

La estrategia, el desarrollo del liderazgo y la innovación suelen ser los aspectos más llamativos de la gerencia de una empresa exitosa. Hacer las cosas, la ejecución, no recibe tanta atención – aunque representa la verdadera diferencia entre una empresa y otra.

Bossidy y Charan argumentan que el principal obstáculo para lograr el éxito es la falta de ejecución. Es el eslabón perdido entre las aspiraciones y los resultados. Sin ejecución, de nada valen las grandes ideas, los procesos de cambio o el liderazgo efectivo.

La ejecución es una disciplina que debe ser aprendida, tanto por CEOs de grandes empresas como por gerentes novatos, y no un aspecto táctico más. Debe ser aplicada a los tres ejes fundamentales del desempeño: gente, estrategia y operaciones.

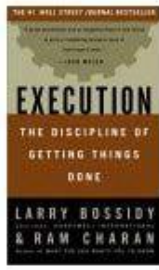
Los autores describen los bloques de construcción necesarios para lograrlo: líderes con el comportamiento adecuado, una cultura que recompense la ejecución y un sistema confiable para colocar a las personas adecuadas en los cargos correctos.

Con este libro, aprenderá los mecanismos esenciales para ser realmente eficiente, visionario e inspirador.

### **BIBLIOGRAFÍA**

**Larry Bossidy y Ram Charan**

Con fines exclusivamente didácticos  
Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



# **Ejecución**

## **La disciplina de hacer las cosas**

**Autores: Larry Bossidy y Ram Charan**

### **Por qué es necesaria la ejecución**

La ejecución juega papel central; sin ella no hay evolución en los negocios ni organización inteligente. La ejecución vincula aspiraciones con resultados y esa es la tarea más importante de cualquier empresario.

La ejecución se pone a prueba constantemente. Implica un conjunto de técnicas y conductas específicas que deben aplicarse para alcanzar una ventaja competitiva.

### **La disciplina de la ejecución**

Durante el año 2000, 40 CEOs de las mejores compañías de la lista Fortune 500, fueron despedidos. Cuando un 20% de los líderes más poderosos de los Estados Unidos ha perdido su trabajo, es un claro indicador que algo no está funcionando.

Cuando las empresas no logran sus metas, la salida más fácil es culpar a la estrategia del CEO. Sin embargo, con frecuencia no es la estrategia lo que falla, sino la forma como es ejecutada.

Para comprender la ejecución es necesario comprender sus aspectos fundamentales:

1. La ejecución es una disciplina: y esta debe ser integral con la estrategia. De hecho, la ejecución es un proceso sistemático de cuestionamiento de la estrategia.

Esto implica varias actividades clave:

- Establecer supuestos sobre el ambiente de los negocios.
- Evaluar las capacidades de la organización.
- Vincular la estrategia a las operaciones y al personal
- Sincronizar al personal con sus múltiples disciplinas.
- Vincular las recompensas con los resultados.

La esencia de la ejecución se encuentra en tres procesos centrales, vinculados a: personas, estrategia, y operaciones.

2. La ejecución es el principal trabajo del líder de negocios: una organización puede ejecutar bien si el líder está totalmente inmerso en la empresa. El liderazgo es mucho más que tener visión e inspirar a la gente; el líder se debe encargar de que las cosas se hagan, supervisando los tres procesos centrales mencionados.



3. La ejecución debe ser un elemento central en la cultura de una compañía: todos los integrantes de una empresa deben comprender y practicar la disciplina de la ejecución, la cual debe estar vinculada a los sistemas de recompensa.

## Bloques de Construcción

Los procesos centrales - procesos humanos, de estrategia y operacionales - se apoyan en tres bloques de construcción:

### Bloque 1: Líderes con el comportamiento adecuado

Todo líder eficiente debe contar con las siguientes conductas fundamentales:

- Conocer el negocio y a su gente: esto implica que el líder debe estar conectado con el personal y con todos los procesos del negocio.
- Metas y prioridades precisas: los líderes que ejecutan bien sus funciones, se centran en sus prioridades.
- Seguimiento: se debe crear un mecanismo de seguimiento que asegure que todos harán lo que se supone que deben hacer para ejecutar una idea.
- Recompensar: si se desea que los empleados produzcan resultados específicos, hay que recompensarlos en forma adecuada. Cuando las empresas no ejecutan bien su labor, es común que no sepan recompensar, medir el rendimiento, ni promover a las personas correctamente.
- Entrenamiento: el líder cuenta con una serie de conocimientos y

experiencias; es muy importante que los transfiera a sus empleados. Así es como se deja un verdadero legado en la organización.

- Conocerse a sí mismo: para lograrlo, es necesario reforzar las fortalezas y superar las debilidades.

## Bloque 2:

### Una cultura que recompense la ejecución

Para cambiar la cultura de una empresa, se necesitan ciertos mecanismos sociales que modifiquen las creencias y comportamientos de las personas en relación a sus trabajos.

Se requiere de cuatro pasos para crear este tipo de conducta:

- Vincular la recompensa al desempeño: se debe definir qué se aprecia y recompensa en la empresa, qué se valora y dónde deben concentrarse los esfuerzos.
- Desarrollar el software social de la ejecución: al igual que una computadora, una empresa tiene su hardware (la estrategia y la estructura) y su software (valores, creencias y normas de comportamiento). Al igual que con las computadoras, uno no tiene sentido sin el otro.

El software social de la ejecución yace en los mecanismos sociales operativos (reuniones, presentaciones y comunicaciones). Las claves para que estos encuentros sean mecanismos sociales operativos son:

- a. *Son integradoras*: es decir, crean flujos de información, relaciones laborales de aprendizaje y comprensión de la organización.

- b. *Deben difundir las creencias y conductas* de los líderes en toda la empresa.
- Reconocer la importancia de un diálogo preciso: ese tipo de diálogo hace que la organización recolecte información de forma eficiente y la procese para producir decisiones efectivas.
- Comprender que los líderes obtienen las conductas que ellos transmiten y toleran: para construir la cultura deseada, el líder tiene que crear y reforzar el software social con las conductas deseadas y el diálogo preciso.

### **Bloque 3: Las personas adecuadas en los cargos correctos**

Este es el trabajo más importante de un líder: seleccionar y evaluar a las personas. Si usted se fija en cualquier negocio que es consistentemente exitoso, usted hallará que sus líderes se centran completamente en la selección del personal. No es algo que se deba delegar.

Los líderes necesitan comprometer al menos un 40% de su tiempo y de su energía emocional a seleccionar, evaluar y desarrollar su personal.

Los ejecutivos suelen basar sus decisiones de contratación en las cualidades educativas e intelectuales de los candidatos, olvidando el aspecto más importante del candidato: cuán buena es la persona haciendo las cosas. Para tener una organización que ejecute, debe seleccionar a los hacedores, no a los habladores.

Las personas a quienes se buscan para posiciones de liderazgo deben:

- Saber cómo incentivar a la gente.
- Ser decisivos sobre asuntos difíciles.
- Conseguir que los demás hagan su trabajo.
- Hacer seguimiento.

Estas características no se pueden identificar llevando a cabo entrevistas tradicionales. Para identificarlas, debe hacer preguntas como:

- ¿Cómo establece prioridades?
- ¿Incluye a otras personas en las decisiones que toma?
- ¿Es capaz de asumir su responsabilidad por el resultado financiero obtenido?

Cuando busque un candidato para una posición ejecutiva, los principales rasgos a observar son el entusiasmo, la energía para ejecutar el trabajo y la forma de comunicarse.

Igualmente, al revisar las referencias personales del candidato, usted debe hacerle a la persona que contacta las mismas preguntas, concentrándose en los logros del aspirante.

### **Los procesos humanos**

Si se tienen líderes con las conductas adecuadas, una cultura que recompense la ejecución y un sistema para colocar a la gente adecuada en los cargos correctos, entonces se cuenta con las bases para que la empresa ejecute de forma eficiente.

De todos los procesos de ejecución: procesos de personas, de estrategia y operacionales, los de personas son los más importantes, porque es el recurso humano de la empresa el que

maneja el cambio, toma decisiones y lleva el negocio.

La consideración del proceso humano en una organización tiene como objetivos:

1. Evaluar en profundidad a cada individuo.
2. Proveer una estructura para identificar y desarrollar el liderazgo.
3. Atender el liderazgo organizacional como base de un sólido plan de sucesión.

Todo proceso humano debe:

1. Vincular a las personas a la estrategia y a las operaciones: es la única manera de que se ejecute la estrategia en forma exitosa.
2. Desarrollar la línea de liderazgo: evaluando constantemente a los líderes para determinar quiénes están realmente preparados para asumir nuevas responsabilidades.
3. Vincular los recursos humanos a los resultados del negocio: el personal debe integrarse a todas las fases del negocio, así como a la estrategia y a las operaciones, a lo largo de todo el proceso.

## Los procesos de estrategia

La meta central de toda estrategia es ganar la preferencia del cliente y crear una ventaja competitiva sustentable. La estrategia define la dirección del negocio y lo posiciona para que emprenda ese mismo curso.

La estrategia debe venir del intelecto de las personas que comprenden los mercados, sus recursos, fortalezas y debilidades. Un plan estratégico debe ser un plan de acción en el que los

líderes del negocio puedan apoyarse para alcanzar los objetivos deseados.

Todo plan estratégico sólido debe concentrarse en:

1. Ambiente externo: se debe tomar en cuenta el ambiente político, social, demográfico, regulatorio, competitivo, la demanda de productos, etc.
2. Comprensión de los clientes y de los mercados actuales: es necesario dedicar tiempo analizando los clientes y sus conductas.
3. Forma de hacer crecer que el negocio y los posibles obstáculos: análisis necesario para prevenir y corregir los cursos de acción. Esto implica:
  - a. ¿Necesita la empresa desarrollar nuevos productos?
  - b. ¿Necesita colocar los productos existentes en nuevos canales de distribución y dirigirlos a nuevos clientes?
  - c. ¿Cómo están los costos comparados con los de la competencia?
4. Identificar la competencia: en ocasiones, las empresas pierden el rastro de la competencia. Por ejemplo, mientras que Staples, Office Max y OfficeDepot estaban compitiendo entre sí, no alcanzaron a prever que Wal-Mart estaba penetrando en el mercado de suministros de oficina. Resultado: los tres perdieron participación del mercado.
5. Ejecución de la estrategia: si usted tiene el rol de líder debe escuchar a sus clientes y proveedores. Obligue a todos los líderes de su empresa a hacer lo mismo, y que reporten lo que escuchan.

6. Cuáles son los hitos importantes en la ejecución de su plan: los hitos le dan realidad al plan – si la empresa no los cumple, debe reconsiderarse el plan y adaptarlo.
7. Están equilibrados el corto y el largo plazo: muchos planes omiten lo que la empresa debe hacer entre el momento en que es diseñado y aquel en el cual producirá los resultados. En caso contrario, resultan muy riesgosos y generalmente imposibles de cumplir.
8. Asuntos críticos que enfrenta el negocio: muchas estrategias fallan debido a que los verdaderos asuntos críticos del negocio no son tratados debidamente.
9. Garantizar un modelo sustentable: esto significa comprender los flujos de caja, márgenes, velocidad, crecimiento de ganancias, participación del mercado y ventaja competitiva, entre otras variables.

Un plan preparado en función a estas orientaciones provee las bases para un diálogo sólido que vincula la estrategia con los procesos humanos y operacionales.

## Los procesos operacionales

Los procesos operacionales se concentran en asuntos específicos de operación y ejecución a corto plazo.

Mientras el proceso de la estrategia define hacia dónde va una empresa y el proceso humano define quién lo lleva en esa dirección; el plan operativo provee el rumbo para estas personas.

Un plan operativo incluye los programas que la empresa va a

completar dentro de un año, a fin de alcanzar los niveles deseados de ganancias, ventas, márgenes y flujo de caja. En otras palabras, especifica cómo las partes del negocio se van a sincronizar para alcanzar los objetivos y enfrentar las contingencias en caso que de que surjan factores inesperados.

El plan operativo incluye la responsabilidad de la supervisión de la estrategia. El líder debe establecer las metas, vincular los detalles de los procesos operacionales, de la estrategia y el trabajo de sus subordinados.

En las operaciones, se deben jerarquizar los siguientes procesos:

1. Establecer los objetivos clave: en materia de ingresos, márgenes operativos, flujo de caja y productividad.
2. Desarrollar planes de acción: incluyendo los compromisos necesarios entre los objetivos y metas a corto y largo plazo.
3. Desarrollar acuerdos: establecer medidas de seguimiento para asegurarse de que los empleados están cumpliendo sus cometidos.

Los procesos operativos implican un gran aprendizaje. Los líderes que participan, piensan y debaten las bases del negocio, logran tener una visión total de la empresa y aprenden a ubicar y a reasignar los recursos, a medida que el ambiente cambia.

Las revisiones trimestrales son una buena herramienta que ayuda a actualizar los planes y a reforzar la sincronización. Asimismo, les ofrecen al líder una buena idea sobre quiénes están verdaderamente familiarizados con el negocio.

## Conclusión

La fortuna de todo negocio depende de lograr la mejor relación entre los tres procesos centrales (humanos, estratégicos y operativos), su integración y complementariedad.

Para que se desarrollen adecuadamente, orientados a la ejecución, deben basarse en los bloques de construcción que sirven como base para los procesos centrales: conductas de liderazgo, establecimiento de una estructura para el cambio en la cultura y la selección de la gente adecuada para los cargos correctos.

Nada de esto es extraordinariamente difícil, pero es si sumamente importante. Sin estos bloques y procesos, hasta el mejor plan puede fracasar.

La diferencia entre una estrategia exitosa y una que fracasa, la encontramos en la forma en que se cumplen las labores y se ejecuta la estrategia.

Esto requiere de energía, compromiso, entusiasmo y sobre todo, de un enfoque muy claro en la ejecución.