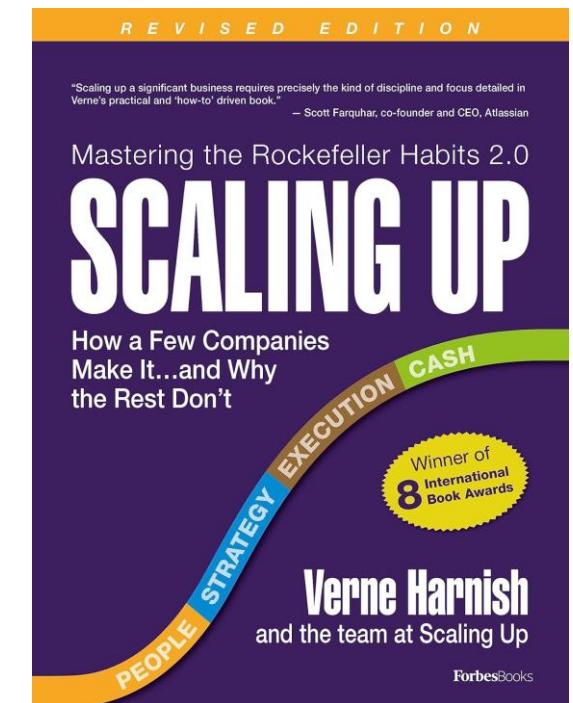
En conjunto, la sección *Scaling Up Personas* enseña a construir organizaciones donde:

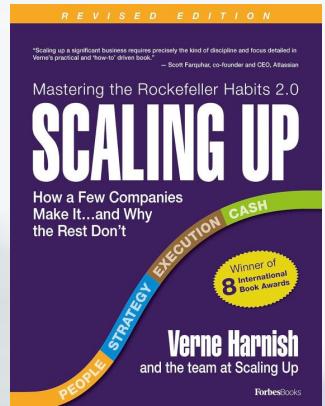
1. El liderazgo se distribuye (FACe & PACe).
2. El talento se selecciona estratégicamente (Topgrading).
3. Los equipos se mantienen inspirados y alineados (Gerentes Educadores).
4. La cultura se mide, se entrena y se celebra.



El resultado es una compañía capaz de **escalar sin perder su alma**, donde las personas correctas impulsan los resultados correctos en el momento correcto.

*Scaling Up Personas convierte el liderazgo en un acto de ingeniería emocional y organizacional, donde el reto no es solo crecer, sino multiplicar talento sin perder coherencia ni propósito.*





# Estrategia





La sección *Scaling Up Estrategia* de **Verne Harnish** constituye el núcleo intelectual del modelo *Scaling Up*, y busca dotar a las empresas de una **claridad estratégica que les permita dominar su industria**. Comprende tres capítulos fundamentales.

*El Centro / La Base*  
Valores, Propósito y Competencias.

*Los 7 Estratos de la Estrategia*  
Marco de trabajo para dominar el mercado.

*El Plan Estratégico en Una Página (PEUP)*  
Herramienta de ejecución y alineación organizacional.

Harnish parte de una afirmación esencial:

“La mayoría de las empresas no fracasan por falta de trabajo, sino *por falta de enfoque.*”



# La Estrategia como Diferenciador Real

Escalar una organización implica tomar decisiones estratégicas deliberadas sobre:

1. Qué hacer,
2. Qué no hacer
3. Cómo generar valor de forma única y sostenida.

La estrategia, en este contexto, no es un documento estático, sino un sistema vivo que orienta cada acción operativa hacia una meta común.





## Capítulo 6 — El Centro: Valores, Propósito y Competencias

Este primer nivel del bloque estratégico define la esencia de la organización.

El **propósito central** (inspirado en Jim Collins y Jerry Porras) representa la razón trascendente de la empresa más allá de las utilidades.

Las **competencias clave** —aquello que la empresa hace mejor que nadie— son las palancas que garantizan su supervivencia en el largo plazo.

## Principales herramientas:

1. Identificación de valores observables (no declarativos).
2. Formulación del propósito en una frase inspiradora y útil.
3. Análisis de capacidades distintivas como base para la ventaja competitiva.

El objetivo es construir una identidad sólida que inspire a los colaboradores, atraiga clientes fieles y establezca los cimientos para el crecimiento sostenido

Harnish sostiene que los **valores centrales** son el ADN cultural que guía la toma de decisiones cuando el líder no está presente.



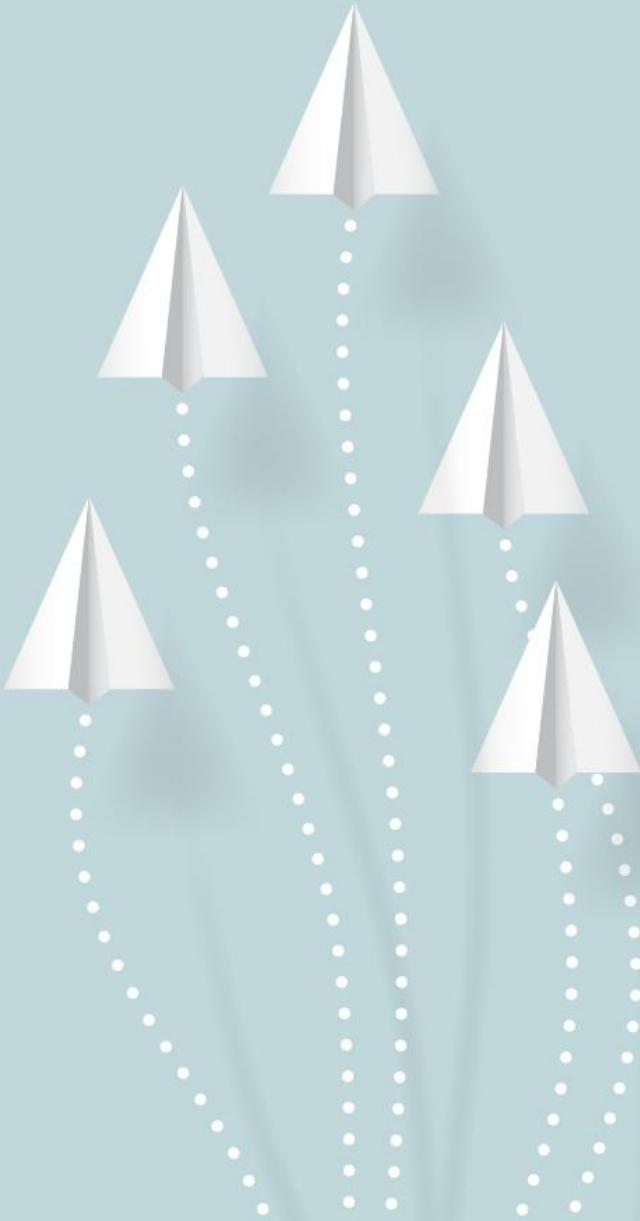
# Capítulo 7 — Los 7 Estratos de la Estrategia

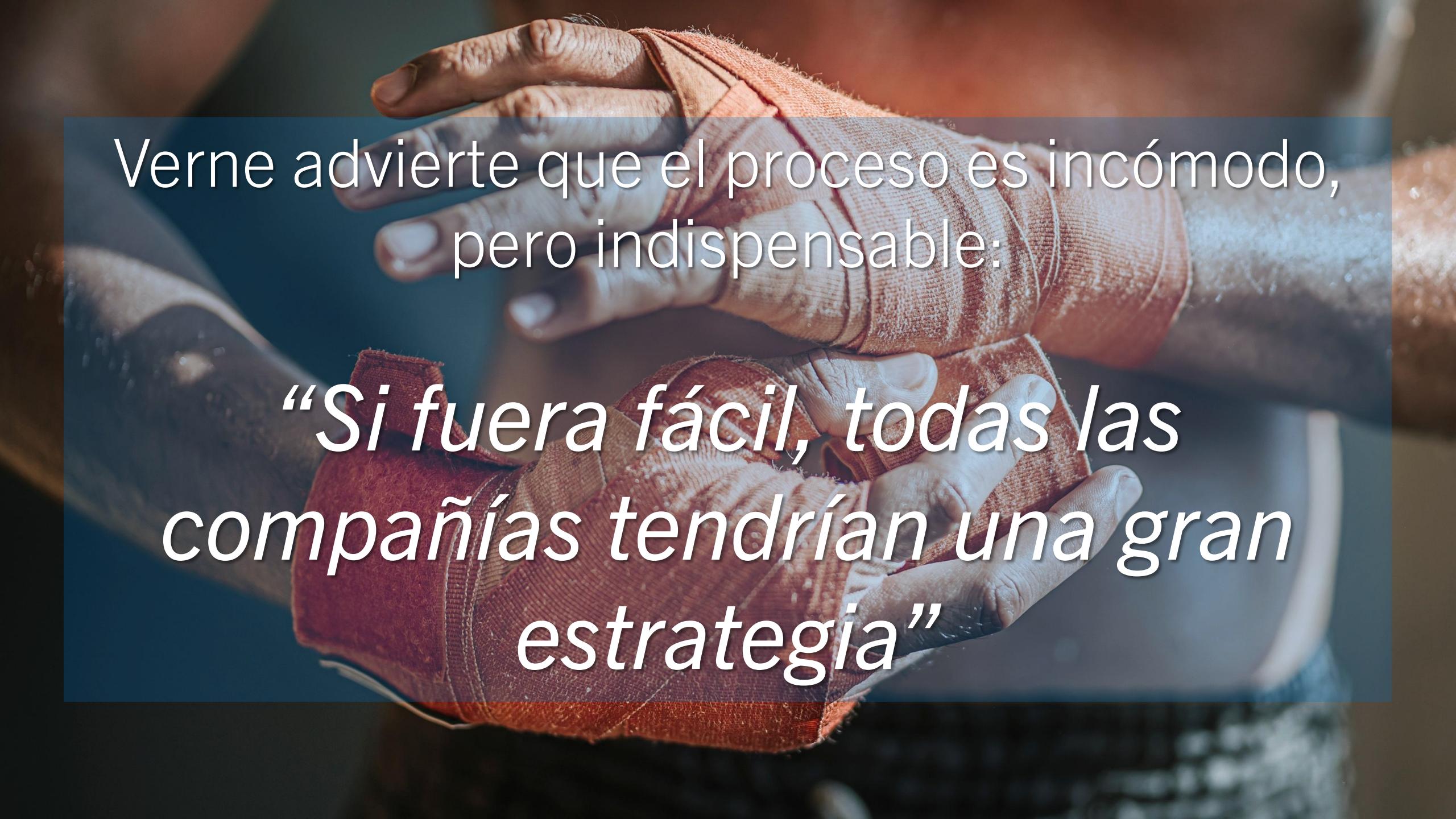
Ofrece un marco de trabajo integral diseñado para construir una estrategia **robusta y diferenciadora**.

El modelo busca responder a **siete preguntas clave** que toda empresa debe dominar para escalar:

- 1. Con tus propias palabras:** ¿Qué palabra o frase quieres que el mercado asocie contigo?  
Ejemplo: Volvo = seguridad, BMW = experiencia de manejo.
- 2. Territorio y promesas de marca:** ¿Qué vendes, a quién y dónde? Define tu espacio competitivo.
- 3. Garantía vinculada a la promesa:** ¿Qué compromiso medible estás dispuesto a ofrecer que pruebe tu promesa?
- 4. Estrategia en una frase:** Resume el modelo económico central de la empresa.
- 5. Actividades diferenciadoras:** 3 a 5 prácticas únicas que sostienen tu ventaja.
- 6. Factor X:** Tu ventaja 10x —aquello que te hace exponencialmente mejor que la competencia.
- 7. Beneficio por X y BHAG®:** Define tu motor económico y tu meta a 10–25 años.

Cada estrato está acompañado de **recursos y herramientas** específicas, diseñadas para fomentar la conversación estratégica dentro del equipo directivo y alinear la ejecución con la visión.





Verne advierte que el proceso es incómodo,  
pero indispensable:

*“Si fuera fácil, todas las  
compañías tendrían una gran  
estrategia”*



El PEUP es la herramienta que traduce la estrategia en acción.

Su propósito es lograr que todos los miembros de la organización estén literalmente “en la misma página”, integrando visión, prioridades, métricas y responsabilidades.

- Propósito Central y Valores.
- BHAG® y Metas a Largo Plazo.
- Promesas de Marca y Garantías.
- Prioridades anuales y trimestrales.
- Número Crítico y KPIs.
- Iniciativas Clave y responsables QQC (Quién, Qué, Cuándo).

El PEUP se complementa con el análisis **SWT (Strengths, Weaknesses, Trends)**, una evolución del clásico FODA, orientado a identificar fortalezas internas y tendencias externas que impactan el futuro de la organización.



El bloque de **Scaling Up Estrategia** deja tres lecciones esenciales:

**1. La estrategia no es planificación, es conversación.**

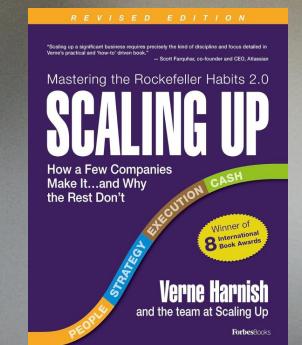
Debe revisarse continuamente y compartirse con todos los niveles de liderazgo.

**2. La simplicidad es poder.**

Una página bien construida genera más alineación que un plan extenso e inerte.

**3. La cultura es la estrategia en acción.**

Valores y propósito no son declaraciones: son comportamientos medibles.



“Una buena estrategia no busca ser brillante, sino ser ejecutable y coherente con quién es la empresa.”

# Práctica Sesión 2: Personas y Estrategia

“Una práctica, valor o actitud humana que necesito fortalecer en mí o en mi equipo para escalar con coherencia.”

(Ejemplo: escuchar más antes de decidir, delegar con claridad, celebrar logros, reclutar mejor, etc.)

“Una decisión estratégica o hábito organizacional que impulsará nuestro crecimiento.”

(Ejemplo: definir una promesa de marca clara, medir el número crítico, simplificar el modelo operativo, etc.)

“Hoy cerramos dos grandes preguntas de *Scaling Up*:

1. ¿Quiénes somos cuando lideramos?
2. ¿Hacia dónde vamos cuando crecemos?

Las respuestas no están en un libro, sino en la coherencia con la que logremos vivir ambos lados del puente.”

