

# EL ARTE DE LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

## THE ART OF THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY

**ALEXIS CODINA JIMÉNEZ**

*Contador. Licenciado en Economía. Doctor (Ph.D.) en Ciencias Económicas. Premio Nacional de Economía-2006. Fundador y director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) (1988-2006) y Profesor Titular de la Universidad de La Habana (UH). Miembro del Consejo Científico del Instituto Internacional de Investigaciones sobre Problemas de Dirección (1989-1993). Correo electrónico: alexis@ceted.uh.cu*

*Artículo recibido el 20 de febrero de 2010 y aprobado para su publicación el 18 de mayo de 2010.*

### RESUMEN

Muchos especialistas y gerentes se lamentan de que, a pesar de haber formulado estrategias muy “consistentes”, después, en el proceso de ejecución, no se obtienen los resultados esperados. En el trabajo se presentan dos propuestas para enfrentar esto: la práctica que están aplicando algunas corporaciones de designar un “Ejecutivo de Estrategia”; y la que presentan Charan y Bossidy en su libro “El arte de la ejecución en los negocios”.

**Palabras clave:** estrategia empresarial, dirección estratégica, ejecutivo de estrategia.

### ABSTRACT

Many specialists and managers complain that, in spite of having formulated strategies “very “consistent”, later, in the process of execution, do not obtain the awaited results. In the work they present two offers to face this: the practice that some corporations are applying of designates a “Executive of Strategy “; and the one that Charan and Bossidy present in his book “The Art of the Execution in the business “.

**Key words:** managerial strategy, strategic management, executive of strategy.

*En muchas ocasiones, tras un brillante análisis estratégico, las empresas formulan una estrategia que, una vez puesta en marcha, fracasa. El problema no reside solo en saber adónde ir sino en ponerlo en marcha. Bill Gates*

El presidente de la Microsoft no es el único preocupado sobre este asunto. Strickland, Quinn, Jones, y otros “gurús” de la dirección estratégica también se han referido al problema. Mintzberg (Mintzberg & Quinn, 1993) analiza las “estrategias emergentes” que se adoptan cuando las “estrategias formalizadas” no funcionan, por inconsistencia en su formulación o cambios en el entorno, entre otros intentos de abordaje del tema.

No obstante, los textos y materiales sobre “Dirección Estratégica” se extienden en la explicación de conceptos y procesos para la formulación de la estrategia sin analizar específicamente los problemas de su ejecución. Lo más cercano a esto es lo que presentan en los capítulos referidos a los “soportes” de la estrategia, donde generalmente incluyen la estructura, los sistemas de información y control, y el liderazgo, entre otros.

Una práctica que han utilizado las corporaciones para enfrentar esto es el nombramiento de un “Ejecutivo de Estrategia”, al más alto nivel de dirección. En su biografía sobre Matsushita, Kotter (1998) informa que el empresario japonés asumió este cargo en los últimos años de su actividad empresarial. Mintzberg (1994) ha criticado esto en su trabajo “Auge y caída de la planificación estratégica”, publicado a mediados de los años noventa, cuando señala: “como en la administración científica, se separó el pensamiento de la actuación, creándose una nueva función de ‘planificadores estratégicos’” (p. 75). La razón principal de su crítica es que “la planeación estratégica (análisis) no es pensamiento estratégico (síntesis)”.

El tema ha tomado más vigencia en los últimos años. Dos evidencias: un trabajo reciente que presenta los resultados de una investigación sobre lo que hace el “Ejecutivo de Estrategia” (Atwater & Dittman, 2008) y el *best seller* de Charan y Bossidy (2002) “El arte de la ejecución en los negocios”, que se comentarán más adelante.

## El ejecutivo de estrategia

En artículo publicado recientemente en una revista de negocios titulado “Nuevo cargo: Presidente Ejecutivo de Estrategias”, sus autores (Atwater & Dittman, 2008), investigadores de una firma consultora internacional, plantean que “nuestra investigación, sumada a muchos años de trabajo con líderes en importantes compañías, nos confirma que los Presidentes-Ejecutivos están formalmente pasando las riendas de la ejecución de la estrategia a individuos reconocidos por una variedad de cargos, pero con el paso del tiempo se les está conociendo como Presidentes-Ejecutivos de Estrategias (CSO-Chief Strategy Officers)” (p. 35).

Los autores se dedicaron a estudiar un grupo de ejecutivos CSO: ¿Quiénes son realmente? ¿Cuál es su obligación? ¿Qué los hace exitosos? Estos ejecutivos, en realidad, no son estrategas que conducen una planeación a largo plazo desde una posición aislada. Más bien son ejecutivos con gran experiencia y una fuerte inclinación hacia la estrategia, que han liderado grandes iniciativas o importantes negocios y “han sudado distintas camisetas antes de asumir su rol definitivo” (p. 36), destacan.

Los CSO que entrevistaron y estudiaron, en su gran mayoría, tenían una rica experiencia en la formulación de estrategias pero, paradójicamente, esta experiencia no era lo que dominaba sus carreras. Casi todos ingresaron a sus compañías para desarrollar funciones en planeación y administración, y tuvieron que pasar varios años antes de ocupar un cargo relacionado con las estrategias.

Plantean que el CSO, algunas veces, funciona como una especie de mini-CEO (*Chief Executive Officer*), como alguien que debe supervisar los asuntos que enfrenta la compañía, desde una

perspectiva más amplia, “En el transcurso de una semana gasto mi tiempo en innovación al consumidor, procesos de *outsourcing*, expansión internacional, comunicaciones, adquisiciones” (p. 36), les informó uno de los entrevistados.

En su investigación identificaron que estos ejecutivos están cargados con tres tareas cruciales, “que cuando se juntan forman la definición más precisa de “ejecución de la estrategia” (p. 37). Estas tareas son las siguientes:

1. *Generar compromiso con los planes estratégicos claros*: el CEO y el equipo de liderazgo de las compañías son los que crean la visión estratégica y fijan su curso de acción. No obstante, en las grandes empresas, para muchas personas esta visión puede estar empañada, lo que puede generar resistencia y entorpecer su ejecución. El deber del “Ejecutivo de Estrategia” es asegurarse de que todos los empleados entienden al detalle el plan estratégico y sepan cómo está conectado el trabajo de cada uno con los objetivos corporativos.
2. *Impulsar un cambio inmediato*: se centran en garantizar los cambios que resulten necesarios para el logro de la estrategia de la compañía. Es lo que Kotter (2000) plantea en sus “Ocho pasos para transformar la organización”, donde incluye eliminar los obstáculos para el cambio, modificar sistemas y estructuras que no se corresponden con la visión y la estrategia, así como estimular las ideas y actividades que se salgan de lo tradicional pero que resulten vitales para el logro de la estrategia.
3. *Impulsar la toma de decisiones que soporten el cambio organizacional*: una estrategia que está clara un día puede resultar turbia al día siguiente, por cambios que la gente y el entorno plantean. El alineamiento se puede debilitar y luego resquebrajar, si no se

refuerza continuamente. Los CSO, por tanto, deben asegurarse de que los miembros del equipo de liderazgo lleguen a un acuerdo en las decisiones estratégicas. Igualmente, que se asegure de que las decisiones no se desvanezcan o se ignoren mientras lleguen a toda la organización. El CSO debe ser la persona que puede entrar en cualquier oficina y hacer pruebas para ver si las decisiones que se están tomando están alineadas con la estrategia.

Plantean que, para cumplir cabalmente sus funciones, el “Ejecutivo de Estrategias” exitoso utiliza un puñado de principios de alto nivel. Según su investigación, la mayoría de los CSO distribuyen su tiempo de una manera justa entre la formulación de estrategias y su ejecución. Entre sus comportamientos más identificados están:

*Le importan y trabajan sobre tres horizontes temporales:*

1. La razón de ser del negocio a corto plazo (Horizonte 1).
2. Construir negocios emergentes a mediano plazo (Horizonte 2).
3. Crear opciones viables a largo plazo (Horizonte 3).

A corto plazo, debe acelerar la toma de decisiones y su ejecución. A mediano plazo, agrega valor al construir y ejecutar estrategias de clase mundial. A largo plazo, su papel se puede convertir en una herramienta efectiva para planeaciones eficientes en lo sucesivo.

*Establecen un equilibrio entre formulación y ejecución.*

No obstante, la balanza está más inclinada a la ejecución. “El dinero se hace ejecutando, no diseñando estrategias”, les planteó un CSO.

### *Ejercen influencia apropiada*

Debe ser experto en ejercer influencia en otros ejecutivos que puedan ser escépticos (más del 50% dijo que esta habilidad es crucial).

### *Desarrollan conocimientos en tecnología de información y recursos humanos*

Para viabilizar la puesta en práctica y “operacionalizar” aspectos cruciales de la estrategia.

Finalmente, se preguntan: ¿Por qué el CSO? Sobre esto señalan que la rápida volatilidad de los mercados, la acelerada globalización, el surgimiento de nuevas tecnologías, la convergencia industrial y los cambios en la fuerza laboral, han contribuido a generar un entorno en el que la planeación de arriba hacia abajo necesita balancearse con una ejecución rápida y ágil. Esta es la razón que ha llevado a muchas compañías a contratar un “Ejecutivo de Estrategia”.

## **El arte de la ejecución en los negocios, según Charan y Bossidy**

Ram Charan, un “gurú” de estrategias de negocios, después de más de tres décadas como asesor de líderes de negocios y consejos de administración en empresas de diferentes países, llegó a la siguiente conclusión: “La ejecución es una disciplina olvidada por la mayoría de las empresas. No es un conjunto de tácticas, es la habilidad para llevar a la práctica la estrategia planeada” (Charan & Bossidy, 2003, p. 16).

Con el objetivo de proponer estrategias y prácticas para enfrentar esto, trabajó con Larry Bossidy, presidente de Honeywell Internacional, y antes alto ejecutivo de General Electric, que

también compartía esta preocupación, y publicaron en el 2002: “El arte de la ejecución en los negocios”, que resultó el *best seller* del Wall Street Journal. En la portada, una nota de Jack Welch: “Una obra extraordinaria que demuestra cómo llevar a la práctica las grandes ideas”.

Charan plantea que comenzó a identificar el problema de la ejecución hace más de tres décadas, al observar que los planes estratégicos, frecuentemente, no funcionan en la práctica. Al organizar reuniones en los niveles directivos analizó y se dio cuenta de que los líderes hacen demasiado énfasis en lo que denomina “estrategia de alto nivel, el aspecto intelectual y filosófico, pero que no hacen suficiente énfasis en la implementación” (Charan & Bossidy, 2003, p. 17).

El problema que identificó es que la gente piensa que la ejecución es un aspecto táctico del negocio, algo que los líderes delegan mientras enfocan su atención en lo que consideran “aspectos más importantes”. Considera que esta idea está completamente equivocada señalando que “La ejecución no es solamente táctica; es una disciplina y un sistema. Debe ser construida como parte de su estrategia y su cultura” (p. 17).

Señalan (Charan & Bossidy, 2003) que la ejecución no solo es el tema más importante que enfrentan los negocios hoy en día, sino que, además, es algo que nadie ha explicado de manera satisfactoria. La comparan con otros temas como “estrategia”, “desarrollo del liderazgo”, o “innovación”, que no constituyen “retos intelectuales” y que pueden resolverse contratando servicios de consultoría. No sucede lo mismo con la “ejecución” que “casi nadie comprende lo que es”. Para comprenderla es necesario tener en mente tres aspectos, señalan: 1. La ejecución es una disciplina y es parte integral de la estrategia. 2. La ejecución es la principal tarea de un líder de negocios. 3. La ejecución debe ser el elemento fundamental de la cultura de una organización.

Definen la “ejecución” como el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué; cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Incluye: hacer suposiciones sobre el ambiente de negocios, evaluar la capacidad de la organización, vincular la estrategia a 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 las suposiciones (paradigmas) conforme cambia el ambiente de negocios, así como ampliar la capacidad de la compañía para superar los retos de una estrategia ambiciosa.

Antes de presentar sus propuestas sobre lo que consideran los “tres procesos clave de la ejecución” plantean lo que consideran las “Siete conductas esenciales de un líder a cargo de la ejecución”, que son las siguientes:

1. Conoce a tu personal y tu negocio.
2. Insiste en ser realista.
3. Fija metas y prioridades claras.
4. Da seguimiento a las metas.
5. Recompensa a quienes hacen las cosas.
6. Amplía la capacidad de las personas.
7. Conócete a ti mismo.

## Los tres procesos clave de la ejecución

Charan y Bossidy consideran que el corazón de la ejecución consiste en tres procesos: la gente, la estrategia y las operaciones. Cada negocio utiliza estos procesos pero, muy frecuentemente, son considerados de manera separada. Normalmente los ejecutivos de alto nivel dedican medio día al año para revisar los planes de personal, la estrategia y las operaciones. La gente se sienta de manera pasiva a mirar las presentaciones en *power point*. Pero no preguntan, no debaten, se

marchan sin compromisos con los planes de acción que ayudaron a formular.

A continuación, una síntesis de algunas de las ideas principales que plantean sobre cada uno de los tres procesos fundamentales de la ejecución.

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

Consideran que este es el aspecto fundamental. En última instancia, es el personal de una organización quien juzga cuándo están cambiando los mercados, quién crea las estrategias basadas en esos juicios, y quién convierte las estrategias en realidades operacionales.

Un proceso de personal vigoroso logra tres cosas:

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

Muy pocas compañías logran todos estos objetivos. Una de las grandes carencias del proceso tradicional de personal es que está orientado 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, destacan.

Los elementos que señalan como fundamentales para garantizar un proceso de personal “vigoroso” son:

- Vincular a las personas con las metas estratégicas en el corto plazo (0-2 años), mediano plazo (2 a 5 años) y el largo plazo, (los tres horizontes temporales que trabajan los “Ejecutivos de Estrategia”), así como a las operaciones.
- El desarrollo de distintos niveles de liderazgo por medio del mejoramiento constante, la cadena de sucesión y la reducción del riesgo de retención.
- La decisión sobre qué hacer con las personas de bajo desempeño.
- La transformación de la misión y las operaciones del área de recursos humanos.

“Vincular a las personas con las metas estratégicas” implica identificar las habilidades fundamentales que son necesarias para lograrlas, evaluar a las personas que desempeñan esos cargos, desarrollar sus capacidades o, en su defecto, contratar nuevo personal.

El “desarrollo de distintos niveles de liderazgo” se refiere a contar con líderes “promisorios” y susceptibles de ser promovidos a distintos niveles. Se necesita evaluarlos hoy mismo y decidir qué necesita cada líder para prepararse para asumir responsabilidades más amplias.

Sobre esto, presentan una “Matriz de evaluación de liderazgo” que combina dos variables: el “Desempeño” (qué ejecutivos de ventas obtienen los mayores contratos), y la “Conducta” (quiénes colaboran con otros y quiénes trabajan solos). Los resultados los evalúan como: potencial alto, puede ser promovido, profesional experimentado, demasiado nuevo, necesita cambiar de empleo, entre otros. También precisan las medidas de desarrollo que deben tomarse para el “mejoramiento continuo” de cada cual.

Sobre el “manejo de las personas con bajo desempeño” reconocen que el mejor proceso de personal no siempre consigue que “las personas correctas ocupen los puestos adecuados y que todos se desempeñen bien”. Plantean que, a veces, algunos gerentes son promovidos más allá de su capacidad y requieren ser ubicados en puestos de menor nivel (el llamado “Complejo de Peter”, que plantea: “la gente es ascendida hasta su nivel de incompetencia”). Otros, simplemente, deben ser despedidos. La prueba final para un proceso de personal consiste en saber qué tan bien distingue entre estos dos tipos y qué tan bien manejan los líderes las dolorosas decisiones que deben tomar.

En una “cultura centrada en la ejecución”, la función del área de recursos humanos es más importante que nunca antes, destacan. Su trabajo debe integrarse al proceso del negocio, estar más vinculado a la estrategia y las operaciones. En su “nueva función”, se orienta más al reclutamiento y se convierte en una fuerza más poderosa para lograr el avance de la organización en comparación con su típica función de *staff*.

Bossidy, en su práctica gerencial, se plantea: “tener buenos empleados y capacitarlos mejor y más rápido que nadie más. Necesitamos tener programas educativos que se enfoquen en los principales temas y problemas de negocios que tenemos. La función del área de recursos humanos es ayudarme a resolver estos problemas” (Charan & Bossidy, 2003, p. 157).

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

La meta básica de cualquier estrategia es muy sencilla: ganar la preferencia del cliente y crear una ventaja competitiva sostenible, al mismo tiempo

que aporte dinero suficiente para los accionistas. La estrategia define la dirección del negocio y lo posiciona para avanzar en esa dirección. ¿Por qué fracasan entonces tantas estrategias?, se preguntan estos autores.

Señalan que pocas personas comprenden que un buen proceso de planificación estratégica también requiere prestar atención cuidadosa “a las maneras de ejecutar la estrategia”. Una estrategia vigorosa no es la recopilación de números. Su esencia y detalle debe provenir de las mentes de las personas que se encuentran más cercanas de la acción y que comprenden sus mercados, sus recursos, sus fortalezas y debilidades.

Un plan estratégico debe ser un plan de acción en que puedan confiar los líderes del negocio para alcanzar los objetivos del mismo. Al crearlo, deben preguntarse si su organización puede hacer las cosas que son necesarias para lograr las metas y cómo puede hacerlas. Un plan como ese comienza con la identificación y definición de los aspectos fundamentales que respaldan la estrategia. ¿Cómo está posicionada su empresa en su ámbito de negocios, incluyendo oportunidades y amenazas en el mercado, sus ventajas y desventajas competitivas? Después de esclarecer esto, ¿tiene la capacidad organizacional para ejecutar el plan? ¿Qué necesita hacerse a corto y mediano plazo para lograr que el plan funcione a largo plazo? (p. 220), entre otras preguntas.

Al igual que Mintzberg, consideran que el proceso de formulación de la estrategia no es un trabajo de “planificadores y especialistas”. Es una tarea de la Alta Dirección. El proceso de intercambio debe estar presidido por el jefe máximo, con la participación de los principales líderes que garantizan la ejecución. Estos últimos podrán recoger criterios entre su personal para enriquecer los intercambios.

Destacan que un buen proceso estratégico es uno de los mejores instrumentos para enseñar a la gente la “cultura de la ejecución”. En el intercambio, las personas aprenden sobre el negocio y el entorno externo, no solo información y hechos, sino cómo analizarlos y hacer uso de los criterios debatidos. Las personas descubren perspectivas nuevas y desarrollan su juicio y su intuición. Aprenden de los errores. La discusión de estos aspectos crea entusiasmo y espíritu de equipo. La energía que se crea con la discusión fortalece el proceso, plantean. Para esto es necesario que el proceso sea inclusivo, interactivo, creativo, incluir un debate sólido, con un intercambio vigoroso orientado a la “cultura de la ejecución”. Los participantes deben marcharse con conclusiones de la discusión y, una vez que han asumido la responsabilidad por sus partes del plan, el líder debe darle seguimiento.

A diferencia de otros “modelos de planeación estratégica”, que se centran en los ¿qué?, estos autores plantean centrarse en los “¿cómo?”, para verificar las posibilidades de lograr los “¿qué?”. Sobre las preguntas claves para la formulación de un plan estratégico no plantean nada diferente a lo que plantean otros autores. Algunas se comentaron en párrafos anteriores: ¿situación y tendencias del ambiente externo? ¿Evolución del mercado de negocios? ¿Clientes? ¿Competidores? ¿Fortalezas y debilidades? (de la compañía y de sus competidores principales), entre otras.

Dedican atención especial a la pregunta: ¿Puede el negocio ejecutar la estrategia? Sobre esto, señalan que un asombroso número de estrategias fracasan debido a que los líderes no realizan evaluaciones realistas sobre si la organización puede ejecutar el plan. Bossidy plantea la necesidad de hacerse un conjunto de preguntas que permitan evaluarse de 1 a 10 puntos, para identificar la posibilidad de ejecutar la estrategia.

Destacan la conveniencia de tener metas a corto, mediano y largo plazo, para poder monitorear mejor los resultados y realizar los ajustes que resulten necesarios en función de los cambios que se produzcan en el entorno, en los mercados, en los clientes, en la competencia. También señalan la necesidad de tener clara “la media docena de aspectos críticos que pueden dañar el negocio, impedirle aprovechar oportunidades o alcanzar sus objetivos”, para dedicarle la atención requerida. “Muchas estrategias fracasan debido a que los aspectos críticos no son tomados en consideración”, (p. 247) señalan.

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

Cuando Charan y Bossidy hablan de las “operaciones”, no se refieren a las operaciones clásicas de una empresa (logística, tecnología, marketing, etc.), aunque pueden incluirlas, sino a las que “operacionalizan” la estrategia, es decir, que posibiliten su ejecución. Se trata de “un proceso operativo vigoroso, centrado en un plan operativo que vincula la estrategia y el personal a los resultados” (p. 273).

El proceso de estrategia define adónde quiere ir el negocio, el proceso de personal define quiénes lo van a llevar a ese lugar. El plan operativo proporciona el camino para esas personas, divide la meta a largo plazo en objetivos a corto plazo. El cumplimiento de los objetivos de “aquí y ahora” obliga a que se tomen decisiones y que las mismas sean integradas en toda la organización, tanto inicialmente como en respuesta a los cambios en las condiciones de negocios.

Un “plan operativo” incluye los programas que el negocio va a completar en el curso de un año para alcanzar los niveles deseados en objetivos

como ganancias, ventas, márgenes de utilidad y el flujo de efectivo. Entre esos programas se encuentran el lanzamiento de productos, el plan de mercadotecnia, un plan de ventas que aproveche oportunidades del mercado, un plan de manufactura que estipule los niveles de producción, y un plan de productividad que mejore la eficiencia. Las premisas sobre las que se base el plan operativo están vinculadas a la realidad y son debatidas entre el personal de finanzas y los líderes de línea que tienen que ejecutar.

El plan operativo especifica la manera en que las diversas partes de un negocio se sincronizarán para lograr los objetivos, contempla las modificaciones que será necesario realizar, así como prever contingencias sobre las cosas que pueden salir mal o que pueden ofrecer oportunidades inesperadas.

Plantean que han percibido tres grandes fallas en la elaboración del presupuesto o el proceso de operaciones en la mayoría de las compañías:

1. El proceso no permite un diálogo vigoroso sobre las premisas del plan.
2. El presupuesto es elaborado en función de los resultados que los gerentes de más alto nivel desean, pero no especifica los programas de acción que permitirían que esos resultados se conviertan en realidad.
3. El proceso no proporciona oportunidades para dirigir a las personas de manera que estas aprendan sobre la totalidad del negocio, ni permite desarrollar la “arquitectura social” que consiste en trabajar juntos en una causa común.

Estos planes operativos están basados típicamente en un presupuesto que ha sido preparado previamente. “Esto está al revés -plantean- el presupuesto debería ser la expresión financiera del plan operativo y de los planes subyacentes generados

por los componentes del negocio, en vez de que estos sean la expresión de aquel” (p. 276).

Señalan que muchas grandes empresas se demoran semanas y meses preparando el presupuesto, que tiene un enfoque puramente contable. “Esto es innecesario y una gran pérdida de tiempo”, destacan. Comentan ejemplos de empresas grandes que lo preparan en una sesión de tres días, con la participación de todos los que reportan directamente al líder de la unidad de negocios, tanto de línea como de *staff*. Previamente, todos han recibido información sobre las premisas generales respecto al ambiente exterior, análisis de la competencia, y los objetivos financieros y de otro tipo para el año, trimestre por trimestre.

La reunión se enfoca al 20% de los rubros principales, que representan el 80% del efecto de los resultados del negocio. El líder comienza la reunión pidiendo que cada función presente sus planes de acción para cumplir las cifras planteadas, cuestiona las premisas -para probar su validez- y pregunta: ¿cómo afectará cada plan de acción a los otros negocios o actividades? Por ejemplo, si un gerente plantea reducir su precio para generar más volumen, eso afectará al área de manufactura: ¿Cuáles serán los costos agregados? ¿Exigirá tiempos extra?

Una vez que todos expresan su opinión, trabajan en grupos durante 1-1.5 horas y cada gerente discute la información con su equipo de trabajo. Cuando el grupo vuelve a reunirse en plenario vierten la información en un programa computarizado de hoja de cálculo común. Con esto pueden ver “en tiempo real” qué cosas tienen sentido y, también, cómo pueden sincronizarse con los demás componentes. A continuación realizarán nuevamente el proceso, lo cuestionarán, volverán a darle forma y a refinarlo. Generalmente terminarán de hacerlo después de cuatro ciclos, según la experiencia que plantean. “Con esto, también

descubrirán que se trata de un poderoso ejercicio de creación de equipo”, concluyen.

Destacan la importancia de la “sincronización” para lograr la excelencia en la ejecución y proporcionar energía a la compañía. Esto significa que todas las partes de la organización tienen premisas comunes sobre el ambiente externo para el año de operaciones, y una comprensión común de los aspectos fundamentales. La sincronización incluye hacer que las metas de las partes interdependientes correspondan entre sí, y lograr que haya una vinculación de sus prioridades con otras partes de la organización. Cuando las condiciones cambian, la sincronización vuelve a alinear las múltiples prioridades y reasigna los recursos.

Plantean que el debate sobre las premisas es una de las tareas más importantes de una revisión de operaciones; no solo las premisas generales sino las que se vinculan específicamente con sus efectos en el negocio, segmento por segmento y artículo por artículo. Es una de las fallas que tiene la revisión de presupuestos. “No puedes fijar metas realistas hasta que hayas debatido las premisas sobre las que se basa” (p. 285).

Las “premisas” cubren muchos campos. Los más importantes: ¿Quién es el cliente? ¿Cómo compra y por qué? ¿Cuál es su necesidad? ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Es tu propuesta de valor lo suficientemente buena? Si estas en un negocio industrial, ¿Quién es el cliente de tu cliente? Sus problemas y necesidades van a afectar a tu cliente.

Otras preguntas: ¿Cómo reaccionarán tus competidores ante tus acciones? ¿Modificarán sus precios? ¿Qué sabes acerca de los productos que piensan introducir? Tus proveedores ¿Serán capaces de entregar suficientes insumos justo a tiempo a los precios correctos? Otras esferas sobre las que recomiendan hacerse preguntas: tus canales de distribución, las perspectivas de la economía.

Una vez fijadas las premisas, el siguiente paso es la creación del plan operativo. Es un proceso de tres partes:

1. Fijar los objetivos.
2. Desarrollo de los planes de acción, incluyendo los cambios necesarios entre los objetivos de corto plazo y las metas de largo plazo.
3. Identificar áreas en las que las personas pueden desarrollar planes de contingencia.

Finalmente, obtienes el acuerdo de todos los participantes, estableces 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 hacen.

Cualquier buena revisión termina con las conclusiones y el seguimiento. Bossidy comenta una técnica que aplica. Al concluir la sesión de “operaciones” envía a cada responsable un memorando donde precisa los detalles de los acuerdos que le corresponde cumplir. Las otras dos partes del seguimiento son los planes de contingencia y las revisiones trimestrales.

Concluyen su libro con una “Carta a un nuevo líder”. Entre las cosas que le sugieren están:

- Tomar en consideración qué habilidades son necesarias para desempeñar tu trabajo y cómo se comparan con las que tienes.
- ¿Qué tan bien conoces tu organización? Asegúrate de ir a los lugares donde tiene lugar la acción, de hablar con personas de todos los niveles, de formularles preguntas y de escuchar sus respuestas.
- Conocer, desde el inicio, las ideas y comportamientos de las personas que se encuentran bajo tu dirección.
- Estar abierto a las opiniones que difieren de las tuyas y poner en práctica los diálogos

honestos e inclusivos que permitan que la realidad salga a la luz.

- Darle importancia a lograr que las cosas se hagan; ganar y atraer a las mejores personas con el talento más diverso.
- Necesitas conocer al menos a la tercera parte de las personas más importantes de tu unidad en lo que se refiere a su desempeño y potencial de crecimiento.
- Dado que la compensación es el motor último del desempeño, debes asegurarte de que tu sistema recompense a quienes hacen las cosas.
- Te alentamos a que compares a tu personal con el de tus competidores, a que preguntes si el parámetro de desempeño es lo suficientemente alto y las personas tienen la disciplina necesaria para ganar de manera consistente.
- Contar con un proceso de estrategia correcto es crucial para tu éxito de largo plazo y el de tu organización. ¿Están impulsando el proceso tus líderes de negocio o lo han delegado en planificadores aislados y desconectados con la realidad? ¿Tiene el plan la información correcta para permitir una evaluación precisa de tu posición en comparación con la de tus competidores? ¿Está lo suficientemente detallado el plan para que tu personal pueda ver la manera en que pueden lograr el mejoramiento, tanto del crecimiento como de la productividad?

La lista de lo que debes conocer puede ser interminable, pero hay tres aspectos que se destacan:

1. Asegúrate que tú y tu personal realmente comprenden a tus clientes, sus necesidades, sus conductas de compra, sus preferencias. La comprensión de los clientes es la base del éxito en los negocios.
2. Busca siempre las maneras para mejorar los resultados mediante la implementación de iniciativas.

3. Conserva y mejora tu honestidad intelectual, de manera que siempre seas realista. Ve las cosas como son y no como te gustaría que fueran.

## Conclusiones

Tanto empresarios como académicos y consultores en “dirección estratégica” están insatisfechos y preocupados por el problema de la “ejecución” de las estrategias.

Los textos y bibliografía sobre “planeación (dirección) estratégica”, en general, se extienden en presentar los conceptos principales de esta disciplina (identidad, misión, visión, valores, factores críticos de éxito, áreas de resultados clave, objetivos estratégicos, estrategias, planes de acción, etc.), así como de los “procesos estratégicos” (análisis del entorno, de la competencia, de los clientes, matriz FODA, etc.). Los temas más cercanos al proceso de ejecución los tratan en las secciones que denominan “Soportes de la Estrategia”, donde incluyen temas como estructura, liderazgo, sistemas de información y control, cultura organizacional, entre otros.

Muchas grandes empresas han intentado atender este problema creando el cargo de “Ejecutivo de Estrategia”, cuyas tareas principales están relacionadas, no con la formulación de la estrategia, sino con atender todo lo que garantice su puesta en práctica, actuando sobre los diferentes niveles de la organización, integrando esfuerzos, generando sinergias, entre otras tareas.

Ram Charan, un “gurú” de los temas de estrategia muy reconocido, después de tres décadas de preocupaciones y frustraciones en esta esfera, unió esfuerzos con Larry Bosidy, presidente de la Honeywell Internacional, y publicaron en el

2002 (primera edición en inglés), un libro con el sugestivo título de “El arte de la ejecución en los negocios”, donde desarrollan enfoques y herramientas de lo que consideran pudiera contribuir a garantizar una “ejecución” efectiva.

Llegan a la conclusión de que “casi nadie comprende lo que es la ejecución”. Plantean que, para comprenderla, es necesario tener en mente tres aspectos: 1. La ejecución es una disciplina y parte integral de la estrategia; 2. La ejecución es la tarea principal de un líder de negocios, y 3. La ejecución debe ser el elemento fundamental de la cultura de la organización.

Entre las “conductas esenciales de un líder a cargo de la ejecución” plantean: conocer a su personal y al negocio, ser realista, fijar metas y prioridades claras, dar seguimiento a las metas, recompensar a quienes logran que las cosas “se hagan”, desarrollar las capacidades de su gente y conocerse bien a sí mismo.

Consideran que los tres procesos fundamentales para garantizar una ejecución exitosa son: 1. El proceso de personal; 2. La estrategia, y 3. Las operaciones.

Los aspectos principales del “proceso de personal” son: vincular a las personas con las metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo; el desarrollo de distintos niveles de liderazgo; las decisiones sobre qué hacer con las personas de bajo desempeño, y la transformación de la misión y operaciones del área de recursos humanos de la organización.

Sobre el “proceso de la estrategia”, destacan las preguntas claves que, generalmente, se hacen para esto: ¿cuál es la situación del ambiente de negocios?, ¿quiénes son nuestros clientes y competidores?, ¿cómo estamos posicionados?, ¿con

qué contamos?, entre otras. A diferencia de otros enfoques en los que se centran los “¿qué debemos (podemos) hacer?”, plantean darle preferencia a los “¿cómo vamos a lograr lo que queremos? Proponen utilizar enfoques audaces, pero realistas.

Lo que llaman “proceso de operaciones” es el conjunto de actividades que deben realizarse y priorizarse para garantizar la ejecución. Le otorgan especial significación al intercambio entre las diferentes unidades de la organización, de manera que todos tengan claro cómo deben tributar a los objetivos estratégicos y qué implicaciones tienen sus acciones en otras esferas, procurando una re-orientación y consenso para lograr el éxito.

En una supuesta “Carta a un nuevo líder” le proponen centrarse en tres cosas: 1. Asegurarse de que todos en su área comprenden bien a sus clientes, sus necesidades, sus preferencias; 2. Bus-

car siempre la manera de mejorar los resultados generando iniciativas, y 3. Conservar y mejorar su “honestidad intelectual”, de manera de ser siempre realistas, ver las cosas “como son” y no “como le gustaría que fueran”.

## Referencias

- Atwater, J. & Dittman, P. (2008). We want to be Toyota. *Journal APICS* (The Association for Operations Management). March-April. New York.
- Charan, B. & Bossidy, L. (2003). *El Arte de la ejecución en los negocios*. México: Mc. Graw Hill.
- Kotter, J. (1998). *El liderazgo de Matsushita. Lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- \_\_\_\_\_. (2000) *¿Qué hacen los líderes?* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Revista Harvard Business Review* (HBR). Jan-Beb 1994.