

Ejecución Estratégica

¿Cómo lograr una ejecución exitosa de la estrategia institucional?



Podemos tener la mejor estrategia, pero ésta no tendrá ningún valor, si no somos capaces de ejecutarla correctamente.

En 1947, la naciente Organización de las Naciones Unidas preocupada por la estabilidad de la paz mundial, diseñó una estrategia para apoyar la fundación del Estado Judío liderado por David Ben Gurion. Estableció la división de palestina en tres territorios, dando espacio al pueblo judío, al pueblo palestino y un territorio neutral en Jerusalén. Desde entonces la guerra entre el pueblo judío y el pueblo palestino no ha cesado, con pérdidas muy dolorosas para ambos.

En este documento:

- Principios de ejecución estratégica.
- La adherencia del grupo directivo a la estrategia.
- Un pacto social que promueva la confianza y la acción colaborativa entre los individuos clave.
- La alineación de las aspiraciones personales y profesionales con las responsabilidades directivas asignadas por la organización.
- Una cultura de sustentabilidad de largo plazo.

Una estrategia que sin duda se visualizaba compleja desde el principio, pero que se definió con el consenso de muchos jugadores clave, que buscaba promover la paz y la convivencia armónica entre los pueblos. Su ejecución sin embargo ha estado plagada de errores políticos, desastrosos militares, emociones equivocadas, posiciones extremistas, y acciones de profunda ruptura.

Lo que inicialmente fue una idea esperanzadora se convirtió en un complejísimo problema de convivencia entre dos pueblos vecinos, con implicaciones de enorme impacto en las relaciones globales entre los mundos judío, cristiano y musulmán.

Muchas empresas e instituciones públicas, se encuentran frente al dilema de que a pesar de que han desarrollado una estrategia – que claramente define una visión, identifica los retos y oportunidades, las áreas de acción, los productos y servicios, los mercados y como ser el mejor en lo que hace – la ejecución de ésta, no genera los resultados esperados.

Se nota que todos están trabajando más intensamente, se tiene buen personal, se ha invertido cuidadosamente, los procesos operativos son los apropiados, la tecnología se ha renovado, los programas de fortalecimiento cultural se han implantado, y se ha llegado al convencimiento de que la estrategia es la correcta...

- ¿Pero por qué estamos perdiendo terreno?
- ¿Por qué se debilita nuestra posición?
- ¿Por qué no estamos logrando nuestras metas financieras?
- ¿Por qué no estamos generando el valor esperado?
- ¿Por qué otros se están fortaleciendo?

La respuesta es la deficiente ejecución y no el diseño de la estrategia, de hecho la ejecución apropiada de la estrategia es lo que tiene mayor impacto en la generación de valor.

Cuando la ejecución de la estrategia no está produciendo resultados tangibles, la conclusión a la que se llega generalmente es que existe “resistencia al cambio”. En casi todas las organizaciones esta ha llegado a ser una de las máximas corporativas más utilizadas.

El problema radica en que cuando una institución pasa a ejecutar la estrategia definida, normalmente no considera el impacto de las capacidades, ni el del nivel de desempeño de sus directivos para la ejecución exitosa.

Todos los directores generales y sus reportes directos están de acuerdo que su nivel de desempeño, y sus capacidades directivas son claves, pero pocos están dispuestos a preguntarse cual es el estado de cosas al respecto, y aun menos ha hacer algo para corregirlo.

En la ejecución de una estrategia hay cuatro factores críticos de gestión directiva que deben evaluarse y resolverse. Cuando cualquiera de ellos falla no se logra una ejecución estratégica exitosa.

I. El nivel de adherencia legítima que el grupo directivo tiene con la estrategia.

¿Qué tan convencidos están? ¿Su compromiso con la estrategia es genuino o simplemente están adheridos por disciplina? La adherencia estratégica se da cuando toda la organización -dirección general, primer nivel directivo, gerencia media y personal de base, entienden y adoptan la estrategia -. Entonces emerge una cultura de confianza y compromiso, con un rumbo claro y compartido que motiva a todos los miembros de la organización a ejecutar con energía y decisión, con espíritu ganador para lograr resultados formidables. La adherencia a la estrategia establece las bases de la capacidad de ejecución estratégica desde el inicio. Cuando la estrategia es compartida legítimamente, impulsa a la organización a salir de su zona de confort.

Principio I

Un grupo directivo convencido legítimamente de la estrategia institucional, se desempeñará mejor que otro que simplemente se disciplina, para ejecutar la estrategia que se le ha indicado.



II. El pacto social directivo o las reglas de interacción directiva con las que se está operando.

¿Somos un grupo abierto a los pensamientos de otros y al intercambio de ideas? ¿Somos tolerantes con nuestros pares? ¿Respetamos nuestros acuerdos? ¿Nos estamos comportando verdaderamente como equipo apoyándonos unos a otros? ¿Somos transparentes e intelectualmente honestos en nuestros planteamientos?

Cuando los pactos sociales se basan en los valores correctos generan una sensación de confianza entre el grupo directivo y aumentan su capacidad de ejecución estratégica.

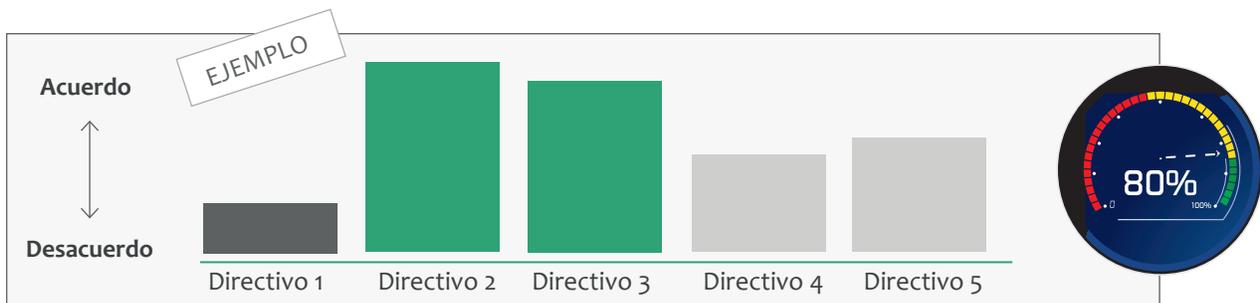
Al contrario cuando están basados en valores equivocados se convierten en causa de conflictos y pérdida de enfoque, se generan actitudes y comportamientos cerrados, defensivos o agresivos. Los pactos sociales deben revisarse y renovarse, para fortalecer la confianza y la colaboración entre los individuos clave de la organización, y así garantizar el logro de las iniciativas.

Principio II

Un grupo directivo que interactúa con base en los valores correctos de -- colaboración, tolerancia, suma de ideas divergentes, transparencia -- se desempeñará mejor que otro, que actúa con base en valores que debilitan y dificultan la interacción entre los individuos.

Evaluación de Interacción Directiva

¿La interacción entre los diferentes miembros del grupo directivo se basa en valores de colaboración y alto desempeño?



¿En la interacción del grupo directivo existe un balance adecuado entre temas operativos y estratégicos?
¿Las reuniones son productivas?



III. La alineación de las aspiraciones personales y profesionales con la posición que la institución les ha asignado a los individuos clave.

¿Cómo están alineadas las aspiraciones individuales, de nuestro grupo de individuos clave con las de la institución? ¿Sus capacidades están generando todo su valor potencial? ¿Lo que están haciendo y las responsabilidades que se les han asignado los motiva? ¿Podrían hacer otra cosa mejor pero por respeto lealtad o disciplina han aceptado el puesto que tienen?

La alineación se da, cuando los objetivos institucionales de la posición asignada a cada individuo clave, coinciden con sus objetivos personales y profesionales. Cuando se logra esta alineación, se incrementa significativamente la capacidad de gestión directiva.

Principio III

Un grupo directivo en el que los individuos clave están satisfechos con las posiciones que ocupan, porque cada uno está en el lugar en donde puede generar mayor valor para la organización, se desempeñará mejor que otro en el que los individuos no están satisfechos con las posiciones que se les han asignado, pues consideran que ése no es el lugar en donde más pueden aportar a la organización.

“ El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad”.

Warren Bennis

IV. La cultura de sustentabilidad de largo plazo

¿Está el grupo directivo comprometido con el largo plazo?
¿Están preocupados por su legado?

¿Están interesados en contribuir a la construcción de una organización que perdure muchos años después de su retiro?
¿Se preocupan personalmente por atraer y desarrollar líderes futuros para la organización? ¿ Tienen un buen plan para construir sucesiones dentro de sus áreas de influencia?

A largo plazo una ausencia o una brecha persistente de esta cultura en el grupo directivo, generarán inexorablemente la disminución en el número de líderes de calidad en la organización.

La sustentabilidad de largo plazo, la durabilidad institucional con base en la incorporación y construcción de talento y sucesiones sólidas, son de los asuntos que más preocupan a los consejos, y en parte esto se debe a la falta de atención que los grupos directivos han dado a estos temas.



Las organizaciones que han desarrollado las habilidades necesarias, y establecido los procesos correctos para perdurar en el largo plazo, han asignado las responsabilidades de incorporación y desarrollo de talento de los grupos directivos, en los líderes del negocio, y han comprendido con claridad la enorme relevancia de estas tareas para la vida institucional. Han removido esta responsabilidad de las áreas de recursos humanos donde, por error tradicionalmente se ha ubicado, y la han incorporado en la agenda de gestión cotidiana de los directores de mayor nivel e influencia en las organizaciones, o sea en el lugar correcto.

Reconocer las necesidades de desarrollo y comprometerse con el crecimiento profesional de los subordinados, es crítico para construir las habilidades que estos requieren y para transferirles los valores correctos. Sólo de esta forma es posible desarrollar individuos de altas capacidades directivas y alineados con la cultura de la institución, que garanticen que las organizaciones puedan perdurar en el largo plazo.

Aunque la mayoría de los líderes de las organizaciones privadas y públicas, están de acuerdo que la cultura de sustentabilidad de largo plazo es importante, muchas veces no se dan cuenta de las brechas que tienen en sus equipos directivos y gerenciales. Pocos han construido procesos para desarrollar los liderazgos necesarios, con la mezcla correcta de capacidades para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta.

Esta falla institucional para fortalecer sistemáticamente las habilidades directivas de individuos en desarrollo, deja a los líderes de las organizaciones en una situación de búsqueda de último momento, de directivos capaces de hacerse cargo de iniciativas estratégicas para la organización. Esto tiene implicaciones negativas y de destrucción de valor de muy alto impacto.

Mientras los directores generales y los grupos directivos no asuman estas responsabilidades, y continúen pensando que las áreas de recursos humanos son las responsables de estas tareas, continuarán inmersos en esta grave deficiencia de gestión directiva.



Principio IV

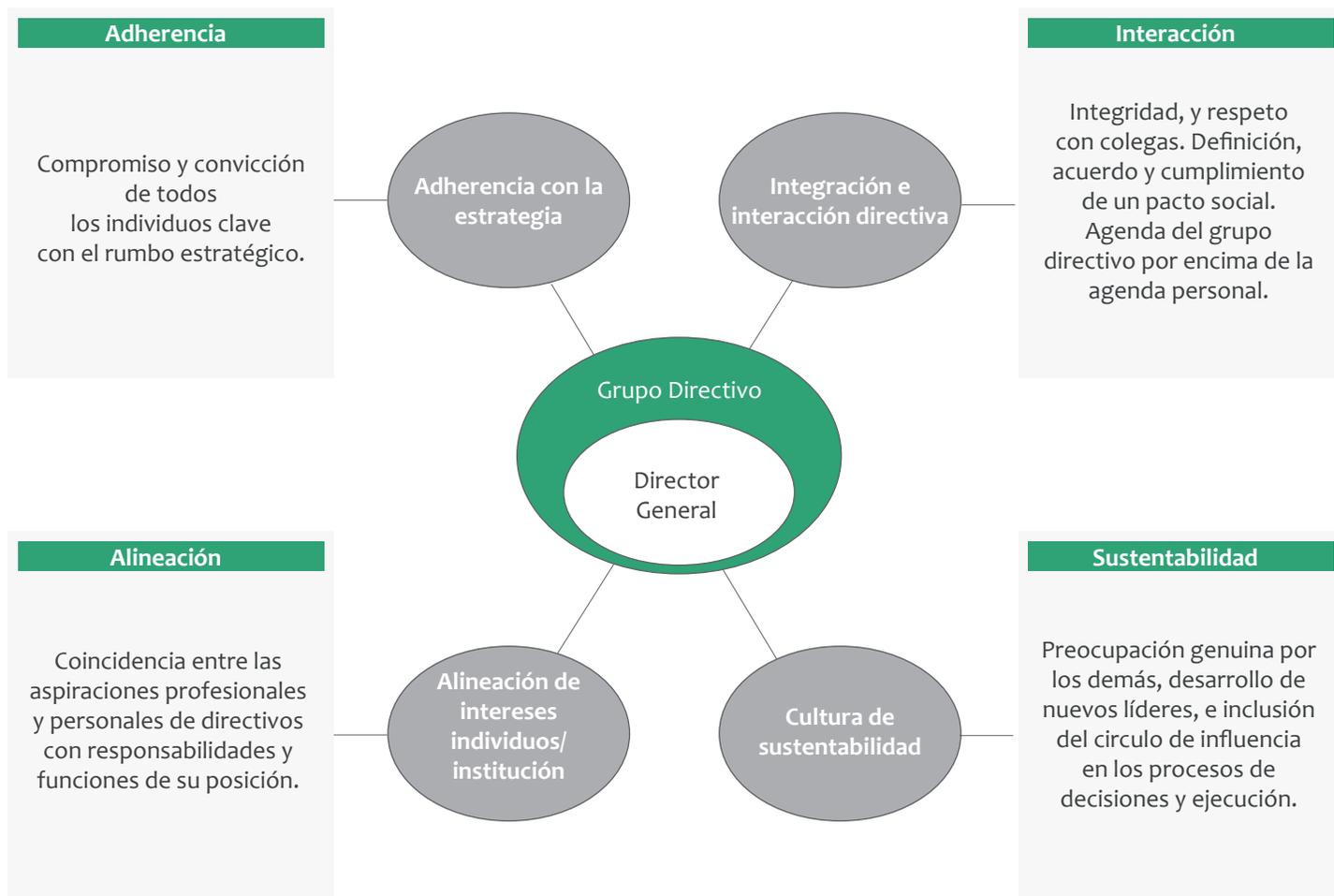
Un grupo directivo en el que prevalece una cultura de sustentabilidad de largo plazo, y que se preocupa por la construcción de sucesiones para garantizar que la organización perdure, se desempeñará mejor que otro en el que el interés de los individuos clave se centra en su paso temporal por la organización, y la exclusiva construcción de su patrimonio individual.

Resulta pues, que diseñar una estrategia sin evaluar y actuar sobre los cuatro factores críticos de ejecución estratégica es un simple ejercicio teórico, una colección de buenas ideas, que estará muy lejos de garantizar una ejecución exitosa. El accionar de manera correcta sobre estos cuatro factores críticos de ejecución estratégica es la diferencia entre:

- Buscar oportunidades y ocasionalmente ser exitoso o ...
- Definir un rumbo claro y preciso, ejecutar con energía y lograr resultados excepcionales.

Los líderes de la organizaciones tienen la responsabilidad no solo de diseñar la mejor estrategia, sino de garantizar su ejecución exitosa. Para ello deben asegurarse que la gestión directiva no interfiera en ese proceso, sino al contrario que ésta sea un acelerador de la generación de valor.

Para la ejecución de una estrategia hay cuatro factores críticos de gestión directiva que deben evaluarse y resolverse.



¿Cómo lograr la adherencia del grupo directivo a la estrategia?

Primero, es necesario asegurar la construcción consensuada de la estrategia, sin ello es muy difícil lograr la aceptación unánime por parte de los directivos clave. La articulación de la estrategia y la construcción de un compromiso de rumbo, es tan solo el principio de la jornada y debe realizarse con conocimiento, inteligencia, imaginación, coparticipación y consensos.

Cuando se cuenta con una definición consensuada de “Éxito Estratégico”, así como con un conjunto de hipótesis suficientemente discutidas y compartidas por el grupo de individuos clave, la estrategia se fortalece. Así mismo se logra consolidar la fuerza emocional derivada del consenso del grupo directivo, lo que es esencial para obtener la adherencia del resto de la organización.

Es necesario que cada uno de los directivos clave “sea dueño” de la estrategia y pueda comprender con claridad su papel y aportaciones en la ejecución de esta estrategia. El grupo directivo también debe comprender con claridad, las interdependencias y como las acciones de unos afectaran a los otros, particularmente cuando se traten de desviaciones respecto de lo acordado.

Segundo, la estrategia debe comunicarse de manera apropiada. La comunicación de la estrategia no es una presentación al personal de la organización en un magno evento, o una o dos reuniones al año de planeación y estrategia con los mandos medios. Tampoco es un memorando o un e-mail a todo el personal.

“Gestión es hacer las cosas correctamente, liderazgo es hacer las cosas correctas.”

Peter Drucker



Para comunicar correctamente la estrategia se requiere que el equipo directivo -- el líder de la organización y sus reportes directos -- desarrollen un plan formal y estructurado para propagar de manera efectiva las ideas que se refieren al rumbo estratégico. Este plan de comunicación debe considerar uno o dos años de esfuerzo constante, de manera que absolutamente todos los miembros de la organización a todos sus niveles la comprendan.

El proceso debe asegurar que todo el personal esté en condiciones de racionalizar la estrategia y convertirla en el impulsor de su trabajo diario. Esto requiere un accionar, estructurado, disciplinado y riguroso, liderado y conducido por el grupo directivo.

La verdadera adherencia estratégica se logra cuando cientos o miles de personas, están dispuestas a colaborar legítimamente para lograr los objetivos de mediano plazo, aún a costa de hacer sacrificios de corto plazo. El personal estará dispuesto a modificar el status quo, cuando esté convencido que el cambio es posible y útil para la organización.

La comunicación continua y constante, acompañada de actos congruentes del grupo directivo, y de resultados tangibles, generará la credibilidad necesaria para que todo el personal se sume sinceramente al esfuerzo de ejecución estratégica.

Los grupos directivos que comunican bien su estrategia, la incorporan en sus mensajes y actividades cotidianas. En diálogos de rutina hablan de cómo las acciones y soluciones diarias empatan con la estrategia. De esta manera la estrategia deja de ser una idea lejana que está sólo en la cúpula de la organización. Se convierte entonces en una idea cercana a todos, que está en la mente y la agenda de cada miembro de la organización y que define e impulsa el accionar diario.

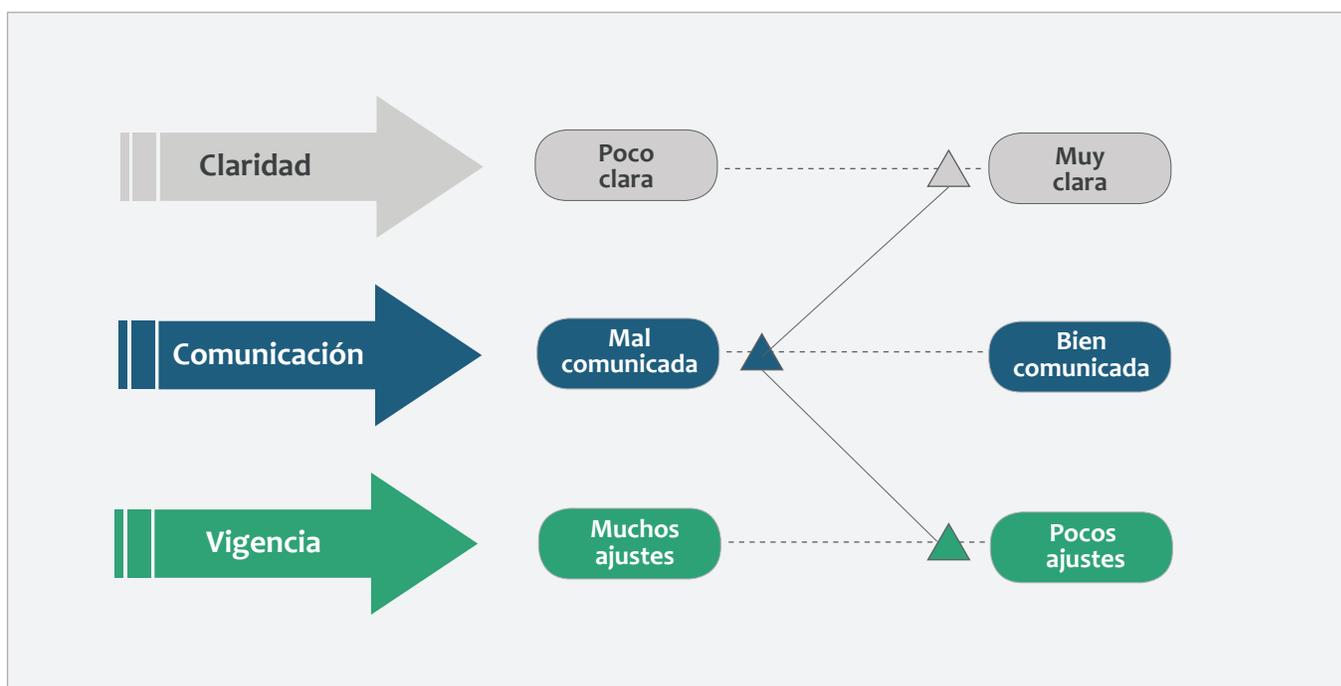
En las evaluaciones de desempeño de los directivos, de los mandos medios y del personal de base, se incluye la valoración de cómo las acciones de cada uno de ellos, apoyan o restringen la ejecución de la estrategia y se retroalimenta a todos a este respecto.

En las ejecuciones estratégicas más exitosas, los grupos directivos utilizan todos los canales de comunicación a su disposición, transforman el contenido de las revistas y comunicaciones multimedia de la organización que en general son aburridos, en contenidos excitantes acerca de acciones que contribuyen al logro de la estrategia. Aprovechan las tediosas reuniones mensuales o trimestrales en donde normalmente sólo se discuten los resultados, en discusiones estratégicas que son divertidas, emocionantes y motivadoras.

El principio es simple: Utilizar todos los canales posibles, en especial aquellos que están subutilizados con información irrelevante. Adicionalmente es necesario abrir espacios para que la comunicación y las ideas no solo fluyan de arriba hacia abajo sino también de abajo hacia arriba.

La adherencia se logra con una estrategia clara, bien comunicada y con los ajustes consensuados que generen valor.

Visión y Estrategia



¿Cómo lograr un pacto social que promueva la confianza y la acción colaborativa entre los individuos clave?

Primero, cada miembro del equipo directivo debe asegurarse que cualquier acción que ejecute sea consistente con la estrategia. La adherencia a la estrategia de cada miembro del grupo directivo debe ser evidente para el resto del equipo. Lo que no debe hacer ningún directivo es simplemente decirle a otros lo que hay que hacer. Sus acciones deben ser congruentes con sus palabras. Los miembros del equipo directivo deben ser vistos por la organización haciendo lo que la estrategia dice que hay que hacer.

El grupo directivo debe promover con el ejemplo consistente, el comportamiento deseado de cada miembro de la organización para que la estrategia se ejecute exitosamente. De esta manera se construye la confianza y el compromiso del resto del personal de la organización. Cuando esto se hace bien se logra la colaboración voluntaria de todos, lo que es fundamental para una ejecución estratégica exitosa. Cuando el grupo directivo incorpora este principio en su pacto social, los riesgos de desconfianza, falta de colaboración o sabotaje a la estrategia se minimizan.

Segundo, cada miembro del equipo directivo debe definir como va a contribuir y a ayudar para que cada uno de sus colegas tenga éxito. La ejecución de la estrategia es un reto que genera ansiedad a todos y saca a los directivos de su área de confort. En este contexto, la colaboración como prueba evidente de formar parte de un equipo, es fundamental para el éxito.

Tercero, los miembros del equipo directivo deben dialogar y consensuar los valores de comportamiento que desean que prevalezcan en la organización. Deben preguntarse como queremos ser, como queremos ser reconocidos en el mercado, como deben crecer los hombres y mujeres de nuestra organización.- Ej.: deben ser competitivos, arrojados, íntegros, transparentes en su comunicación, de excelente calidad, poner a los clientes en el centro de la gestión, desarrollar sucesores. Después el equipo directivo debe realizar una declaratoria de estos valores, y construir su pacto social con base en ellos.

Cuarto, el equipo directivo debe asegurarse siempre que los conflictos entre los miembros del grupo, deben resolverse ahí dentro del grupo, entre ellos. y nunca a espaldas de sus colegas. Sólo entonces estarán actuando con base en un pacto social de integridad, transparencia y colaboración.



¿Cómo lograr la alineación de las aspiraciones personales y profesionales con las responsabilidades directivas asignadas por la organización?

Para generar resultados superiores consistentemente, las organizaciones necesitan liberar el máximo potencial de sus directivos, alineando las aspiraciones de los individuos con los intereses de la organización.

La gente correcta, en los puestos correctos, con los valores correctos, con la información correcta y motivada por los incentivos correctos, es la fuerza que dirige e impulsa a una organización ganadora. El desafío fundamental es alinear estas piezas, de manera que los intereses personales y profesionales de los individuos clave, coincidan con los de la organización.

Para quienes están bien educados en gestión, pero mal en ejecución estratégica, la idea de la alineación entre los individuos y la institución, parece más un problema de cómo organizar, pero no es así, los problemas reales de la alineación son de comunicación, confianza, comprensión de la estrategia, valoración de capacidades, lealtad, desarrollo de sucesiones y compromiso institucional.

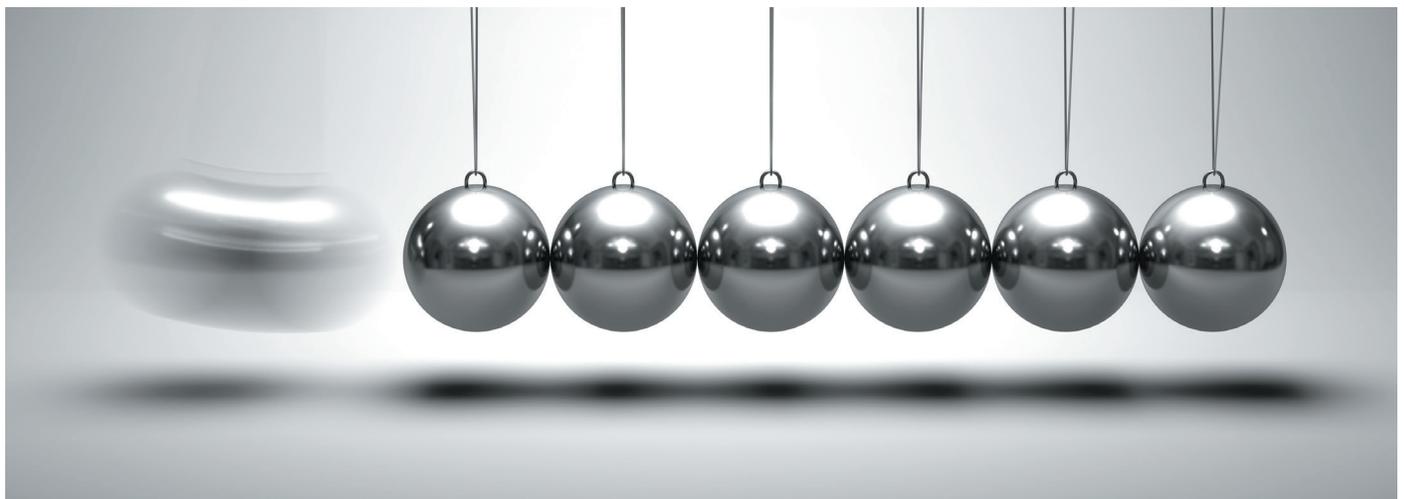
La mayoría de los directivos saben organizar, esto es diseñar y poner en marcha sistemas humanos capaces de implementar planes y operar de manera precisa y eficiente. Típicamente, esto requiere de la definición de una estructura de puestos y relaciones de reportes, cubrir estos puestos con individuos calificados, desarrollar sus capacidades, informarles de los planes que deben ejecutar y decidir sobre su compensación y que tanta autoridad se les delegará.

Alinear los intereses individuales con los institucionales es muy diferente.

Se trata de un desafío de pensamiento, comunicación e interacción directiva y no de un problema de diseño organizacional. Alinear no tiene que ver con organizar, controlar o disciplinar, tiene que ver con involucrar, motivar y apasionar individuos.

La alineación entre los miembros del grupo directivo y la institución, transita por la comprensión profunda de la estrategia, el entendimiento de la contribución potencial individual y el compromiso con el pacto social establecido. Los líderes de estos grupos directivos, deben apalancar sus esfuerzos de alineación en estos temas. Para ello también deben lograr credibilidad, con base en: su experiencia, su historial de resultados, el contenido de sus mensajes, su reputación e integridad, su compromiso probado con la institución, sus acciones de preocupación legítima por otros.

Cuando se logra la alineación entre los intereses de los directivos y las responsabilidades que les ha asignado la institución, los individuos ejecutan con mucho mayor nivel de desempeño. Trabajan todos con un rumbo común, se sienten satisfechos, se minimizan los conflictos en el grupo, y los individuos quedan empoderados con base en sus capacidades e intereses, y no solo con base en sus posiciones jerárquicas.



¿Cómo construir una cultura de sustentabilidad de largo plazo?

Muchas veces el compromiso único de los directivos con la institución, es cumplir o inclusive exceder sus metas, a cambio de un bono por desempeño, y la obtención de acciones que contribuyan a la construcción de su patrimonio personal.

El grupo directivo debe comprender que su función en la organización, no sólo es generar valor transaccional en el corto plazo, su función también es contribuir a que la institución perdure en el tiempo, es construir las bases para que la organización trascienda varias generaciones de directivos y dure decenas o cientos de años.

La sustentabilidad de largo plazo se logra de maneras diversas, generando innovación, capital intelectual, prestigio institucional, preocupándose legítimamente por dejar un legado a la organización, pero de manera fundamental comprometiéndose con el futuro de mediano y largo plazo, a través del desarrollo de sucesores que sean capaces de continuar la tarea que las diversas generaciones directivas hayan venido desarrollando.

La primera señal de que una institución no está resolviendo el problema de administración de talento, es no contar con un programa formal de sucesiones.

Alinear a los individuos clave con las diversas posiciones directivas en la organización, cuando no se cuenta con líderes disponibles para reemplazarlos, genera profundas dificultades que ponen en riesgo la ejecución estratégica y hacen que la organización pierda velocidad. El resultado final es una pérdida de competitividad.

La preparación de un individuo de alto desempeño para una posición directiva, no se consigue con una colección de cursos de dos semanas durante varios años. Las habilidades directivas más complejas requieren muchos años de experiencia.

Cuando la actividad profesional estimula y ayuda a desarrollar habilidades directivas, eventualmente se consigue el potencial de generación de valor que tienen los individuos de alto desempeño. Por otro lado, si la actividad profesional hace poco o nada para desarrollar estas habilidades, probablemente nunca se logre este potencial. Por ello el papel de los directivos, para hacer de la experiencia profesional una experiencia diaria de aprendizaje estimulante, para sus equipos de trabajo, es fundamental para la sustentabilidad de largo plazo de la institución.

Las organizaciones que son altamente controladoras a menudo destruyen el potencial de los individuos de alto desempeño, al no permitirles probarse a sí mismos y crecer. En burocracias rígidas, hombres y mujeres jóvenes con alto potencial típicamente encuentran muy pocos modelos a seguir, no son impulsados a liderar, a innovar y hasta pueden ser castigados si salen de sus fronteras. Estas organizaciones tienden a expulsar individuos con alto potencial de generación de valor, y a desarrollar burócratas sofisticados, que sólo contribuyen a la extinción de las instituciones.

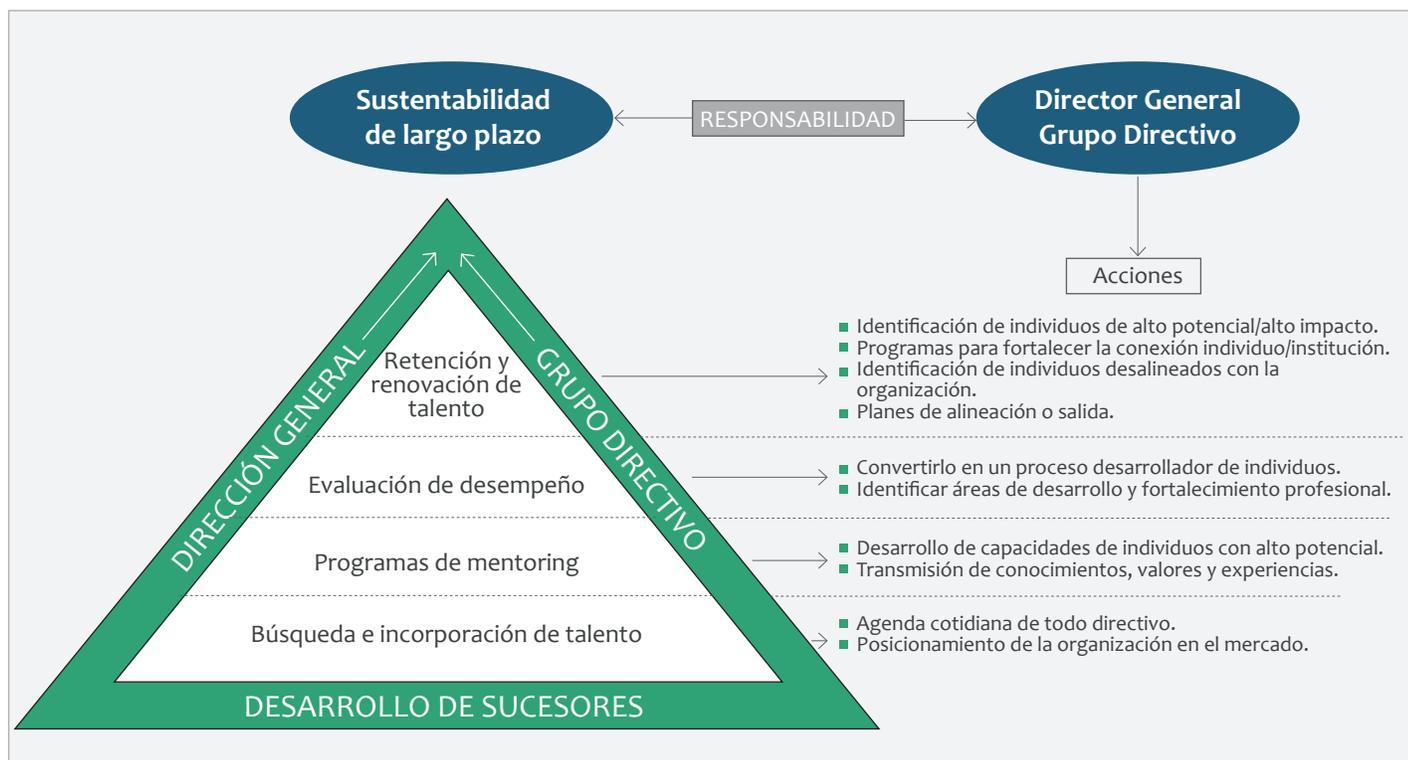
Las organizaciones de éxito son incubadoras de sucesores valiosos, y son capaces de alinear en casi todas las condiciones, capacidades y aspiraciones de individuos con responsabilidades y funciones necesarias. Lo pueden hacer porque cuentan con un inventario rico de individuos de alto potencial.

Fallar en los procesos de incorporación y desarrollo de talento será cada vez más costoso para cualquier organización. El desarrollo exitoso de sucesores solo se logrará cuando este proceso deje de ser visualizado como del área de recursos humanos, y se incorpore en la agenda cotidiana del grupo de directores clave, forme parte de sus tareas y sea considerado en sus evaluaciones de desempeño.

“*Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pasará, otras hacen que suceda.*”

Michael Jordan

La sustentabilidad de largo plazo, es responsabilidad del Director General y del grupo directivo, y no de las áreas de Recursos Humanos.



El montaje de procesos innovadores de búsqueda y selección de talento es el primer paso en la construcción de las sucesiones. Para ello se requiere la participación activa de los más altos niveles de la organización. Son los directores de las áreas de negocios quienes mejor pueden convencer a los individuos de alto talento, que están disponibles en el mercado, para unirse a la institución. Las organizaciones que dejen estas tareas exclusivamente en manos de las tradicionales gerencias de reclutamiento y selección de recursos humanos, fracasarán sin ninguna duda y solo destruirán valor, generando rápidas pérdidas de competitividad.

Adicionalmente los grupo directivos deben preocuparse por avanzar de manera sólida en otros frentes de acción:

- Diseñar y poner en marcha programas formales de “mentoring” que aseguren la transmisión de conocimientos, experiencias y valores, como elemento clave de la formación de los individuos de alto potencial.

- Enfocar el proceso de evaluación de desempeño como un proceso desarrollador de individuos y no solo de medición para asignación de bonos.
- Adecuar sus estructuras organizacionales y sus culturas de gestión gerencial, para promover modelos organizacionales más planos y ligeros, así como ambientes con menores controles y mayores espacios para tomar riesgos.

Las consecuencias negativas de no actuar en estos frentes, irán en aumento. Es necesario identificar y atraer constantemente individuos de alto desempeño dentro y fuera de la organización. Es necesario guiarlos, enseñarlos, y estimularlos. Los grupos directivos deben convencerse de la altísima relevancia de esta función, y hacerse cargo de ella. De esta manera estarán construyendo y promoviendo la cultura de sustentabilidad de largo plazo y generando grupos formidables de sucesores que garantizarán que las instituciones perduren en el tiempo. Peter Drucker lo resumió muy bien: “Sin sucesores no es posible tener éxito”.

Para cualquier información adicional contactar al correo electrónico:

contacto@iniciativa-consulting.com