

No obstante algo tan evidente, las cifras de organizaciones en el mundo con malas calificaciones en materia de ejecución son realmente alarmantes. Y no hablamos de los pequeños negocios familiares o de la farmacia del pueblo. Hablamos de grandes organizaciones, llenas de directivos con experiencias extensas y credenciales comprobadas, tales como multinacionales, organismos multilaterales e incluso gobiernos. La pregunta obligada es: ¿por qué se falla tanto en lo que es obvio. La respuesta más simple es que la ejecución no puede dejarse al azar y a la buena voluntad de individuos, sino que tiene que ser parte inherente del ADN mismo de la organización. La otra es que la ejecución debe ser realizada bajos procesos y metodologías probadas e impregnadas en la cultura misma de la empresa.

Estando conscientes y claros de la relevancia de la ejecución, la pregunta obligada sería: ¿y cómo lo hacemos? Para conocer esta respuesta, nos hemos acercado a dos de las principales autoridades mundiales en materia de ejecución: **Ram Charan**, considerado el asesor corporativo más importante del mundo, y **Chris McChesney**, Líder Global de la Práctica de Ejecución de FranklinCovey, coautor de *Las 4 Disciplinas de la Ejecución* -libro best seller del *Wall Street Journal*-, consultor de liderazgo y conferencista internacional, quienes en este interesante artículo nos comparten las claves para lograr una exitosa ejecución.

La ejecución exitosa según Ram Charan

Aún hoy en día demasiados líderes ponen un énfasis mayor en intelectualizar y filosofar acerca de la estrategia que en ejecutarla. El hecho es que la diferencia entre una organización y sus competidores es su habilidad para ejecutar. Si sus competidores están ejecutando mejor, estos tienen una ventaja competitiva y le están ganando. Veo, también, que las personas igualan la ejecución a la táctica. Sin embargo, la ejecución no es solo táctica. La ejecución es una disciplina y un sistema



que debe incorporarse a la cultura, estrategia y metas de una organización, y sus líderes deben estar comprometidos en lograrlo. En este proceso sistemático se determinan los qué, cómo y por qué de las acciones, se lleva a cabo el seguimiento y se garantiza su cumplimiento de las metas con la rendición de cuentas. La ejecución implica los siguientes procesos:

- **Plantear hipótesis acerca del entorno de negocios.**
- **Evaluar las capacidades de la organización.**
- **Vincular la estrategia a las operaciones y a las personas que implementarán la estrategia.**
- **Sincronizar a las personas y los trabajos de diversas disciplinas.**
- **Vincular las recompensas a los resultados obtenidos.**
- **Modificar las hipótesis iniciales para reflejar los cambios en el entorno.**
- **Actualizar las capacidades de la organización para enfrentar los nuevos desafíos.**

La ejecución comienza con los líderes. De hecho, crear una cultura de ejecución es el trabajo más importante de los líderes. Es importante que los líderes entiendan que la ejecución es parte integral de la estrategia, que no puede ser delegada, y que debe estar integrada a la cultura de la organización. Para que un líder pueda establecer su credibilidad, necesita tener maestría de la disciplina de la ejecución. La ejecución requiere de una comprensión exhaustiva del negocio, su gente y su entorno. Los CEO son los únicos que están en la posición para lograr ese nivel de comprensión. Es a través de su involucramiento personal profundo en los detalles de la ejecución que el CEO hace que la ejecución suceda. El CEO debe estar personalmente a cargo de dirigir los tres procesos claves de la ejecución exitosa:

- 1.** Elegir y preparar a los otros líderes (el proceso de las personas).
- 2.** Establecer el rumbo estratégico (el proceso de la estrategia).
- 3.** Conducir las operaciones (el proceso de las operaciones).

Los líderes que ejecutan diseñan una arquitectura de ejecución creando la cultura y los procesos necesarios para lograrla. El principal requerimiento es que los líderes estén profunda y apasionadamente comprometidos con la organización y que sean honestos acerca de las realidades de la misma. El involucramiento personal de los líderes en esa arquitectura es asignar las tareas y dar seguimiento, lo que implica asegurarse de que las personas comprendan las prioridades y hacerles las preguntas incisivas para que puedan determinar por ellas mismas qué es lo que tienen que hacer. La ejecución, al igual que una casa, necesita de una buena fundación y que los siguientes bloques de construcción estén presentes:

- **El comportamiento de los líderes.**
- **La habilidad de los líderes para crear el cambio cultural**
- **Tener a la gente correcta en el lugar correcto.**

Cuando hablo del comportamiento de los líderes, me refiero a **siete comportamientos esenciales**. Esto es importante porque el comportamiento del líder es el comportamiento de la organización. Los líderes comprometidos con la ejecución:

- 1.** Conocen a su gente y a su negocio.
- 2.** Insisten en ser realistas.
- 3.** Establecen metas y prioridades claras.
- 4.** Dan seguimiento a las metas.
- 5.** Recompensan a quienes ejecutan y logran las metas.
- 6.** Amplían o expanden las capacidades de su gente a través del *coaching*.
- 7.** Se conocen a sí mismos y tienen carácter y fortaleza emocional.

Los líderes crean el marco para el cambio cultural a través del sistema social o *software* de la ejecución: los valores, creencias y normas de comportamiento de la organización tales como la forma en la que se conducen las reuniones y en que se toman las decisiones. El cambio cultural se vuelve real cuando el fin es la ejecución. Para lograr el cambio a una cultura en la que se logran resultados hay que:

- 1.** Indicar claramente a las personas cuáles son los resultados deseados.
- 2.** Discutir con ellas cómo alcanzar esos resultados, como elemento del proceso de *coaching*.
- 3.** Recompensar a las personas por producir resultados. Si se quedan cortas, se les proporciona *coaching* adicional, se les quitan recompensas, se les da otro trabajo o se les deja ir de la organización.



¿Deseas recibir
tu estado de
cuenta en tu correo
electrónico?

Recíbelo accediendo a
www.scotiacrecer.com.do
en donde podrás actualizar
tus datos y consultar tu estado
de cuentas.

 **Scotia Crecer AFP**
Por ti, por tu futuro

Para más información

Visítanos en www.scotiacrecer.com.do

Santo Domingo · Avenida Francia #141, Gazcue.

Tel.: 809-688-4040 / 829-688-4040

y desde el interior sin cargos, Tel.: 809-200-0008

Santiago · Bartolomé Colón # 56,

Jardines Metropolitanos. Tel.: 809-582-5102



@scotiacrecerafp



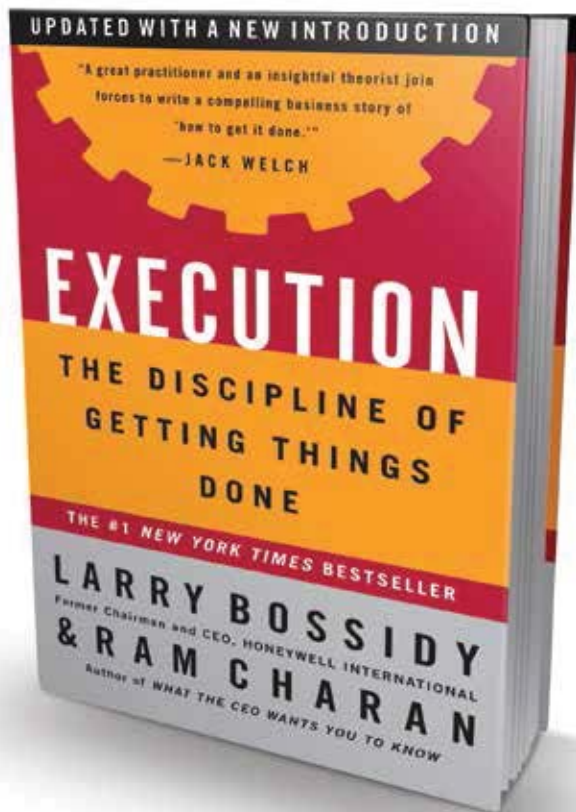
Scotia Crecer AFP



info@scotiacrecer.com.do



www.scotiacrecer.com.do



La base para cambiar el comportamiento radica en vincular las recompensas al desempeño y en hacer estos vínculos transparentes para que todos los conozcan. La cultura de la organización define lo que es apreciado, respetado y recompensado. Si la organización recompensa y promueve a la gente por ejecutar, la cultura cambiará.

Tener a la gente correcta con las habilidades correctas en el lugar correcto es crítico para que las organizaciones puedan ejecutar con eficiencia. Cuarenta por ciento del tiempo y energía emocional de los CEO deben dedicarlo a seleccionar, evaluar y desarrollar a su gente. Si los líderes quieren construir una organización que ejecuta bien, tienen que escoger a la gente que se enfoca en hacer las cosas. Hay que asignar a las personas a las tareas que aman hacer en vez de aplicar el viejo sistema de “comando y control”.

Si las organizaciones tienen líderes con los comportamientos correctos, una cultura que recompensa la ejecución y un sistema coherente para tener a la gente correcta en los trabajos correctos, entonces tienen la base para operar y manejar con efectividad los procesos de las personas, de la estrategia y de las operaciones. Es en estos tres procesos donde radican las cosas más importantes que deberán decidirse acerca de la ejecución:

- **¿Cuáles personas harán el trabajo?**
- **¿Cómo serán evaluadas y cómo rendirán cuentas?**
- **¿Qué recursos, técnicos, de producción y financieros se necesitan para ejecutar la estrategia?**
- **¿La organización tendrá los recursos que necesitará cuando la estrategia vaya a alcanzar el siguiente nivel?**
- **¿La estrategia producirá las ganancias necesarias para el éxito?**
- **¿La estrategia puede dividirse en iniciativas realizables?**

Las personas involucradas deberán hacer lo siguiente:

- **Debatir estas preguntas.**
- **Buscar la realidad.**
- **Alcanzar conclusiones específicas y prácticas.**
- **Acordar cuáles son sus responsabilidades para lograr las cosas.**
- **Comprometerse a cumplir esas responsabilidades.**
- **Rendir cuentas.**

Los líderes deberán hacer seguimiento y, cuando sea necesario, impartir *coaching* para traspasar a las personas su experiencia como líder. Cada contacto de los líderes con las personas puede ser una oportunidad para ofrecerles retroalimentación útil.

Estos tres procesos están muy vinculados los unos a los otros: la estrategia toma en cuenta las realidades de las personas y de las operaciones; las personas son elegidas y promovidas en torno a los planes estratégicos y operativos, y las operaciones están vinculadas a las metas estratégicas y las capacidades de las personas.

El **proceso de las personas** es más importante que los procesos de estrategia y operaciones. Un proceso de personas robusto hace tres cosas. Primero, evalúa a los individuos con precisión y profundidad. Segundo, proporciona el marco para identificar y desarrollar al talento de liderazgo a todos los niveles que la organización necesitará para ejecutar sus estrategias. Y tercero, crea la reserva de talentos que es la base de un buen plan de sucesión. Este proceso debe estar enfocado en sí los individuos podrán manejar no solo sus trabajos actuales, sino también los trabajos del futuro. Si el proceso de las personas se hace bien, el resultado es una reserva de talento de liderazgo que será capaz de concebir y dar forma a estrategias ejecutables y convertirlas en planes operativos.

El **proceso de estrategia**, o la planificación estratégica efectiva, lleva a las organizaciones de la planificación puramente conceptual a la realidad. Este proceso es lo que prueba si la estrategia es ejecutable. La estrategia debe estar sincronizada con las realidades del mercado, la economía y de la competencia para que el proceso de las personas funcione. Una buena planificación estratégica exige una meticulosa atención a los “cómo” de ejecutar la estrategia. La sustancia de una estrategia debe surgir de las mentes de las personas que están más cerca de la acción y que entienden sus mercados, sus recursos, sus debilidades y sus fortalezas. Debe ser un plan de acción en el cual los líderes puedan apoyarse para alcanzar los objetivos y debe contemplar lo siguiente:

- **¿Cuál es el diagnóstico del entorno externo?**
- **¿Qué tan bien se entiende a los clientes y mercados existentes?**
- **¿Cuál es la mejor manera para hacer crecer de forma rentable al negocio y cuáles son los obstáculos para ese crecimiento?**
- **¿Quién es la competencia?**
- **¿Puede la organización ejecutar la estrategia?**
- **¿Están equilibrados el corto plazo y el largo plazo?**

- **¿Cuáles son los hitos importantes para ejecutar el plan?**
- **¿Cuáles son los temas críticos que se enfrentan a la organización?**
- **¿Qué tan bien la organización producirá dinero de manera sostenible?**

Ninguna estrategia produce resultados a menos que se convierta en acciones específicas. El **proceso de las operaciones** construye el plan operativo que hará realidad la estrategia identificando y clarificando los objetivos que la organización quiere lograr. Los planes de estrategia y de operaciones se vinculan con las personas para poner a prueba el ajuste entre las capacidades organizacionales y lo que se requiere para ejecutar el plan operativo. El proceso de las operaciones es donde las partes móviles de la organización se alinean. El plan operativo especifica cómo las distintas partes de la organización se sincronizarán para alcanzar los objetivos, lidiarán con los sacrificios y compromisos que habrá que hacer y contemplarán las contingencias. Las personas que ejecutarán la estrategia participan en establecer metas realistas y eso les da la confianza de que podrán cumplir con los objetivos.

El corazón del funcionamiento de una organización es la forma en que los procesos de las personas, estrategia y operaciones se vinculan entre sí. Los líderes necesitan comprender los procesos individuales y la forma en que trabajan juntos como un todo. Esto es la base de la disciplina de la ejecución. El éxito de una organización depende de la colaboración interfuncional, de un diálogo honesto y robusto, y de una ejecución rápida. El proceso de la estrategia define a dónde quiere llegar la organización, el proceso de la gente define quiénes la llevarán a ese lugar y el plan operativo define cómo lo harán y provee el camino para esas personas. Todo líder debe preguntarse todos los días, todas las semanas, todos los meses que está cambiando en el mundo, si conoce a su gente y cuál es la hoja de ruta. Esto es lo que hacen los ejecutores exitosos.



La ejecución exitosa según Chris Mc Chesney

Los líderes en las organizaciones pueden ejercer influencia sobre dos cosas principales cuando se trata de producir resultados:

- 1.** la estrategia (o plan).
- 2.** la habilidad para ejecutar esa estrategia.

Hágase esta pregunta: ¿los líderes tienen más problemas con la *creación* de la estrategia o con la *ejecución* de la estrategia? Cada vez que mis colaboradores y yo hacemos esta pregunta en cualquier parte del mundo, la respuesta inmediata es: ¡ejecución! Ahora hágase esta segunda

pregunta: si usted tiene un MBA o ha tomado clases de negocios, ¿qué estudió más: ejecución o estrategia? Cuando hacemos esta pregunta a los líderes, la respuesta también es inmediata: ¡ejecución! Una vez usted ha decidido qué es lo que hay que hacer, el desafío más grande es lograr que las personas lo ejecuten con el nivel de excelencia requerido.

¿Por qué es tan difícil la ejecución? Ya sea que usted dirija un equipo de trabajo pequeño, una compañía, una fábrica o una familia, ningún resultado significativo se puede lograr a menos que las personas cambien su comportamiento. Sin embargo, para ser exitoso, usted necesitará más que el *compliance* de las personas; usted necesitará su compromiso. Pero lograr el compromiso de los corazones y de las mentes, el tipo de compromiso que perdurará en medio de la rutina o del torbellino diario, no es fácil.

Toda estrategia cae en una de dos categorías: la primera requiere de un plumazo; la segunda, de cambios en el comportamiento. Las estrategias de un plumazo son aquellas que usted ejecuta con tan solo ordenarlas o autorizarlas: si usted dispone del dinero, los recursos y la autoridad, usted puede lograrlas, como por ejemplo, contratar más personal o solicitar una nueva campaña publicitaria. Estas estrategias igualmente requieren de planificación, consenso, agallas, inteligencia y dinero, pero usted sabe que se van a realizar.

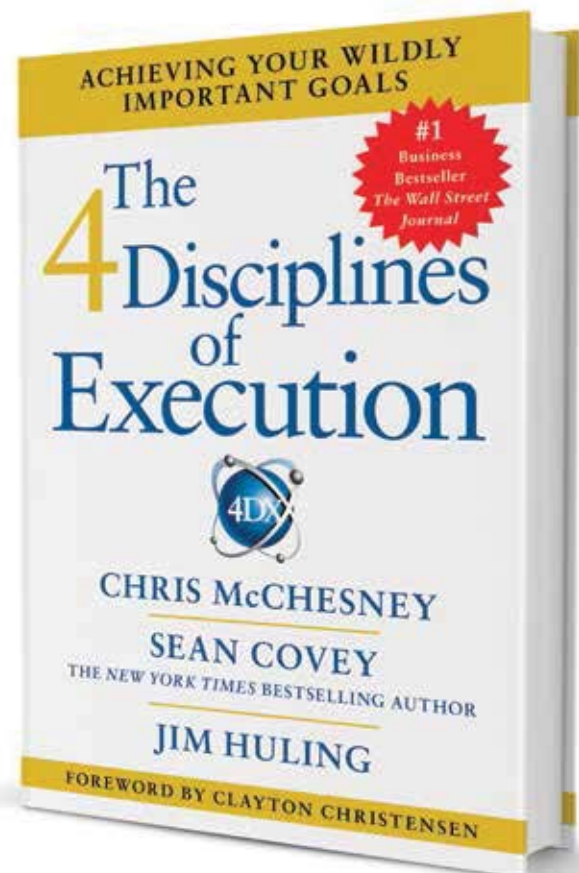
Sin embargo, usted no puede ordenar las estrategias que requieren de cambios en el comportamiento porque para ejecutarlas las personas tienen que hacer algo diferente a lo que han estado haciendo. Usted podría estar tratando de cambiar rutinas que han estado enraizadas por décadas. Cuando usted ejecuta una estrategia que requiere un cambio duradero en el comportamiento, usted está enfrentando uno de los más grandes desafíos que jamás encontrará. Por otro lado, usted descubrirá que muchas estrategias de un plumazo, una vez han sido aprobadas, evolucionan en estrategias que requieren de cambios en el comportamiento significativos.

William Edwards Deming, a quien los japoneses llaman el “padre de la tercera revolución industrial” por sus aportes al movimiento de la calidad total, enseñaba que toda vez que la mayoría de las personas se comporta de una forma particular la mayoría del tiempo, las personas no son el problema. El problema es el sistema. Como líder, usted es responsable por el sistema.

Según un estudio de Bain & Company, cerca del 65 por ciento de todas las iniciativas requieren de un cambio de comportamiento significativo por parte de los empleados de primera línea, algo que algunos gerentes no toman en consideración a la hora de planificar la ejecución de una estrategia. Para descubrir las causas raíz de una ejecución deficiente, encuestamos a empleados de agencias gubernamentales y empresas alrededor del mundo. Encontramos problemas en todas partes.

Nuestra principal sospechosa fue la **falta de claridad del objetivo o meta**. La mayoría de la gente sencillamente no entendía la meta que debía ejecutar. La **falta de compromiso con la meta** fue otro problema. Incluso aquellas personas que conocían la meta no tenían el compromiso para lograrla. La **falta de rendición de cuentas** fue otro tema. Un alarmante 81 por ciento de las personas encuestadas dijo que no se le pedía que rindiese cuentas por el progreso de las metas de la organización. En resumen, la gente no estaba segura de cuál era la meta exactamente, no estaba comprometida con ella, no sabía qué hacer específicamente para alcanzarla o no llevaba mediciones de los avances realizados para lograrlas y no rendía cuentas del progreso o logro de las mismas.

También había problemas como desconfianza, falta de colaboración, sistemas de compensación mal alineados, procesos de desarrollo deficientes y mala toma de decisiones. Pero estos problemas nos distrajeron de ver la causa fundamental, un problema más profundo que se escondía a plena vista. El enemigo real de la ejecución es el día a día de su trabajo: el **torbellino** o la enorme cantidad de energía necesaria solo para mantener la operación diaria de la organización. El torbellino es lo que hace tan difícil ejecutar algo nuevo y lo que le roba a usted el enfoque para mover su equipo hacia adelante. El torbellino y las metas estratégicas se parecen porque ambos son necesarios para la supervivencia de la organización. Sin embargo, son muy diferentes y compiten implacablemente entre ellos por el tiempo, recursos, energía y atención. El torbellino es urgente. Las metas son importantes. Cuando lo urgente y lo importante chocan, lo urgente siempre gana. Por ello, es necesario poder ejecutar sus estrategias más importantes aun en medio del torbellino.



Para alinear a los equipos y personas con las metas de la organización y superar las fallas a la hora de ejecutar la estrategia, es necesario crear una cultura de ejecución en la cual todos los empleados están centrados en las prioridades y comprometidos con el logro de lo que denominamos las **metas crucialmente importantes (MCI)**. Las MCI no son necesariamente las metas más importantes, pero sí son las que atacan los problemas más arraigados. Para crear esa cultura de ejecución, luego de nuestra investigación, diseñamos las **Cuatro Disciplinas de la Ejecución**.



Disciplina 3. Llevar un Tablero Convincente de Resultados.

Esta es la **disciplina del compromiso**. Los líderes buscan que sus equipos tengan el tipo de desempeño que solo la pasión y el compromiso pueden producir. El compromiso produce resultados, pero los resultados visibles generan compromiso. La tercera disciplina consiste en crear un tablero o marcador de puntuaciones con las medidas críticas de éxito que indique instantáneamente si el equipo está ganando o perdiendo. El tablero puede ser en forma de un cuadro de barras, de un velocímetro o el equipo puede diseñar uno a su medida. Lo importante es que sea simple y atractivo, contenga las medidas de predicción, se vea con una mirada si el equipo va bien y sea fácil de mantener actualizado. Cuando el equipo sabe que está ganando, la moral y la motivación aumentan.

Disciplina 4. Mantener una Cadencia de Rendición de Cuentas.

Esta es la **disciplina de la responsabilidad**. La cuarta disciplina es acerca de crear una cadencia o ciclo continuo en el cual los integrantes del equipo asumen su responsabilidad personal y compromiso para realizar una o dos actividades que ayudarán a lograr la MCI a pesar del torbellino de prioridades que compiten por su atención. El equipo se reúne semanalmente por no más de 30 minutos en una sesión de MCI para dar seguimiento a los éxitos, analizar las fallas y corregir el curso según sea necesario. Todos rinden cuentas del progreso hacia la meta registrado desde la última sesión. Ver que todos están cumpliendo con sus responsabilidades hace que las personas confíen en las demás y esto mejora el desempeño.

El torbellino de actividades urgentes puede devorar el tiempo y energía necesarios para ejecutar exitosamente las estrategias de nuestras organizaciones. Adicionalmente, el esfuerzo que se requiere dentro de una organización para realizar los cambios de cultura y de comportamiento necesarios para una ejecución impecable es enorme. Las Cuatro Disciplinas de la Ejecución ofrecen a los líderes una fórmula sencilla y repetible para crear la cultura de ejecución que necesitan en sus organizaciones. ©

Disciplina 1. Enfocarse en lo Crucialmente Importante.

Esta es la **disciplina del enfoque**. La ejecución empieza con el enfoque. Mientras más cosas intente hacer, menos podrá lograr. Por otro lado, resultados extraordinarios solo se pueden lograr cuando tenemos claro qué es lo más importante. La primera disciplina consiste en preguntarnos qué aspecto generaría el mayor impacto si lo cambiáramos y limitar el número de metas a una o dos por equipo en vez de tratar de alcanzar de forma mediocre más objetivos. Todos en el equipo tienen claro y están comprometidos con las pocas metas crucialmente importantes que definen el éxito. Se escogen las batallas que nos permitan ganar la guerra, ya que cada objetivo logrado debe allanar el camino para alcanzar otros objetivos. Asimismo, se establecen fechas de entrega claras para cada meta y los criterios para determinar si realmente se alcanzaron.

Disciplina 2. Tomar Acción Sobre las Mediciones de Predicción.

Esta es la **disciplina del apalancamiento**. El equipo identifica unas pocas actividades del tipo 80/20¹ que tendrán el mayor impacto y se compromete a realizarlas. Esta disciplina consiste en utilizar las medidas de predicción (*lead measures*) para lograr las metas con menos tiempo, esfuerzo y recursos. Las medidas de predicción miden las actividades o tareas y para ello hay que diseñar indicadores diarios o semanales que si se alcanzan conducirán al equipo a lograr la MCI. Esto ayuda a que los miembros del equipo se sientan socios estratégicos y se fomenta entre ellos la comunicación para determinar qué cosas se pueden hacer mejor o de forma diferente para lograr los objetivos.

¹ Principio de Pareto