

## **GESTION ESTRATEGICA: MÁS ALLA DEL PLANEAMIENTO Y EL CONTROL DE GESTIÓN, LA EJECUCIÓN EFECTIVA**

XII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa “El desafío de ser protagonista en el escenario actual”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 25 y 26 de Junio de 2015

Autor: Alberto Emilio Vázquez

## **SUMARIO**

**Introducción**

**La Clave de la Ejecución**

**Los elementos de la Ejecución - Las Siete conductas esenciales de un Líder**

**El Camino a la ejecución exitosa**

**La creación del marco para el cambio cultural**

**El proceso del personal: creando el vínculo entre la estrategia y las operaciones**

**El proceso de la estrategia: creando el vínculo con el personal y las operaciones**

**El proceso de las operaciones: creando el vínculo con la estrategia y el personal**

**Resumen y Conclusiones**

**Bibliografía Consultada**

## **1- Introducción**

En un contexto de negocios caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, donde los procesos de planificación ya rara vez intentan prever escenarios más allá de tres años y se ajustan de forma continua, y donde la crisis económica está obligando no sólo a mantener vías de crecimiento y desarrollo futuro, sino muy especialmente a garantizar la máxima eficiencia en la gestión de los recursos y en el rediseño de los procesos, resulta esencial, generar estrategias de negocio sostenibles (con los recursos internos disponibles) y para ello más que nunca resulta imprescindible una estrategia ligada a la realidad, profundamente operativa y liderada por la alta dirección de la organización.

La realidad es que el éxito es esquivo a muchas organizaciones. Se podría deducir que existen dos causas centrales, los errores en la fase de formulación de la estrategia y las fallas en la ejecución, es decir, en la implantación de la estrategia.

El problema del bajo desempeño por lo general no tiene que ver con el planeamiento sino con la realización, con frecuencia las estrategias no se llevan a cabo con éxito. Hacer que las estrategias funcionen es más difícil que diseñarlas. Los planes sólidos se tambalean o mueren debido a la falta de pericia en la ejecución.

La ejecución constituye un proceso disciplinado, un conjunto lógico de actividades interconectadas que hacen posible que una organización adopte una estrategia y la haga funcionar, ya que sin un método cuidadoso y planificado de ejecución, no es posible alcanzar las metas estratégicas.

El desarrollo de tal enfoque lógico, sin embargo, constituye un formidable desafío para la gerencia, muchos factores, entre ellos la política, la inercia y la resistencia al cambio, se interponen de manera rutinaria en la senda hacia el éxito en la ejecución.

Los gerentes saben más sobre la formulación de estrategias que sobre su implementación, poseen más capacidad para planificar, que para ejecutar los planes, por lo cual la implementación exitosa de las estrategias se hace menos probable y más problemática.

La ejecución se aprende por el ensayo y error, por lo cual las sendas hacia los resultados exitosos probablemente están repletas de fallas y frustraciones.

Asimismo, se desprende claramente que los gerentes que saben algo sobre ejecución de estrategias tienen ventaja sobre los que saben poco o nada.

La capacidad de ejecución es en la actualidad lo que diferencia a una organización de su competencia. La ausencia de esta capacidad supone el mayor obstáculo para la prosperidad de cualquier negocio y es la causa de la mayoría de las decepciones en el mundo empresarial, que son atribuidas a otros motivos.

La ejecución no es solo táctica; sino también una disciplina y un sistema que necesitan ser integrados y construidos como parte de la estrategia de la organización, de sus objetivos, metas y su cultura, la ejecución no es solo hacer cosas, sino una serie de comportamientos y técnicas que las organizaciones tienen que desarrollar para alcanzar la ventaja competitiva, siendo una disciplina fundamental para el éxito en los negocios. Las mas modernas técnicas de gestión empresarial son de poca utilidad si no van acompañadas de la comprensión y la práctica de la ejecución.

El dominio de dichas técnicas y comportamientos mencionados permitirá a los líderes diseñar estrategias más ejecutables, y por lo tanto, más aptas para utilizarse en situaciones inesperadas. La ejecución es la mejor herramienta para la transición y el cambio, ya que las empresas orientadas hacia ella las llevan a cabo con más rapidez gracias a su cercanía a la situación.

Cuando una organización ejecuta las cosas de la manera correcta, sus empleados no se convierten en víctimas de los errores.

Para elaborar un nuevo plan operativo es frecuente que se hable mucho, se realicen reuniones y conferencias, pero no que se llegue a la acción propiamente, siendo una diferencia entre las organizaciones que ejecutan y aquellas que no lo hacen.

Los planes estratégicos muchas veces no funcionan en la práctica y muchos líderes que ponen excesivo énfasis en la planificación en detrimento de la ejecución. La razón de este hecho es considerar la ejecución tan sólo un aspecto táctico del negocio que debe ser delegado, mientras ellos se dedican a aquellos aspectos más importantes, creyendo que la ejecución o implementación de las estrategias es un trabajo detallista algo que está por debajo de su nivel, que es mejor dejar para los empleados de menor categoría, siendo por el contrario el trabajo más importante de un líder.

La ejecución es una responsabilidad crucial de todos los gerentes, no algo que los demás hacen o por lo cual se preocupan.

Los resultados estratégicos exitosos pueden lograrse mejor cuando quienes son responsables de la ejecución forman también parte del proceso de planeamiento o formulación, estando profundamente comprometidos con ella. No se puede delegar su esencia. La creación de un ambiente de ejecución es bastante difícil, aunque perderlo o no tenerlo es relativamente fácil.

La ejecución marca el paso de todo lo demás, permite analizar lo que está ocurriendo en el sector o industria donde se desempeña la empresa, siendo el mejor medio para lograr los cambios y la transición, mejor aun que la filosofía. Las organizaciones orientadas a la ejecución cambian más rápidamente que las demás porque están más cerca de la situación, si tienen que sobrevivir tiempos difíciles, si tienen que hacer modificaciones importantes como respuesta al cambio (algo habitual en estos tiempos), es mucho más probable que tenga éxito si están ejecutando de manera correcta.

## **2- La Clave de la Ejecución**

Cuando las organizaciones no alcanzan los resultados esperados, la explicación más usual es que la estrategia del director ejecutivo no era la correcta, sin embargo frecuentemente la estrategia en sí misma no es la causa. Las estrategias fracasan más asiduamente debido a que no son bien ejecutadas. Las cosas que se supone que deben ocurrir no ocurren. Ya sea que las organizaciones no son capaces de hacer que ocurran, o los líderes de negocio subestiman los retos que sus organizaciones encaran en el ambiente de negocios, o bien las dos cosas.

Si no se convierte las grandes ideas en pasos concretos para la acción, no tienen sentido. Sin la ejecución, el pensamiento innovador se desorienta, el conocimiento y el aprendizaje no agrega valor, la gente no alcanza sus metas precisas, las capacidades se degradan, los recursos se dilapidan y la revolución fracasa en su inicio. El resultado logrado es un cambio para empeorar, ya que el fracaso disminuye y agota la energía de tu organización.

No existe organización que puede cumplir sus compromisos asumidos o adaptarse flexiblemente bien al cambio a menos que sus líderes practiquen la disciplina de la ejecución en todos los niveles.

La ejecución tiene que ser parte de la estrategia y los objetivos de la compañía. Es el eslabón faltante entre las aspiraciones y los resultados. En ese sentido, es la tarea más importante de un líder de negocio, si no sabe cómo ejecutar, todo el esfuerzo y capacidad del líder sumada a la del personal que lo secunda siempre será menos que la suma de sus partes.

La ejecución es un concepto que pocos conocen su significado exacto, se presenta muchas veces como la gestión cotidiana de la organización luego de la planificación o la culminación de objetivos más eficaz, cuidadosa y cercana al detalle.

Sin embargo, una correcta comprensión del concepto de ejecución en el mundo de los negocios revela que se trata de:

### **2.1. Una disciplina.**

La táctica es importante en la ejecución, pero la ejecución no es equivalente a la táctica, sino que es el factor que determina la estrategia. La planificación de la estrategia resulta incompleta si no tiene en cuenta la capacidad de la organización para ejecutarla. La ejecución es un proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas en el cual se determinan los “cómo” y “porqués” de las acciones, se lleva a cabo el seguimiento y se garantiza su cumplimiento. En ese proceso se elaboran supuestos sobre el contexto competitivo de los negocios, se evalúan las capacidades de la organización y se vincula la estrategia con las operaciones y las personas que van a implementar la estrategia, sincronizar a esas personas y sus diversas disciplinas y vincular las recompensas a los resultados. También incluye mecanismos para cambiar los supuestos conforme cambia el ambiente de negocios y ampliar la capacidad de la organización para superar los retos de una estrategia ambiciosa, en ese sentido más fundamental, la ejecución es una manera sistemática de exponer la realidad y actuar sobre ella, el plan tendría sus plazos y su cumplimiento, debería ser estricto, existiendo un plan de contingencia para el caso de que surgieran imprevistos.

### **2.2. El principal cometido del liderazgo.**

El líder debe estar a cargo de lograr que las cosas se hagan, controla la ejecución gestionando sus tres procesos clave: el proceso del personal, el proceso de la estrategia y el proceso de las operaciones, es decir al escoger a otros líderes, establecer la dirección estratégica y conducir la realización de las operaciones. Esas acciones son la esencia de la ejecución, y los líderes no pueden delegarlas sin importar el tamaño de la organización, pues la microgestión termina siendo nociva, ya que disminuye la confianza que la gente tiene en sí misma, coarta su iniciativa y afecta la capacidad para pensar por sí mismos, es la receta para echar a perder las cosas; los microgestionadores rara vez saben tanto sobre lo que es necesario hacer como las personas a quienes perturban, molestan y que son quienes realmente hacen las cosas.

El líder que basa su estilo en delegar o en transferir sus atribuciones no está al tanto de los temas actuales del día a día, ni enfrenta a las personas

responsables del mal desempeño, ni está buscando los problemas que debe resolver y asegurándose de que sean resueltos

La posición de un líder no le exime de conocer los detalles operativos ni le permite limitar su papel a la creación de una visión para la organización, por el contrario, la calidad de la ejecución de una organización es directamente proporcional a la implicación del líder en la esencia y los detalles de la misma, debe estar involucrado íntimamente en el negocio para saber lo suficiente para tener una visión amplia, capaz de hacer las preguntas difíciles que se necesitan responder, y posteriormente llevar a cabo el proceso de debatir la información y tomar las decisiones correctas.

El líder que ejecuta formula preguntas de manera que las personas mismas se den cuenta de lo que necesitan hacer, transmite su experiencia de líder y las forma y las educa para que piensen de maneras que nunca antes habían pensado.

**2.3. Elemento crucial de la cultura corporativa.** De igual modo que un líder ha de comprometerse personalmente con la ejecución de su organización, también el resto del personal debe comprender su significado y practicarla, la ejecución debe formar parte del sistema de compensación, de normas y comportamiento que se aplica a todos y configura la cultura corporativa de una organización e influye en la conducta de todos los líderes en todos los niveles, comenzando con los del nivel más alto.

**2.4. El elemento diferencial que introduce la ejecución.** Los líderes auténticos poseen además un instinto especial para la ejecución: saben que un plan carece de importancia hasta que no se realiza. Sin embargo, dicho instinto no es lo prioritario a la hora de seleccionar, formar y desarrollar futuros líderes. Son muchos los ejecutivos que alcanzan una posición elevada de liderazgo gracias a ser capaces de comprender estrategias y explicarlas, pero se muestran poco interesados en los aspectos prácticos de su ejecución. Se puede evaluar fácil la inteligencia de un potencial candidato a líder en el momento de su selección, pero más difícil es hacerlo con su capacidad de ejecución, ya que el rendimiento es a menudo el resultado del trabajo de muchas personas. La inteligencia y la capacidad de articular conceptos no son la garantía de saber ponerlos en la práctica. Es fácil encontrar líderes que ignoran cómo convertir sus visiones particulares en tareas específicas debido a que sus ideas son demasiado genéricas, por lo cual, no hacen el seguimiento ni consiguen que las tareas se pongan en práctica, sienten aversión hacia los detalles, sus pensamientos no terminan de cristalizarse y no llegan a anticipar los obstáculos.

La excesiva preocupación por los resultados impide a menudo detectar los obstáculos existentes en el nivel de la producción y de los objetivos de expansión, y aunque los resultados son útiles para elevar el rendimiento del personal, son inservibles si no son realistas.

La eficacia en la ejecución se consigue implicando a todo el personal responsable de los resultados en el trazado de un plan estratégico.

Así, los objetivos derivados de dicho plan estarían basados en la capacidad de la organización para obtener los resultados esperados y la capacidad, a su vez, dependería de colocar con acierto a las personas que saben ejecutar en los puestos clave de la organización.

## **2.5. Los obstáculos para la ejecución de estrategias.**

Para estar orientado hacia la acción, un modelo debe también ser normativo, mencionando qué debe hacerse, cuándo, por qué y en qué orden.

Un buen modelo ayuda a entender por qué y dónde ocurren realmente las anomalías, de modo que puedan hacerse correcciones o cambios oportunamente.

La estrategia empresarial debe traducirse en objetivos operativos e indicadores de corto plazo para ejecutar la estrategia. Para lograr los objetivos estratégicos, una organización debe desarrollar objetivos mensurables de corto plazo que se relacionen de manera lógica y sean coherentes con la estrategia empresarial a largo plazo y con la forma como la organización planea competir.

Sin una guía, los individuos hacen las cosas que creen importantes, lo cual suele dar como resultado decisiones y acciones descoordinadas, divergentes e incluso conflictivas, sin un enfoque lógico, la ejecución sufre o fracasa, pues los gerentes no saben qué pasos dar ni cuándo darlos, existen diversos obstáculos que se deben sortear:

1. Desarrollo de un modelo que guíe las decisiones o acciones en torno a la ejecución.
2. Comprensión de cómo la creación de una estrategia afecta su ejecución.
3. Manejo eficaz del cambio, incluido el cambio cultural.
4. Comprensión del poder y la influencia, y su uso para el éxito de la ejecución.
5. Desarrollo de estructuras organizacionales que fomenten el intercambio de información, la coordinación y la clara rendición de cuentas.
6. Desarrollo de controles y mecanismos de retroalimentación eficaces.
7. Conocimiento de cómo crear una cultura de apoyo a la ejecución.
8. Ejercicio de un liderazgo predispuesto hacia la ejecución.

## **3- Los elementos de la Ejecución - Las Siete conductas esenciales de un Líder**

### **1. Conocer el personal y el negocio**

Los líderes tienen que vivir y sentir sus negocios. En aquellas organizaciones que no ejecutan, los líderes se encuentran usualmente fuera de contacto con las realidades del día a día, obtienen mucha información, pero la misma ha sido filtrada; presentada por sus reportes directos que contienen sus propias percepciones, limitaciones u objetivos, o es recolectada por un equipo que tiene sus propias perspectivas. Los líderes no están en el sitio donde la acción tiene lugar. No se encuentran involucrados con el negocio, por lo que no conocen ampliamente sus organizaciones, y su personal tampoco los conoce realmente, el estar presente en el día a día le permite al líder, conectar

personalmente con su gente, demostrar que le importan las personas que le reportan, independientemente de las personalidades de cada uno y dichas conexiones personales ayudan a crear un sentimiento colectivo e intuitivo del negocio.

## **2. Remarcar el realismo**

El realismo es la esencia de la ejecución, pero son muchas las personas que se inclinan por evitar o de disimular la realidad, ya que implicaría reconocer los errores, admitir que no se tiene siempre una respuesta oportuna y aceptar los enfrentamientos y las confrontaciones. El realismo es la prioridad, debe fomentarse intentando en todo momento mantener una óptica realista.

## **3. Fijar objetivos y prioridades claras**

No se deben establecer muchos pero sí claros objetivos y prioridades cuidadosamente elegidos y diseñados, enfocarse en tres o cuatro prioridades producirá mejores resultados con los recursos de que se dispone y por otro lado las personas que trabajan en las organizaciones necesitan un número reducido pero transparente de prioridades claras para ejecutar y rendir satisfactoriamente, caso contrario pueden enfrascarse en una auténtica guerra sobre quién obtiene qué y por qué.

Además de tener objetivos claros, se debe lograr la sencillez en general, comunicarlos de forma sencilla y directa, de manera franca y abierta, saber simplificar las cosas con el fin de que otros puedan entenderlas, evaluarlas y actuar en relación con ellas, de manera que lo que se comunica se basa en el sentido común.

## **4. Hacer el seguimiento**

Para que unos objetivos sencillos y transparentes sirvan de algo es necesario tomar en muy seriamente el seguimiento. La ausencia del mismo es la principal causa de una ejecución deficiente, tener objetivos claros y sencillos carece de significado si nadie los toma en serio por ello la trascendencia de detectar cuáles son los conflictos que obstaculizan los resultados y crear un mecanismo de seguimiento que asegure que cada uno hace lo debido.

## **5. Premiar a quienes están comprometidos y hacen las cosas**

Para lograr que las personas produzcan resultados específicos se deben vincular las recompensas al desempeño, se debe recompensar a las personas según su rendimiento, que la organización marque esas diferencias y que se conviertan en una forma de gestión en toda la organización.

## **6. Ampliar la capacidad de las personas mediante la dirección**

Un autentico líder ha adquirido mucho conocimiento y experiencia a lo largo de su gestión, su desafío consiste en transmitirlo a la siguiente generación de líderes, aumentando la capacidad de todos los demás en la organización, tanto individual como colectivamente.

## **7. Conocerse a si mismo**

Es común afirmar sin convicción la idea de que para encabezar una organización se requiere fortaleza de carácter. En la ejecución se requiere fortaleza de carácter y sin la fortaleza emocional, no se puede ser honesto

consigo mismo, enfrentar con honestidad la realidad organizacional y de negocios, o proporcionar a la gente evaluaciones francas.

La fortaleza emocional proporciona el valor para aceptar los puntos de vista que se oponen a los propios y para manejar el conflicto, así como la confianza para alentar a los demás y aceptar los desafíos en ambientes grupales, permite aceptar y enfrentar las propias debilidades, ser firme con las personas que no tienen buen desempeño y manejar la ambigüedad inherente a una organización compleja y en cambio continuo.

Dicha fortaleza emocional proviene del descubrimiento y del dominio de uno mismo. El conocimiento de sí mismo y la fuerza del carácter que de ello deriva, son decisivos para una buena ejecución, le proporciona el poder y la energía para llevar a cabo incluso los desafíos más difíciles.

#### **4 - El Camino a la ejecución exitosa**

Para emprender el camino a la ejecución exitosa, es necesario en primer lugar, una buena estrategia. Una mala estrategia engendra una ejecución deficiente. Las estrategias mal concebidas virtualmente garantizan resultados de ejecución deficientes. La ejecución realmente comienza con una buena estrategia. Cuatro aspectos críticos con propiedades de la estrategia y el planeamiento que afectan el éxito de los esfuerzos subsiguientes de ejecución.

1. La necesidad de un planeamiento sólido y de estrategias claras y enfocadas tanto en el nivel corporativo como en el empresarial.
2. La importancia vital de integrar las estrategias y llevar a cabo evaluaciones de las mismas.
3. La necesidad de definir y comunicar con claridad los componentes operativos clave de la estrategia y la forma de medición de los resultados de la ejecución.
4. La importancia de entender las exigencias y compromisos de la estrategia, sus efectos sobre el desarrollo de los recursos y las capacidades organizacionales, y el impacto de los recursos y las capacidades sobre la ejecución.

#### **5 - La creación del marco para el cambio cultural**

Las dificultades que van acumulándose en un negocio sugieren a menudo a los líderes que ha llegado la hora de efectuar un cambio en la cultura corporativa de la organización.

Los valores y el comportamiento del personal son tan importantes como la estructura organizativa o la estrategia.

Sin embargo, muchos intentos de llevar a cabo modificaciones en la cultura corporativa fracasan por su falta de conexión tanto con las realidades estratégicas y operativas como con el mejoramiento de los resultados de la organización.

Por lo cual para que estas modificaciones prosperen, han de tener como objetivo mejorar la ejecución. Se trata de introducir cambios en el

comportamiento del personal para que éste supere sus propios logros, para lo cual, en primer lugar hay que comunicarles qué resultados se esperan, debatir con ellos sobre la mejor manera de obtenerlos y recompensar a aquellos que lo logren. A los que no lo consiguen, hay que seguir proporcionándoles apoyo y dirección adicional, retirar las recompensas, cambiarles de puesto y asignarlos a otros trabajos/sectores o, si no hubiera otra alternativa, despedirlos. Poner todo esto en práctica significa crear una cultura corporativa de ejecución.

### **5. 1. Hacer más operativa la cultura.**

La cultura corporativa no es más que una suma de los valores, creencias y normas de comportamiento comunes a una organización.

Se piensa que, para modificar una cultura corporativa, se debe empezar por valores como la integridad o el respeto por el cliente, pero tales valores no necesitan sustituirse, sino más bien reforzarse, lo que si requiere de un cambio, ante todo, son las creencias que influyen en los comportamientos específicos, que se ven condicionadas por la formación, experiencia, percepciones internas y externas sobre el futuro de la organización, más el comportamiento y discurso de sus líderes.

Los comportamientos son las creencias puestas en práctica a través de los cuales se obtienen los resultados. Las personas son capaces de cambiar sus creencias sólo cuando la evidencia reciente les demuestra de manera fehaciente y convincente que son falsas.

Las normas de comportamiento determinan cómo el personal trabaja en equipo y son por ello decisivas para crear una ventaja competitiva.

### **5.2. Vincular compensación con rendimiento.**

La principal condición para transformar el comportamiento es vincular la compensación al rendimiento.

Una cultura corporativa define qué comportamientos se valoran, respetan y compensan; indica al personal qué tipo de actitud es beneficioso para la promoción de su carrera profesional. Una organización que premia y promociona a su personal por la calidad de su ejecución tiene grandes posibilidades de éxito en su cambio cultural.

Las maneras de recompensar pueden ser diferentes, pero su objetivo no debe cambiar: optimizar el rendimiento, por lo cual, hay que premiar no sólo los resultados, sino también aquellos comportamientos que los favorecen.

Cualquier organización debe intentar atraer a sus filas al mayor número de potenciales talentos, que son aquellos que saben vincular el comportamiento con el rendimiento.

### **5.3. La importancia de un diálogo auténtico.**

La cultura de la ejecución necesita de un diálogo auténtico para existir, que revela la realidad a través de la apertura, la sinceridad y la informalidad. Un diálogo verdadero hace que la organización sea más eficaz en la recolección, comprensión y rediseño de la información para la toma de decisiones, fomentando la creatividad, incubando la mayoría de las innovaciones las invenciones, trayendo como consecuencia de ello, la creación de una mayor ventaja competitiva y otorgar mayor valor de mercado a la organización.

El diálogo auténtico puede empezar cuando la mente se abre y se despeja de intereses egoístas, ideas preconcebidas o prejuicios armados con propósitos

particulares; continúa desarrollándose gracias a la sinceridad, que va eliminando mentiras y recelos interesados y permite recuperar el dinamismo perdido, escuchar información nueva y escoger las mejores alternativas que se escuchan de todas las partes del debate y aportar sus propias contribuciones, luego al hablar con sinceridad, al expresar las opiniones reales, no aquellas encaminadas a complacer a los ejecutivos de mayor poder o a mantener la armonía, mientras que por último la informalidad, invita al cuestionamiento, a la espontaneidad y al pensamiento crítico.

#### **5.4. Tener el personal adecuado en los puestos acertados.**

Hay factores que escapan al control de las organizaciones (temas macroeconómicos, legales, políticos, etc.), pero otros dependen totalmente de ellas, como la calidad del personal, y pese a considerar a las personas el recurso más valioso, se pone poco cuidado en seleccionar a las personas adecuadas para los trabajos correctos. La excusa habitual suele ser que los líderes se ocupan en exceso de pensar en el crecimiento y olvidan que la calidad del personal es su mayor factor de diferenciación competitiva. Seleccionando personas con quienes se sienten cómodos, en vez de otros que poseen mejores habilidades para desempeñar el trabajo, tanto los líderes que toman esas decisiones como sus organizaciones carecen de ideas precisas sobre los requerimientos del trabajo (no solo del actual, sino también del futuro) y qué clase de personal necesitan para cubrir esas posiciones. Como resultado, las compañías no contratan, promueven o desarrollan a los mejores candidatos para satisfacer las necesidades de sus líderes.

A largo plazo, la selección de las personas correctas es lo que crea esa ventaja competitiva sostenible tan difícil de lograr.

El desfase entre las exigencias de una posición y la calidad profesional de quien lo ocupa puede obedecer a varias razones, tales como:

**La falta de conocimiento.** En cuanto a la asignación de puestos, los líderes se dejan a menudo influir por sugerencias o recomendaciones ambiguas y carentes de significado sobre alguien que le agrada a algún colaborador que le reporta directamente, sin tener en cuenta las cualidades específicas que hacen que una determinada persona sea la idónea o no para el puesto. Esto puede evitarse si las exigencias del puesto se definen en términos de unos cuantos criterios no negociables, es decir, aquello que el candidato debe ser capaz de hacer para tener éxito en la función que va a desempeñar.

**La falta de coraje.** La presencia en las organizaciones de aquellos que no rinden lo debido y, no obstante, se las arreglan para conservar durante años sus puestos, es un hecho común en muchas organizaciones cuando los líderes no disponen de suficiente fortaleza para enfrentarse a estas personas y tomar decisiones al respecto, lo cual puede acarrear daños considerables a una organización, que serán mayores cuanto más alto sea el puesto mal cubierto.

**El factor de la comodidad psicológica.** Muchas personas ocupan puestos para cuyo nivel no están preparados por proporcionar comodidad y profesar lealtad a los líderes que les promocionan, siendo una situación que puede volverse seria cuando dicha lealtad está basada en factores erróneos como las

afinidades personales, un carácter sumiso, la habilidad de evitar conflictos al jefe u otros.

Cuando las personas correctas no están en los trabajos adecuados, el problema se hace visible y transparente. Los líderes saben intuitivamente que tienen un problema y muchas veces lo reconocen, no obstante, frecuentemente no hacen nada para resolverlo.

#### **5.4. Manejo de la integración: Coordinación eficaz e intercambio de información**

Los gerentes usan métodos de integración incorrectos o inadecuados, dada la naturaleza del problema que enfrentan.

Coordinan “muy poco” o “demasiado”, y ambas cosas pueden afectar los resultados en cuanto a costos y ejecución.

Podría decirse que el contacto directo o informal entre gerentes en la forma más común de comunicación y coordinación cotidianas.

No obstante, aun esta simple táctica no puede funcionar sin los mismos prerrequisitos básicos subyacentes del éxito.

Para que la ejecución funcione, todas las responsabilidades y la rendición de cuentas relacionadas con las decisiones y acciones cruciales deben ser claras e inequívocas. Todos los gerentes comprometidos en el proceso de ejecución deben entenderlas. Sin claridad en las responsabilidades y en la rendición de cuentas, la coordinación y la cooperación eficaces simplemente no tienen lugar.

#### **5.5. Incentivos y controles - Apoyo y refuerzo de la ejecución**

Los gerentes pueden aspirar a que se produzcan ciertos comportamientos o resultados. La ejecución se perjudica si se premia a las personas por hacer lo indebido: comportamientos y acciones que no guarden coherencia o sean perjudiciales para los resultados deseados de la ejecución, las organizaciones siempre obtienen aquello que premian, aquello por lo que pagan o aquello que refuerzan, incluso si algunas veces no lo buscaban o no lo esperaban

Por lo general, los buenos incentivos son positivos y se presentan en dos formas: la utilitaria y la psicológica, la primera comprende cosas de valor extrínseco (salarios, primas, ascensos), mientras que la segunda es más intrínseca o personal (autonomía, disfrute del trabajo, identificación psicológica con el empleo o sus resultados).

Los buenos incentivos están ligados a objetivos estratégicos u objetivos de corto plazo derivados de la estrategia, son mensurables, facilitan la rendición de cuentas, sin ésta, los individuos nunca podrán sentir que realmente toman parte en el juego y los aspectos de motivación de los incentivos se ven en esencia frustrados o quedan destruidos.

Si no se presta atención a la rendición de cuentas y la manera como ésta refuerza los objetivos deseados, los planes de ejecución se ven afectados porque las personas no saben quién está haciendo qué, dónde y por qué, lo cual conduce a que se pierda la concentración en los esfuerzos de ejecución.

### **6- El proceso del personal: creando el vínculo entre la estrategia y las operaciones**

El proceso del personal es más importante que los procesos de la estrategia o de las operaciones, está por encima de los otros dos procesos, de estrategia u operaciones, ya que después de todo, es el personal de una organización

quien juzga cuándo están cambiando los mercados, quien crea las estrategias basadas en esos juicios y quien convierte las estrategias en realidades operacionales.

Un proceso de personal virtuoso proporciona un marco de referencia poderoso que permite determinar las necesidades de talento de la organización con el paso del tiempo y las acciones de planificación que permitirán satisfacer esas necesidades, para lograr tres objetivos, siendo muy pocas las organizaciones que lo logran:

1. Evaluar a los individuos de manera precisa y en profundidad.
2. Proporcionar un marco de referencia para identificar y desarrollar el talento de liderazgo que la organización requerirá para ejecutar sus estrategias.
3. Integrar los niveles sucesivos de liderazgo que constituyen la base para un plan de sucesión adecuado.

Una de las grandes carencias de los procesos tradicionales de personal es que están orientados al pasado y se enfoca en evaluar los trabajos que las personas realizan actualmente. Es más importante determinar si los individuos pueden desempeñar los trabajos del mañana.

Una gestión adecuada del proceso del personal permite determinar con exactitud las necesidades de talento de la organización y planificar las actuaciones precisas para cubrir las gestión es tal cuando:

#### **6.1. Vincula el proceso del personal con la estrategia y las operaciones.**

Se vincula dicho proceso con los objetivos estratégicos y operativos a corto plazo (0-2 años), mediano plazo (2 a 5 años) y largo plazo, (más de 5 años) asegurándose que se dispone del número preciso de individuos para ejecutar la estrategia.

#### **6.2. Asegura el flujo de liderazgo.**

Alcanzar los objetivos a medio y largo plazo depende en gran medida del flujo de un liderazgo prometedor y digno de promoción, para lo cual es necesario practicar una evaluación del liderazgo actual y concretar qué es lo que necesita cada líder para poder asumir responsabilidades mayores.

Por otra parte, el análisis de la cadena sucesión clarifica si la organización tiene un número suficiente de líderes de gran potencial en los puestos clave, cargos inadecuados para ellos y el riesgo de perderlos si no se les ofrecen oportunidades de mejora, poniendo foco en lo que se necesita para retener personas importantes y para sustituir a quienes se marchan de manera inesperada, son promovidos o fracasan, aunque no siempre se consigue que las personas correctas ocupen los puestos adecuados y no se puede convertir a todo el mundo en personas que se desempeñen bien.

La reducción del riesgo de retención depende de la empleabilidad competitiva de la persona, la mayor o menor posibilidad de abandonar la organización y las repercusiones que esto puede tener sobre la misma, dicho análisis es útil para protegerse de los peligros de mantener al personal en el mismo puesto durante mucho tiempo o de promocionarlo demasiado rápidamente, distinguiendo entre individuos a los que se ha promocionado por encima de su real valor o tempranamente, aquellos otros que deben ser reasignados a otros puestos y

aquellos de los que no queda otra solución que prescindir de ellos, la prueba final consiste en saber qué tan bien distingue entre estos dos tipos y qué tan bien manejan los líderes las dolorosas decisiones que deban tomar, preservar la dignidad de las personas que se marchan de un trabajo es una forma importante de reforzar la naturaleza positiva de la cultura del desempeño.

### **6.3. Vincula el departamento de recursos humanos con los resultados.**

El departamento de recursos humanos es pieza relevante de la cultura de la ejecución, aunque su rol debe ser modificarse para integrarlo en el proceso del negocio vinculándolo con la estrategia, operaciones y evaluaciones del personal, se convierte en una fuerza mucho más potente para el progreso de la organización de lo que lo han sido anteriormente a través de una tarea ardua, que requiere determinación para reevaluar al personal y sus conocimientos, esclareciendo si están o no preparados para la siguiente fase del desarrollo de la estrategia.

## **7 - El proceso de la estrategia: creando el vínculo con el personal y las operaciones**

El principal objetivo de cualquier estrategia es muy sencillo: ganar la preferencia del cliente y crear una ventaja competitiva sostenible, logrando al mismo tiempo un beneficio económico para los accionistas. La estrategia define la dirección del negocio y lo posiciona para avanzar en dicha dirección, pero no es una compilación de predicciones de futuro o recopilación de números o el equivalente a un pronóstico astrológico cuando las organizaciones extrapolan números año tras año durante los siguientes diez años, sino en un plan de acción en el que los líderes puedan apoyarse para alcanzar los objetivos propuestos. Su esencia y detalle debe provenir de las mentes de las personas que se encuentran más cerca de la acción y que comprenden sus mercados, sus recursos, sus fortalezas y debilidades, sin embargo muchas de las estrategias empresariales fracasan porque no prestan suficiente atención a la ejecución, si una estrategia no define los “cómo”, se convierte en candidata al fracaso.

### **7.1. Los elementos constitutivos de la estrategia**

La esencia de cualquier estrategia puede resumirse en sus elementos constitutivos: unos pocos conceptos clave y de acciones que la definen, y obliga a que los líderes sean claros cuando debaten y discuten la estrategia, ayudando a juzgar si tal estrategia es viable o no, y su por qué, proporcionando una base para analizar alternativas en caso de ser necesario.

Si los elementos constitutivos están definidos con claridad, hasta la esencia de la estrategia más compleja puede ser expresada en una página.

La estrategia a nivel corporativo es el medio de asignar recursos entre las unidades de negocios, definiendo los límites de una compañía; los negocios en que quiere participar y el mercado general en que va a desarrollarse.

### **7.2. La creación del plan estratégico**

La estrategia considera el costo de los resultados estratégicos que desea lograr en términos de los recursos de capital que requiere; analiza los riesgos involucrados e incluye flexibilidad para el caso de que se presenten nuevas oportunidades o de que el plan fracase. La formulación de la estrategia

describe el posicionamiento del negocio en el contexto del panorama de su segmento del mercado y analiza las fortalezas y debilidades de sus competidores.

Toda estrategia se reduce en última instancia a unos pocos elementos constitutivos sencillos, la estrategia en sí misma no es compleja, si no puede ser resumida en una página, no se tiene una estrategia compleja, se tiene un pensamiento complejo acerca de la estrategia

Un buen plan estratégico es un conjunto de direcciones que se debe seguir. Es como un mapa que consta de pocos detalles, de manera que deje mucho margen de maniobra, para que sea efectiva, una estrategia debe ser creada por quienes la ejecutarán, es decir, el personal de línea conjuntamente con el líder.

Desde ya que no cualquier persona puede aprender a ser un buen pensador estratégico, pero al trabajar en grupo, bajo la guía de un líder que comprenda integralmente al negocio y su ambiente, y al utilizar el diálogo que es un elemento central de la cultura de ejecución, todos pueden aportar algo; y todos se beneficiarán al formar parte del diálogo.

El desarrollo de un plan estratégico empieza por la identificación y definición de los principales problemas a los que se enfrenta la estrategia, hay que analizar en detalle el posicionamiento, las oportunidades y amenazas del mercado, las ventajas y desventajas competitivas, analizando la mezcla de negocios y tomando decisiones sobre si dicha mezcla debe cambiar con el fin de obtener las mejores utilidades sostenibles sobre el capital de la organización, se sigue con el análisis de sus supuestos, los pros y los contras de las alternativas, la capacidad organizativa para ejecutarlo, las acciones a corto y mediano plazo para asegurar su funcionamiento estable, si se cuenta con el personal adecuado para ejecutar la estrategia o, en caso contrario, cómo conseguirlo, finalmente los detalles del plan estratégico deben vincularse al plan operativo para alinear y sincronizar las distintas partes de la organización que deben llevar a conquistar el objetivo designado.

Un buen proceso estratégico es uno de los mejores instrumentos para enseñar y difundir en la gente la cultura de la ejecución. Hace que la mente trabaje mejor para detectar el cambio; las hojas de papel no lo hacen. Las personas aprenden sobre el negocio y el ambiente externo; no sólo información y hechos, sino cómo analizarlos y hacer uso de los criterios debatidos.

El líder debe asumir la responsabilidad de la creación del plan y obtener colaboración, compromiso y ayuda, para luego (una vez que todos están de acuerdo con la estrategia desarrollada por todos en conjunto) debe asumir la responsabilidad de desarrollar los planes de acción mas detallados.

### **7.3. La revisión de la estrategia**

La revisión debe ser un proceso inclusivo, interactivo, creativo, incluir un debate sólido, con un intercambio intenso orientado a la cultura de la ejecución y no un ejercicio en que la gente repite y recita información. Si la creatividad no está presente en la conversación y discusión de los participantes, estos bien podrían permanecer en sus locaciones de trabajo habituales, los participantes deben marcharse con conclusiones de la discusión y una vez que han asumido la responsabilidad por sus partes en la ejecución del plan, el líder debe dar seguimiento para asegurarse de que todos tienen claro el resultado de la revisión.

Es de destacar la conveniencia de tener metas a corto, mediano y largo plazo, para poder monitorear mejor la marcha de los resultados ( y lograr el acompañamiento y mejoramiento de la ejecución) y realizar los ajustes que resulten necesarios en función de los cambios que se produzcan en el contexto de negocios, en los mercados, en los clientes, en la competencia, teniendo muy en claro aquellos pocos aspectos críticos que pueden dañar el negocio, impedir el aprovechar oportunidades o lograr alcanzar los objetivos y dedicarle la atención requerida.

## **8 - El proceso de las operaciones: creando el vínculo con la estrategia y el personal**

El proceso de la estrategia define a dónde quiere ir el negocio, y el proceso del personal define quién lo va llevar a ese lugar, por su parte el plan operativo sirve para indicar el camino al personal de una organización

Este proceso transforma metas a largo plazo en objetivos a corto plazo. La realización de los objetivos de aquí y ahora induce la toma de decisiones hoy pensando en el futuro y que las mismas sean integradas en toda la organización, tanto inicialmente cuando se elabora, como en respuesta a los cambios en las condiciones de negocios que se tomaron como premisas para el plan, colocando a la realidad detrás de los números. El plan operativo no es un presupuesto encaminado a lograr mejores resultados que el año anterior, dicho presupuesto mira por el espejo retrovisor para fijar sus metas, un plan operativo mira hacia delante y se enfoca en el cómo, los presupuestos muchas veces tienen poco que ver con la realidad de la ejecución debido a que se reducen a ejercicios de números, donde las personas pasan mucho tiempo tratando de encontrar la manera de proteger sus intereses en vez de enfocarse en los aspectos críticos del negocio

Un plan operativo está integrado por programas previstos para cumplirse en un año con el fin de alcanzar los niveles deseados de los objetivos, tales como ganancias, ventas, márgenes y el flujo de efectivo, los supuestos se encuentran basados en la realidad y se someten a debate entre el personal financiero y los líderes responsables de la ejecución.

El líder ejecutivo fundamentalmente es responsable de supervisar la transición sin fisuras de la estrategia a las operaciones, fijando las metas, vinculando los detalles del proceso de las operaciones con los procesos del personal y de la estrategia, y llevar a cabo las revisiones operativas que agrupan al personal en torno al plan operativo, realizando juicios oportunos e incisivos, y correcciones frente a una gran cantidad de imprevistos e inseguridades, posibilidades y cuestiones inciertas.

Se debe mantener un diálogo interactivo que saque a luz la verdad y tenga muy en cuenta la realidad, también debe enseñar al personal la manera de hacer todas estas cosas, aprendiendo sobre sí mismo, sobre las personas y sobre la manera en que se comportan una vez que los planes están en marcha, así como sobre los obstáculos que se oponen a la estrategia que quiere llevar a cabo, no obstante, su presencia e implicación no son suficientes, sino que es precisa la participación de todos para diseñar un plan operativo.

Además la sincronización es un elemento esencial de la ejecución y del dinamismo de la organización, la misma se produce cuando todas las partes de la organización comparten supuestos comunes sobre su entorno exterior para un periodo de un año, una comprensión común de los aspectos fundamentales

y todas entienden las actuaciones de las otras partes. La sincronización implica el encaje entre los objetivos de las partes interdependientes de la organización y la vinculación de sus prioridades con las de otras partes de la organización, cuando las condiciones cambian en la práctica, la sincronización vuelve a alinearlas reajustando las diferentes prioridades y reasignando recursos.

### **8.1. Premisas sólidas como clave para establecer objetivos realistas**

El debate sobre las premisas es una de las partes más importantes de una revisión de operaciones; no sólo las premisas generales, sino las que se vinculan específicamente con sus efectos en el negocio, siendo la parte sustancial de cualquier revisión operativa, no se pueden fijar objetivos realistas hasta que se hayan debatido las premisas sobre las que se basa, incluso antes de que estén expresados en cifras, debiendo cuestionar en todos los niveles si las personas han pensado cuidadosamente en todos los componentes del plan, identificando cualquier premisa que pudiera ser problemática.

### **8.2. Elaboración de plan operativo**

Se trata de un proceso de tres partes que comienza al fijar los objetivos clave: ingreso, margen de operaciones, flujo de efectivo, productividad, participación de mercado., luego se desarrollan los planes de acción, incluyendo los cambios necesarios entre los objetivos de corto plazo y los de largo plazo, tratando de identificar áreas en que las personas puedan desarrollar planes de contingencia y por ultimo se obtiene el acuerdo de todos los participantes, estableciendo medidas para dar seguimiento con el fin de asegurarte que las personas están cumpliendo con sus compromisos o para implementar medidas correctivas si no lo logran.

## **9 – Resumen y Conclusiones**

En los tiempos actuales de cambio constante, las empresas deben ser capaces de reaccionar con presteza y que esto sólo se logra con una revisión continua de la estrategia y de la capacidad de ejecutarla. Esta capacidad se adquiere con recursos que sean valiosos y adaptables. Los recursos que logran una ventaja competitiva sostenible están fundamentalmente basados en recursos intangibles, especialmente las personas (los talentos).

Los líderes necesitan dominar los procesos individuales y la manera en que funcionan juntos como un todo. Esos procesos constituyen la base para la disciplina de ejecución, el núcleo de la concepción y ejecución de una estrategia. Esos procesos son los que señalan la diferencia con sus competidores.

La disciplina de la ejecución basada en los tres procesos clave es una nueva teoría de liderazgo y organización, consagrada por la realidad de muchas organizaciones exitosas, que confiere a los que decidan ponerla en práctica una ventaja competitiva duradera.

Un buen planeamiento ayuda al proceso de ejecución, el dialogo efectivo entre niveles organizacionales, como el diseño de procesos que permite a los responsables de las decisiones, llegar a consensuar la estrategia, objetivos e indicadores de logros, son esenciales al momento de ejecutar la estrategia.

La estrategia no puede plantearse sin tener en cuenta la habilidad de la organización para ponerla en práctica, la ejecución es una disciplina y forma

parte también de la estrategia, crear una buena estrategia es relativamente fácil, lo verdaderamente difícil es ponerla en práctica

Un modelo lógico y un método disciplinado ayudan a desplegar la estrategia y entender claramente que se debe hacer, cuando, por qué, y en que orden, implica tomar decisiones sobre planeamiento, estructura, coordinación, intercambio de información, incentivos, y controles dentro de un contexto organizacional, cultural, de liderazgo y gestión del cambio.

Una buena idea o estrategia sin ser bien ejecutada es un sueño o una simple expresión de deseos y desde ya que carece de valor alguno, las buenas ideas demandan que se transformen en números de la realidad, y estos números reflejen los ingresos y los ingresos se conviertan en utilidades o beneficios para la organización, en ella hay cuatro caminos para obtener esos beneficios: las estrategias, las actividades operativas, el personal que las lleva adelante y los procesos, por ello se necesita muchas veces incluir nuevas perspectivas, habilidades y herramientas, en muchos casos un mejor uso de estas dos últimas

Las palabras clave de la ejecución son claridad y simplicidad, se debe enfocar en objetivos concretos y cuestiones clave, mientras que el seguimiento genera disciplina para lograr el éxito y el logro de los resultados esperados.

#### **10- Bibliografía Consultada**

Ansoff, I. H. Corporate strategic, Mc Graw Hill, Nueva Cork, (1965);

Ansoff, I. H. La estrategia de la empresa, Universidad de Navarra, Barcelona, (1976).

Atwater, J., Dittman, P. (2008). We want to be Toyota. Journal APICS (The Association for Operations Management). March-April. New York.

Bossidy L. y Charan R., Execution: The Discipline of Getting Things Done. Crown Business, New York, (2002)

Chandler, A. D. Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge Mass, (1962).

Charan R., Leaders at all levels (2007)

Charan R., Leadership in the Era of Economic Uncertainty (2008)

Espinosa, C. y Larrabeiti, J. Ejecución Estratégica. La experiencia e innovación de 12 CEO clave ante un Nuevo Escenario (2012)

Finkelstein, S., Hambrick, D. Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. West Publishing Company, Minneapolis/St Paul (1996).

Ghemawat, P. La estrategia en el panorama del negocio, Prentice may, México, (2000).

Ghoshal, S. y Bruch, H. A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time (2004),

Hrebiniak L. G. Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change. Pearson Prentice Hall 2005)

Joyce, W. Nohria, N., Robertson, B., What Really Works, Harper Business, (2003).

Kaplan, R. y Norton, David "The Strategy Focused Organization" (2000)

Kotter, J. El liderazgo de Matsushita. Lecciones del empresario más destacado del siglo XX. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. . (1998).

Kotter, J. ¿Qué hacen los líderes? Barcelona: Ediciones Gestión 2000. (2000)

Kotter, J. P. "A sense of Urgency" (2008)

Markides, C. En la estrategia está el éxito. HBS Press, Grupo Edit. Norma, Bogotá, (2000).

Mintzberg, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Revista Harvard Business Review (HBR). (Jan-Feb 1994).

Mintzberg, H. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (4a. Ed.). Prentice Hall (2002).

Mitchell D., Coles, C, Golisano, T., Knutson, R. The Ultimate competitive advantage: Secrets of Continuosly Developing a More Profitable Business Model. Berrett-Koehler Publishers (2003).

Neilson, G., Martin K., Powers, E. (The Secrets to Sucessful Strategy Execution", Harvard Business Review (Junio 2008)

Nohria, M; Joyce, W Robertson, B What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success. Harvard Business School Publishing Corporation . (2003).

Pietersen, W., Reinventing Strategy, John Wiley & Sons., (2002).

Prahalad C. K. y Hamel G., The core competence of the corporation, Harvard Business Review, (mayo-junio 1990)

Prahalad C. K. y Hamel, G. Compitiendo por el futuro, Ariel, Barcelona. (1995)

Steele, J. Understanding Strategy Execution. A Working White Paper (2007)

Wellborn R. y Kasten, V. Get It Done!: A Blueprint for Business Execution (2005)