

# LA EJECUCIÓN ESTRATÉGICA, O CÓMO HACER QUE LAS COSAS OCURRAN

GUILLERMO VETTER, CFIE (CENTER FOR INNOVATIVE EXECUTION)<sup>1</sup>

## 1. Introducción

“Menos del 10% de las estrategias formuladas de forma correcta, son ejecutadas con éxito”. Esta demoledora estadística aparecía en un artículo publicado en la revista Fortune en Junio de 1999. Sus autores, Ram Charan y Geoffrey Colvin habían analizado muchos casos de fracaso de CEOs en grandes empresas norteamericanas. Se preguntaban, ¿qué es lo que hizo mal Gil Amelio al frente de Apple, o John Akers en IBM? Analizaron las causas del fracaso a lo largo de décadas y descubrieron que en la mayoría de casos no se debía a la falta de visión estratégica. En la inmensa mayoría de empresas, el fracaso se había debido fundamentalmente a una pobre *ejecución*: no se había ejecutado aquello que se había definido, se había sido indeciso, no se habían respetado los compromisos. El artículo de Charan y Colvin resaltaba dos aspectos fundamentales que en su opinión no habían sabido hacer los CEOs: no habían generado una cultura de ejecución en sus subordinados, y no habían puesto en marcha procesos y sistemas orientados a la ejecución. Además, en su análisis temporal de varias décadas descubrieron que el peso de la ejecución en el éxito (o en el fracaso) de las empresas es cada vez mayor: con un mercado globalizado y altamente competitivo en todos los sectores, la capacidad de ejecución y, cada vez más, la velocidad en la ejecución es crucial. Si hay algo en lo que un CEO debe acertar más que nunca, es precisamente en la ejecución.

El artículo de Fortune inauguraba así lo que se ha convertido en la última gran disciplina de management en Estados Unidos: la *Ejecución Estratégica*, un conjunto de métodos y conductas orientados a lograr que las cosas *ocurran*. Más adelante, en el año 2000, Norton y Kaplan, padres del concepto de Cuadro de Mando Integral y muy involucrados también en estudiar la ejecución empresarial, publicaron su obra “The Strategy Focused Organization”, en la que analizaban en detalle las razones principales por las cuales las empresas fallan en la ejecución:

- La barrera de la Visión: sólo un 5% de la plantilla entiende la estrategia.
- La barrera de los Mandos: el 85% de los mandos intermedios dedican menos del 5% mensual a la estrategia.
- La barrera de los Recursos: el 60% de las empresas no ligan estrategia y presupuesto.
- La barrera de las Personas: sólo el 25% del personal tiene un sistema de compensación alineado con la estrategia.

Así, al igual que Charan y Colvin, Norton & Kaplan demuestran que el éxito en la ejecución tiene mucho que ver con liderazgo, personas y procesos.

El concepto cuajó inmediatamente entre el management estadounidense y desde entonces hemos vivido un auge en la publicación de diversas teorías y marcos de actuación. Desgraciadamente, en España la ejecución estratégica como disciplina no ha recibido tanta atención. En 2012 se publica “*Ejecución Estratégica. La experiencia e innovación de 12 CEO ante un nuevo escenario*” (coordinado por Carlos Espinosa y Jon Larrabeiti del CFIE), primer libro en español dedicado íntegramente a este concepto, con las aportaciones de 12 CEO en materia de ejecución, libro en el cual se basa gran parte de lo que explicaremos en este cuaderno.

---

<sup>1</sup> Director de CFIE (Center for Innovative Execution). Contacto: guillermo.vetter@cfie.es

Repasaremos en primer lugar el marco conceptual de la Ejecución Estratégica, y a continuación presentaremos lo que a juicio del CFIE son los elementos fundamentales que debe tener en cuenta cualquier empresa para lograr una ejecución exitosa.

## 2. Marco conceptual de la Ejecución Estratégica

El artículo aparecido en la revista Fortune fue el germen de un análisis de mayor alcance que el propio Ram Charan elaboró junto a Larry Bossidy (ex-CEO de Honeywell International) en la obra "Execution: The Discipline of Getting the Things Done" (Ejecución: La disciplina de lograr que las cosas ocurran) publicado en 2002. Probablemente nunca imaginaron la enorme trascendencia que tendría esta obra en los años siguientes y hasta nuestros días, convirtiéndose en la obra de referencia de esta nueva disciplina.

Para Charan y Bossidy la ejecución es "un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las empresas necesitan dominar para obtener una ventaja competitiva. Es una disciplina en sí misma".

La obra presenta con claridad la visión de los autores sobre lo que es la ejecución en el mundo de la empresa, empleando para ello dos modelos principales. Por un lado, presentan los 3 Elementos de la Ejecución, y por otro lado, los 3 Procesos Básicos.

Los 3 elementos de la Ejecución	Los 3 Procesos básicos de la Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los 7 comportamientos esenciales de un líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Estrategia</u>: creando el vínculo con las Personas y las Operaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una cultura de Ejecución en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Personas</u>: creando el vínculo entre Estrategia y Operaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Operaciones</u>: creando el vínculo con la Estrategia y las Personas</li> </ul>

Los 3 elementos de la Ejecución:

La obra le da una importancia primordial a cómo se comporta un líder dentro de la organización. Se presentan así los *7 comportamientos esenciales de un líder*:

- Conocer y estar cercano al equipo y al negocio (tener los pies en la tierra)
- Ser realista
- Fijar objetivos y prioridades (3 o 4 prioridades sencillas y claras)
- Seguir siempre adelante (tomarse la ejecución en serio)
- Recompensar el buen desempeño
- Expandir las capacidades del equipo (traspasando conocimientos a los demás)
- Conocerse a uno mismo

Cada uno de estos comportamientos es explicado en detalle, con abundantes ejemplos de su propia experiencia como directivos y consultores. Por sintetizar, a diferencia de otros enfoques más "visionarios" del rol del líder, Charan y Bossidy están convencidos de que el verdadero rol de la alta dirección es estar en la primera línea de combate al frente de su equipo garantizando que la estrategia se ejecuta según fue diseñada.



Los otros dos elementos clave de la Ejecución para Charan y Bossidy son *crear una cultura de Ejecución en la organización* y *tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados*.

*La creación de una cultura de ejecución* recae en el líder, que tiene que dar de forma consistente una serie de pasos orientados a empujar a la organización hacia la acción. En concreto, el líder debe decirles a los empleados claramente qué resultados espera, discutir con ellos cómo conseguir esos resultados (como parte de un proceso de "coaching"), premiar a las personas que obtengan los resultados y decidir qué hacer con aquellos que no los obtengan. Según Bossidy, "la ejecución es la tarea número uno de cualquier líder".

Como tercer elemento clave, el líder debe *asegurarse de tener a las personas adecuadas en los puestos adecuados*. Algo que parece obvio en realidad es algo a lo que no se le presta la atención debida y es una razón fundamental de fracaso de muchas empresas: es muy habitual que los puestos clave no estén ocupados por las personas adecuadas.

Además de dichos comportamientos, los líderes deben poner en marcha procesos que permitan que la ejecución se pueda implantar a lo largo de la organización (recordemos, la otra gran causa de fracaso de los CEOs analizada en Fortune había sido la falta de *procesos* de ejecución). Charan y Bossidy establecen tres procesos básicos de la Ejecución: la *Estrategia*, las *Personas* y las *Operaciones*, haciendo especial hincapié en los vínculos que cada uno de estos tres elementos debe tener con los otros dos.

No se trata tan sólo de ver a posteriori el impacto de cualquier posible estrategia empresarial en estos tres planos, sino de, en función de una evaluación exhaustiva de las capacidades de la empresa en estos tres ejes, evaluar la factibilidad de la estrategia en la práctica. Podríamos decir que Charan y Bossidy definen un DAFO "aterrizado", simple y concreto para toda posible estrategia. No se trata de decidir si en el segmento de mercado X existe o no capacidad de crecimiento, o una oportunidad legal o tecnológica, sino si la empresa está adaptada en sus procesos, en sus equipos y en sus estrategias (coherencia de la nueva con las actuales) para penetrar adecuadamente en dicho segmento. Este análisis previo de factibilidad estratégica permite además un despliegue ordenado de la misma en el caso de ser aprobada o puesta en marcha. Se despliega, en definitiva, de forma natural, un cuadro de mando del proyecto que permitirá al mando intermedio (y a la alta Dirección) anticipar y gestionar cualquier posible obstáculo que se pueda generar en la triple perspectiva de personas, estrategia y procesos.

Desde el lanzamiento de esta obra, distintos autores y publicaciones han ido desarrollando el concepto de "corporate execution". Una aportación destacable es la realizada por la revista Harvard Business Review en junio de 2008 con su artículo "The Secrets to Successful Strategy Execution" (Los secretos para una ejecución exitosa de la estrategia) en el cual sus autores (Gary L. Neilson, Karla L. Martin y Elizabeth Powers, socios de Booz & Company) mostraban los resultados de una amplia encuesta sobre las razones que impiden o dificultan la ejecución de la estrategia en las empresas.

La encuesta buscaba identificar los 17 rasgos que facilitan o dificultan dicha ejecución, y fue respondida por más de 26.000 directivos de 31 compañías distintas. Mediante un proceso de análisis por regresión, los resultados fueron agrupados en cuatro áreas clave: *Información*, *Responsabilidad sobre la decisión*, *Motivación* y *Estructura* y quedan recogidos en la tabla siguiente (se incluyen sólo los siete primeros):

#### LOS 17 FACTORES CLAVE DE LA EJECUCIÓN ESTRATÉGICA CON ÉXITO (EXTRACTO)

Ranking RASGO ORGANIZATIVO	ÁREA	ÍNDICE
1. Todo el mundo conoce las acciones o decisiones de las que es responsable	Responsabilidad en la decisión	81
2. La información importante sobre el entorno competitivo llega a la alta dirección rápidamente	Información	68
3. Una vez adoptadas, las decisiones son rara vez cuestionadas	Responsabilidad en la decisión	58
4. La información fluye libremente en la empresa	Información	58
5. Los trabajadores de la línea operativa generalmente tienen la información que necesitan para entender el posible impacto de sus decisiones diarias.	Información	55
6. Los gerentes operativos tienen acceso a las métricas que precisan para evaluar los drivers y resultados de su área de negocio.	Información	48
7. Los directivos están involucrados en las decisiones operativas	Responsabilidad en la decisión	32

Fuente: *Harvard Business Review*, junio 2008.

Como podemos observar, la conclusión es que la efectiva implementación estratégica parece estar muy relacionada con disponer de una información adecuada en todos los niveles y contar con unas reglas de decisión y responsabilidades claras y predefinidas ante cualquier circunstancia cambiante de negocio. Dice el estudio: “Las organizaciones exitosas en la ejecución, abordan antes que nada la *Información* y la *Responsabilidad*. Sólo después cambian la estructura y los incentivos, con el objetivo de *apoyar* los otros dos procesos.”

Ésta es precisamente una de las líneas de trabajo actuales en torno al concepto de ejecución, que podríamos definir de evolución de la consultoría y del pensamiento de *gestión del cambio*, de tanta actualidad y éxito en los años 90, pero que con la llegada de la denominada Nueva Economía (con sus empresas icono: primero Dell y Amazon, después Google, ahora Facebook) parece que pasó a un segundo plano en la década de los 2000, salvo por algunos ilustres pensadores como John Kotter, autor de su famosa metodología de gestión del cambio en ocho pasos, y que publicó en 2008 la obra “A Sense of Urgency” - *Un sentido de urgencia*, con conceptos muy similares a los anticipados por Charan en cuanto al rol claramente ejecutivo, operativo casi, de la alta dirección en las empresas (más, si cabe, en un momento de crisis e incertidumbre como el actual).

Además de asociarse a una gestión del cambio operativa, el concepto "ejecución" también se ha ligado a otras áreas del management, pudiendo destacarse, brevemente, las siguientes:

- **El Balance Scorecard.** El modelo de Norton y Kaplan tiene mucha relación con el concepto de ejecución, ambos persiguen desplegar con éxito la estrategia (de hecho, con la llegada de la obra *Mapas Estratégicos* en 2004 se fijan las bases para conectar el diseño estratégico con su implementación en todos los niveles organizativos), aunque también presentan diferencias de enfoque, quizás con un mayor peso de los elementos "soft" en la visión de Charan (y otros expertos que han venido desarrollando el concepto execution), que queda patente en el peso que da al liderazgo y al desarrollo de personas en cualquiera de sus obras más recientes, especialmente en *Leadership in the Era of Economic Uncertainty (Liderazgo en la era de la incertidumbre económica)* y en *Leaders At All Levels (Líderes en todos los niveles)*.
- **Project Management Institute (PMI).** Esta institución institucional otorga los famosos certificados PMP (Project Management Professional, o gestor de proyectos profesional) y ha generado, especialmente en el ámbito de las empresas de software, ciertas soluciones denominadas "execution management systems" (sistemas de gestión de la ejecución) muy centradas en monitorear proyectos y procesos, de gran utilidad sin duda, pero que sólo proporcionan una visión parcial del conjunto de factores que inciden en el desempeño organizativo en un sentido amplio.
- **Gestión del Talento y del Desempeño.** Últimamente los principales fabricantes de suites de gestión del desempeño, e incluso de gestión del talento, están empleando la expresión "execution" en sus mensajes de marketing. Es evidente que la implementación estratégica existe y se articula por y para las personas, pero considerar un cuadro de sucesión o una herramienta de DPO (Dirección por Objetivos) como un modelo de ejecución estratégica nos parece una adaptación a un término de moda como es "corporate execution" que no hace justicia ni a una expresión ni a la otra. Evidentemente, lo comentábamos al principio al hacer referencia a la obra de Charan y Bossidy, el encaje de los modelos de gestión de personas con los objetivos puede definirse como el núcleo de un adecuado despliegue estratégico, pero no cualquier software de desarrollo de personas puede asociarse sin mayor profundidad con lo que puede representar un auténtico conjunto de herramientas que garanticen el aterrizaje efectivo de la estrategia corporativa de forma sostenible y efectiva.

Y aún quedarían muchos más expertos por considerar... Por ejemplo Richard Lepsinger, autor de importantes obras de liderazgo y gestión de personas (como el éxito editorial *The Art and Science of 360º Feedback, El arte y la ciencia del feedback 360º*), que publicó en la revista *Industrial Management* un interesante artículo sobre ejecución estratégica (ejemplar de mayo/junio 2008) titulado "Starting and Execution Revolution", donde profundizaba en el rol de los líderes en la empresa como verdaderos responsables de impulsar y operativizar las "brillantes ideas" que surgen de los análisis y las matrices estratégicas convencionales.

Finalmente también muy atractivo (e incluso con sentido del humor) la aproximación hecha por Ralph Wellborn y Vince Kasten en su obra "Get It Done!: A Blueprint for Business Execution" (*Consíguelo: una guía para la ejecución en los negocios*), publicada en 2005, y donde se profundiza en la necesaria coherencia vertical y muy especialmente horizontal (es decir, entre departamentos funcionales: tecnología, marketing, finanzas, RR.HH., etc.) para

garantizar la implementación exitosa de una nueva estrategia, dando un peso considerable a la cultura operativa ("hands on" como muy ilustrativamente se diría en inglés) y a la implicación real en cada barrera esperada que surge en el lento camino del cambio y la adaptación a nuevas iniciativas internas o al entorno competitivo de la corporación.

Habiendo analizado diversos modelos de ejecución, desde el CFIE explicamos que sea cual sea el enfoque de la ejecución, siempre nos encontramos tres pasos secuenciales:

1. *Definición*: de la visión, de la estrategia, en definitiva de "qué queremos conseguir"
2. *Despliegue*: poner en marcha lo definido, actuando sobre las diferentes palancas de las que disponemos.
3. *Seguimiento y ajuste*: entrar en una mecánica de seguimiento y de ajuste que lleven a la mejora continua.

En los siguientes capítulos iremos desgranando lo que para nosotros son las claves de la ejecución en cada una de las tres fases de esta "rueda de la ejecución".

### 3. Definición

Frecuentemente se habla de estrategia por un lado y de ejecución por otro lado. Quizás aquí es donde comienza el problema, pues estamos contribuyendo a cimentar ese "muro" entre ambos procesos. En realidad, la estrategia sin ejecución no sirve, y la ejecución sin estrategia carece de dirección. Yendo más allá, en último extremo "la ejecución ES la estrategia" como dice Fred Malek (Presidente de Marriott y Northwest Airlines).

Si lo que se quiere es que una estrategia se ejecute hay que empezar a pensar en la ejecución desde el momento en que se diseña la estrategia. Como explican Ram Charan y Larry Bossidy, hay que preguntarse si la organización está preparada para la ejecución o no, y dejar claros los vínculos de la estrategia con las personas y las operaciones.

Una forma de asegurar que la organización puede ejecutar la estrategia es precisamente involucrar en la definición a los responsables de la ejecución. "Los mejores resultados se obtienen cuando los responsables de la ejecución participan también en el proceso de planificación estratégica" como manifiesta Lawrence G. Hrebiniak en su obra "Making Strategy Work".

Los CEO autores del libro "*Ejecución Estratégica. La experiencia e innovación de 12 CEO ante un nuevo escenario*" nos aportan varias mejores prácticas:

- *Llevar a cabo la definición de la estrategia con un doble proceso "top-down" (de arriba a abajo) y "bottom-up" (de abajo hacia arriba). Top-down* porque la estrategia requiere de cierta visión global que normalmente sólo se tiene en los niveles directivos, *y bottom-up* (es decir, involucrando a la base) para darle un baño de realidad a la estrategia y garantizar que podrá ser ejecutada. Ya no valen los planes estratégicos concebidos por unos pocos "iluminados".

- *Mix entre juventud y experiencia.* Hacer participar en el proceso a personas jóvenes y/o de otros sectores, que aporten una nueva visión sobre cómo hacer las cosas y conjugarla con la experiencia del equipo, para garantizar en el tiempo los valores de la empresa. De hecho, el proceso de elaboración de la estrategia puede ser un momento excelente para detectar talento entre el personal más joven.

Así mismo, y siempre intentando evitar que el plan estratégico se convierta en “un documento bien encuadernado en el anaquel del CEO”, se debe concebir el plan como una *priorización* de ideas que la organización debe *desarrollar*. Es decir, la estrategia no debe contener los detalles (éstos deben ir en los planes operativos), sino que debe marcar las líneas maestras a seguir.

Es la idea que recogieron James Collins y Jerry Porras en 1994 en su libro “Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies” con el concepto de *BHAG*: “Big Hairy Audacious Goal”: la estrategia expresada como un gran objetivo audaz y algo descabellado, que hace de punto focal unificador de los esfuerzos de toda la empresa. Algo que todo el mundo entienda y que genere espíritu de equipo y ganas de alcanzarlo. Así, se garantiza que todo el mundo entienda la estrategia.

Finalmente, existen métodos de visualización de la estrategia que ayudan a sintetizar y, sobre todo, a entender la estrategia (está demostrado que recordamos y entendemos mejor cualquier concepto si viene acompañado de imágenes o esquemas). Es especialmente relevante el trabajo desarrollado por Norton & Kaplan con el desarrollo de Mapas Visuales como herramienta de síntesis y comunicación de la estrategia.

#### 4. Despliegue de la Estrategia

En el CFIE hablamos de 6 elementos clave para el despliegue de la estrategia, definida como el conjunto de enfoques y actuaciones que permiten transformar ideas definidas en la estrategia en resultados tangibles para la empresa. Es decir, “que las cosas ocurran”.

- Los planes de actuación
- Las personas
- La gestión del cambio
- La organización, los procesos y los sistemas
- La comunicación de la estrategia y el alineamiento directivo
- La atención al detalle en la ejecución

##### 4.1. Los planes de actuación

Si la estrategia es una priorización que debe contener muchas ideas y pocos detalles, el plan de actuación (habitualmente a un año vista) debe ser lo contrario: un desarrollo exhaustivo del qué, el cómo, el cuándo y el quién, desarrollado por y para los expertos.

Debe ser lo más participativo posible, y con una lógica de objetivos de negocio, no de “presupuesto anual”. Al contrario, el presupuesto anual debería ser el reflejo económico de los objetivos y los planes de los departamentos.

Un ejemplo de despliegue de planes de actuación en cascada es la metodología “Qué – Cómo” que pone en práctica la empresa Peugeot. Lo explica Rafael Prieto, Consejero Delegado de Peugeot España en su capítulo dentro del libro “Ejecución Estratégica”: el Qué de un Nivel (ej.: Director) se traduce en el Cómo del siguiente nivel (ej.: Jefe de Departamento) y así sucesivamente en todos los niveles. De esta manera se garantiza un total alineamiento en los objetivos de la organización.

Otro factor importante en los planes de actuación es dejar claros en el plan cuáles son los hitos de cumplimiento de la estrategia, y cómo se miden (en inglés: “how success looks like”, *qué aspecto tiene el éxito*). Así mismo, los planes de actuación no deben olvidarse del “quién”, para garantizar que existe una cultura de responsabilidad en la organización. Además, como reflejaba la encuesta del Harvard Business Review, para garantizar el éxito, las personas deben tener claro su nivel de *responsabilidad sobre las decisiones*. Si las personas no toman decisiones, el proceso de ejecución se paraliza.

#### 4.2. Las personas

Como hemos visto, algo obvio pero que tantas veces se olvida es que el líder debe garantizar que tiene a las personas adecuadas en los puestos adecuados. El que frecuentemente los puestos no estén ocupados por las personas adecuadas se debe a varios comportamientos que pueden tener los líderes en relación a sus subordinados, según Charan y Bossidy, éstos son: falta de conocimiento, falta de coraje, comodidad psicológica y falta de compromiso de los líderes con los procesos de personal.

Los líderes orientados a la Ejecución dedican un alto porcentaje de su tiempo y energía a los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal. Es una idea tantas veces repetida por Tom Peters y que cada vez tiene una mayor vigencia: el empleado es lo primero (y el cliente es lo segundo).

#### 4.3. La gestión del cambio

La mejor idea puede fracasar si la organización se opone o no la interioriza. Una vez definido un plan, la tarea número 1 de un líder es probablemente gestionar el cambio. Algunas mejores prácticas de gestión del cambio de los 12 CEOs del libro “Ejecución Estratégica” son:

- Planificar la gestión del cambio, con acciones, plazos y responsables.
- Hacer fluir la información, comunicar el por qué del cambio.
- Dar la oportunidad de debatir y cuestionar el cambio, no imponer.
- Adecuar el discurso al perfil de cada uno. Utilizar un discurso equilibrado entre lo racional y lo emocional.

Es responsabilidad de los líderes el inculcar en las personas ese deseo de que las cosas ocurran. Esta idea la desarrollan Heike Bruch y Sumantra Ghoshal en su libro “A bias for Action” (2006), en el que, al igual que Charan y Bossidy, hablan de una serie de comportamientos que ha de tener un líder para que las cosas *ocurran*. La clave es que los líderes actúen con lo que ellos llaman *acciones decididas*, que requieren *energía y foco*. Energía no en el sentido de dedicar una gran cantidad de esfuerzo a una tarea sino de que el esfuerzo provenga de un convencimiento interior profundo para que esa tarea se cumpla. Y

foco en el sentido de que no se trata de acciones impulsivas sino meditadas y a las que se les da seguimiento con perseverancia (también Steve Jobs citaba constantemente la *perseverancia* como aquello que separa a los buenos de los malos empresarios). Según los estudios de Bruch y Ghoshal, sólo el 10% de los managers tienen un nivel alto de energía y foco y hasta un 40% pertenecen al grupo de lo que llaman “managers ocupados”: aquellos que mantienen un alto nivel de energía pero con un muy bajo nivel de *foco*, lo cual hace que su esfuerzo sea en vano.

La energía y el foco se consiguen mediante una fuerte disciplina y voluntad (“willpower”) y cierto nivel de autonomía (que el líder ha de construirse, a veces rompiendo las reglas) que le permitan distinguir qué decisiones ha de tomar para conseguir que las cosas se hagan.

La otra tarea del líder según Bruch y Ghoshal para “hacer que las cosas ocurran” es inculcar en los demás lo que llaman la capacidad de *soñar*. Se trata de dar a los subordinados, por un lado, un cierto *espacio de actuación* (la Responsabilidad sobre la decisión que mencionamos en la Introducción) así como un *reto*. Esto se puede resumir con la frase de Antoine Saint-Exupery: “Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo del mar libre y ancho.”

#### 4.4. La organización, los procesos y los sistemas

La *organización*, entendida como estructura organizativa, no es en sí misma una palanca de ejecución. Pero siempre que hay un cambio en la estrategia hay que analizar si la estructura está en línea con la estrategia.

Más importantes son los *procesos* clave en la ejecución, que como explican Charan y Bossidy, son los que tienen que ver con:

- El proceso de la estrategia
- El proceso de las operaciones.
- El proceso de las personas

<p><b>Estrategia</b> Hacia <b>dónde</b> queremos ir</p>	<p>¿Cuáles son los <b>hitos</b>?</p> <p>¿Puede la organización <b>ejecutar</b> el plan?</p> <p>¿Están claros los <b>vínculos</b> con Personas y Operaciones?</p>
<p><b>Personas</b> <b>Quién</b> nos va a llevar</p>	<p>¿Qué <b>talento</b> necesita la organización a lo largo del tiempo?</p> <p>¿Cómo garantizar el liderazgo?</p> <p>¿Cómo <b>premiar</b> el desempeño?</p> <p>¿Qué hacer con las personas con <b>mal desempeño</b>?</p>
<p><b>Operaciones</b> El <b>Camino</b> que utilizaremos para llegar</p>	<p>¿Qué va a hacer la organización en el <b>próximo año</b> para alcanzar sus objetivos?</p> <p>¿Cómo <b>vincular</b> el plan operativo con estrategia y personas?</p>

Fuente: CHARAN, Ram y BOSSIDY, Larry (2002) “Execution: The Discipline of Getting Things Done”

Finalmente, los *sistemas de información* pueden ayudar enormemente a potenciar la cultura de ejecución. Existe software muy sofisticado que permite consultar de forma inmediata toda la información relativa al desempeño de la empresa, los objetivos, los indicadores y las personas responsables.

#### 4.5. La comunicación de la estrategia y el alineamiento directivo

Si como demuestran los estudios de Norton & Kaplan, sólo un 5% de la plantilla entiende la estrategia, está claro hay que prestarle mucha atención al apartado de la comunicación. Parte del éxito en la comunicación está en el propio *proceso* de elaboración de la estrategia: pocas ideas, desarrolladas sabiendo que la organización será capaz de elaborarlas, y desarrolladas con la participación de quienes posteriormente deberán ejecutarlas.

Una vez elaborada la estrategia, está en manos del CEO y de sus directivos el hacer que la estrategia sea comunicada de forma eficaz. Algunas mejores prácticas fruto de la experiencia de los 12 CEO del libro “Ejecución Estratégica” son:

- Involucración personal constante del CEO en la comunicación de la estrategia.
- Pocas ideas, expresadas de forma clara. “Como si fuera un spot, la estrategia debe poder contarse en 20 segundos”, dice Enric Pujadas, Presidente del Grupo Bassat Ogilvy.
- Repetición constante de los mensajes, utilizando varios medios: email, intranet, vídeos, reuniones, entrevistas.
- Proporcionar canales de comunicación a los empleados para poder escuchar y abrir diálogo.
- Comunicar los éxitos conseguidos en cada hito de cumplimiento, compartirlos con toda la organización.
- Comunicación en cascada, apoyarse en “embajadores” de la estrategia.
- Evitar los portavoces oficiales y la comunicación divulgativa.

#### 4.6. La atención al detalle en la ejecución

Aún teniendo un plan operativo bien definido, con las personas adecuadas y los procesos adecuados y toda la organización alineada hacia los mismos objetivos, el éxito en la ejecución se debe *gestionar* en el día a día. Y eso se resume en este último elemento clave en el despliegue, en lo que en CFIE llamamos *atención al detalle*: cada uno en su parcela de actuación, ha de prestar atención a todos los detalles que hacen que el negocio sea un éxito.

Esto, que es aplicable a cualquier ámbito de la empresa, se hace aún más evidente en la ejecución cara al cliente de cualquier modelo de negocio, especialmente en los negocios de venta minorista (“retail is detail”). Así, Starbucks puede haber definido una estrategia ganadora, pero fracasaría si la empresa y sus empleados no tuvieran una *cultura* de atención al detalle en la ejecución, que es lo que realmente les diferencia: la forma de saludar de los empleados, el aspecto que debe tener la tienda, el olor del café, la música que suena, incluso el tipo de papel de las servilletas. La atención al detalle debe estar presente en toda la organización: desde el CEO como “evangelizador” (Conrad Hilton resumía su filosofía de empresa con la frase “no os olvidéis de meter la cortina por la parte de dentro de la bañera”) hasta los niveles inferiores, con una especial relevancia de los mandos intermedios.



## 5. Seguimiento y ajuste

El último gran elemento de la ejecución es el *Seguimiento y ajuste*, definido como el conjunto de modelos y procesos que permiten evaluar el cumplimiento de la estrategia para adoptar las medidas de ajuste necesarias.

Por un lado, la organización debe contar con métodos que proporcionen información para saber si la estrategia se está cumpliendo o no, y procesos que garanticen que la ejecución se convierte en algo sistemático. A esto le llamamos *modelos de seguimiento*.

Por otro lado, la organización debe poder poner en práctica medidas de ajuste, lo que en CFIE llamamos *el cambio y ajuste de la estrategia*, donde identificamos dos aspectos relevantes: la velocidad de cambio y la innovación.

### 5.1. Los modelos de Seguimiento

Un modelo de seguimiento de la ejecución estratégica es aquel que permite a la empresa realizar un seguimiento sistemático del desempeño en todos los niveles (organizacional, departamental, individual), detectar los posibles problemas y solucionarlos, creando una cultura de *mejora continua* y, en definitiva, conseguir mejorar los resultados de la empresa.

La mejor manera de realizar el seguimiento es mediante el alineamiento de objetivos dentro de la organización (*top-down* y *bottom-up*), y asociando a cada objetivo los indicadores clave de rendimiento que nos permitan saber si se va bien encaminado o no.

Aquí la organización ha de poner en práctica una labor de selección de indicadores *clave*: hay que preguntarse cuáles son los indicadores que mayor relación tienen con los resultados, si son indicadores adelantados o retrasados y si son indicadores que llevan a la organización hacia las *conductas adecuadas*. La correcta definición de indicadores en cascada es lo que debe ayudar a la empresa a realizar análisis causa-efecto en el seguimiento del rendimiento.

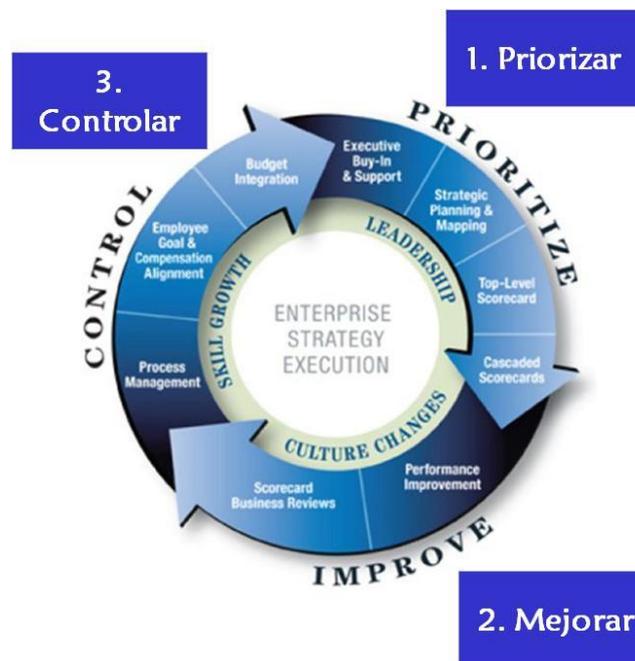
El uso de objetivos e indicadores no debe ser sinónimo de rigidez o de foco a largo plazo en detrimento de lo táctico. Un cuadro de mando debe ser algo tan vivo como lo sea la estrategia de la empresa. También en tiempos de predominio de lo táctico y de creciente importancia de la rapidez en la ejecución es necesario medir los resultados, ya que como dice Peter Drucker “lo que no se mide no se controla”, y es precisamente ese feedback continuo que nos dan los indicadores lo que nos permite ir ajustando, a veces casi en tiempo real gracias a los sistemas de información, nuestras acciones.

Además, es conveniente integrar en los modelos de seguimiento todas aquellas *iniciativas* que tengan un impacto significativo en los resultados de la empresa. Las iniciativas o proyectos son posiblemente aquello que tiene un mayor impacto potencial sobre los resultados de una empresa: son el esfuerzo de un grupo de personas enfocado a una mejora concreta. No se trata de hacer un seguimiento por parte de la Dirección de todos los proyectos de la casa, sino de aquellos que tengan un mayor *impacto* en resultados, y que integren personas de varias áreas (iniciativas horizontales).

Finalmente, un modelo de seguimiento debe tener su propio “momento de la verdad”, que como explica Jack Steele, experto en ejecución y CEO de la empresa de consultoría y software de ejecución ActiveStrategy, son los “Business Reviews” (Sesiones de Revisión mensuales), que “funcionan porque aumentan el sentido de la responsabilidad, dan visibilidad y contribuyen a crear una cultura de ejecución. No se discuten los resultados, se discute cómo mejorarlos”.

Es decir, no basta con tener cuadros de mando bien diseñados y toda la información disponible. Se trata de poner en práctica una *cultura de revisión* en la cual:

- Se analiza el rendimiento: ¿dónde están los problemas? ¿cuál es el problema más grave? ¿cuál es la raíz del mal rendimiento?.
- Se toman decisiones, con plazos y responsables claros.
- En la siguiente revisión, se revisa el estado de las decisiones tomadas.



La rueda de la ejecución. Fuente: STEELE, Jack (2007) “Understanding Strategy Execution. A Working White Paper”

## 5.2. El cambio y ajuste de la estrategia

### La velocidad en la ejecución y el cambio

Se reduce el *time-to-market*, los mercados se globalizan: cada vez más, la velocidad en la ejecución se convierte en un (sino EL) factor decisivo para tener éxito en un mercado. Se trata de pasar de las palabras a la acción de forma rápida.

En este entorno parecería que la intuición debe primar sobre la razón, que tenemos que actuar y luego pensar (o como dice Tom Peters: “Preparados, Fuego! Apunten), pero hoy también sabemos que la intuición es un proceso mental que en realidad se basa en el análisis (un análisis diferente al de la razón, pero análisis al fin y al cabo) por parte del cerebro de una gran cantidad de información. Es probable que, más que nunca, sea necesario disponer de datos e indicadores más actualizados (algo que nos permite la tecnología) para *poder ser* creativo y ágil en la ejecución.

## La innovación

Al igual que no debemos levantar barreras entre el concepto de estrategia y el de ejecución, no debemos tampoco poner ejecución e innovación como conceptos *excluyentes*. Algunos gurús de la innovación proclaman que las empresas que lo fíen todo a la ejecución están abocadas al fracaso. Es verdad que cualquier empresa que no innove tiene muchas posibilidades de fracasar, pero no se trata de que la empresa elija entre enfocarse en ejecutar o enfocarse en innovar, sino de aplicar métodos de ejecución al proceso de innovación (es sorprendente la ausencia de métricas para hacer un seguimiento de la efectividad de la innovación en muchas empresas) y también innovar en los procesos de ejecución.

Charles Kettering, inventor norteamericano dice que “el 99% del éxito se basa en el fracaso”. La innovación se basa en prueba y error, en recoger feedback y volver a intentar, hasta acertar. Sólo una empresa con disciplina en la ejecución es capaz de gestionar el proceso de innovación de esta manera.

### 6. Conclusiones

A lo largo de este artículo hemos presentado diferentes acercamientos a la Ejecución Estratégica, y hemos repasado una serie de elementos que a nuestro juicio contienen las claves para que las empresas logren un aterrizaje *efectivo* de su estrategia, dando a esta necesidad la denominación que queramos, "ejecución" o cualquier otra que nos parezca adecuada. Y ello en un contexto de elevada velocidad, 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.

En definitiva resulta esencial, usando el término tan de moda, el 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, a pie de "fábrica", por la alta dirección de la compañía.

Este enfoque de la ejecución corporativa, perfectamente compatible con otras herramientas tan valiosas como el Balance Scorecard o el Modelo EFQM de Excelencia, consideramos será uno de los ámbitos del management que tendrá un mayor desarrollo en los próximos años, en línea con el creciente interés que viene experimentando en Estados Unidos durante la última década.

## 7. Bibliografía

CHARAN, Ram y BOSSIDY, Larry (2002) "Execution: The Discipline of Getting Things Done"

CHARAN, Ram "(2007) "Leaders at all levels"

CHARAN, Ram "(2008) "Leadership in the Era of Economic Uncertainty"

COLLINS, James y PORRAS, Jerry (1997) Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies

COLVIN, Geoffrey y CHARAN, Ram (Junio 1999) "Why CEOs fail", revista Fortune (edición Junio 1999)

ESPINOSA, Carlos y LARRABEITI, Jon (2012) "Ejecución Estratégica. La experiencia e innovación de 12 CEO clave ante un Nuevo Escenario"

GHOSHAL, Sumantra y Bruch, Heike (2004), "A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time "

KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000) "The Strategy Focused Organization"

KAPLAN, Robert y NORTON, David (2004) "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes"

HREBINIAK Lawrence G. (2005) "Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change"

KOTTER, John P. (2008) "A sense of Urgency"

LEISPINGER, Richard y D. LUCIA, Antoinette, (1997) "The Art and Science of 360 Degree Feedback"

NEILSON, G., MARTIN K., POWERS, E. (2008) "The Secrets to Successful Strategy Execution", Harvard Business Review (edición Junio 2008)

STEELE, Jack. (2007) "Understanding Strategy Execution. A Working White Paper"

WELLBORN Ralph y KASTEN, Vince (2005) "Get It Done!: A Blueprint for Business Execution"