

## La Disciplina de la Ejecución como Aspecto Fundamental de la Gestión Estratégica Parte II

### Incorporando la ejecución a la estrategia

*"No hay cosa más difícil de tratar, ni de más incierto éxito, ni más peligrosa de manejar, que ser el responsable de las innovaciones políticas"* (Macchiavelo, 1995, pág. xlviii)

En la primera parte de esta Nota hemos presentado a la ejecución como aspecto fundamental de la gestión estratégica presentando definiciones y esquemas. En esta segunda sección, relacionaremos esa teoría con la propuesta práctica de la ejecución, a saber, el proceso equitativo.

Podemos tener entre manos documentos espléndidos llenos de información muy bien presentada, cuadros, proyecciones complejas, planes detallados, diseños, encuestas, propuestas metodológicas de vanguardia, etc. Sin embargo, en términos de gestión, si algo no se hace, no existe. Y esto es válido tanto para el despliegue ejecutivo empresarial como para cualquier otra disciplina o arte; por ejemplo, un violinista profesional en el contexto de una sinfónica, un jugador de fútbol de la primera división de España o un corredor de autos de la *Scuderia* Ferrari. Todos saben hacer, no cabe duda; sin embargo, todos dependen de una ejecución extraordinaria si quieren el reconocimiento, los aplausos o el podio.

Hasta aquí, todo lo mencionado parece ser obvio, lógico, con sentido y hasta dado por hecho. Sin embargo, nosotros, somos en nuestra conducta económica predeciblemente irracionales. Preferimos el *status quo* y la inercia al cambio, preferimos no perder en lugar de ganar. Esto es lo que afirma Dan Ariely en su investigación sobre la conducta irracional del ser humano en su despliegue económico (Ariely, 2009, p. xx), siguiendo los hallazgos del psicólogo Daniel Kahneman, quien recibió el Premio Nobel de Economía en el año 2002 por su aporte en este campo. "El pánico comienza a crecer cuando las personas sienten que se les empuja a salir de su zona de comodidad y cambiar la manera como han venido haciendo las cosas desde siempre". (Kim & Mauborgne, 2008, pág. 192)

Los retos que nos presenta el entorno requieren, no pocas veces, cambios en nuestra forma de pensar, hacer y sentir las cosas. El campo de batalla, donde se despliega la verdadera estrategia, no es el mercado, la industria o el modelo de negocios. Es, en definitiva, las mentes y los corazones de las personas. De ahí la importancia de recoger impresiones sobre este tema. Por un lado, el profesor Chan Kim es mundialmente reconocido por sus contribuciones en el mundo de la gestión estratégica desde la publicación de su libro *La*

*estrategia del océano azul*. Es considerada la tercera persona más influyente en el mundo de los negocios, solo después de Michael Porter y Clayton Christensen, según el portal Thinkers 50<sup>1</sup>. Así, Kim y Mauborgne señalan: “Es preciso invocar la base más fundamental de la acción: Las actitudes y el comportamiento de la masa de personas que componen la organización”(Kim & Mauborgne, 2008, pág. 192).

Toda estrategia está diseñada para ser ejecutada y la ejecución recae sobre las personas que pertenecen a la organización para la cual la estrategia ha sido diseñada. No podemos desarrollar una estrategia sin tener en consideración la capacidad de la organización para ejecutarla. “Los corazones y las mentes deben alinearse con la estrategia, de tal manera que cada persona la haga suya voluntariamente, movida por el deseo de aplicarla de *motu proprio* y no por considerarla una obligación” (Kim & Mauborgne, 2008, pág. 192).

Recogiendo esta selección de aportes, tenemos un claro punto de partida en el reconocimiento de que la verdadera acción, la que transforma el *statu quo*, emana de la consciencia de las personas, luego se manifiesta una necesidad de alineamiento que no sea impuesto y obligatorio, sino voluntario y hasta deseado. Por último, el fantasma del cambio asoma y predispone a una resistencia masiva que muchas veces subestimamos y que resulta ser la raíz de brillantes fracasos.

Kim propone el “proceso equitativo” para la construcción de confianza y compromiso desde el inicio como la clave para el éxito, la diferencia entre los que tienen éxito frente a los que fracasan.

### ¿Qué es el Proceso Equitativo?

“El liderazgo, en su máxima expresión, es hacer que las personas hagan lo que tú quieres sin que tengan la obligación de hacerlo”. (Dettmer, 2007, p. 322)

Chan Kim desarrolla el concepto de proceso equitativo a partir de una teoría de la justicia procesal desarrollada sobre la base del sistema judicial de los Estados Unidos de América<sup>2</sup> y la aplica en sus investigaciones en el campo de la gerencia. Pone en relieve la importancia del proceso por sobre el resultado final extrapolando la idea proceso-sentencia, donde, según esta teoría, el proceso es más importante que la sentencia, siendo esta última la consecuencia de un debido o indebido proceso. A través de su análisis, John W. Thibaut y Laurens Walker (1975) llegaron a la conclusión de que a las personas les interesa tanto la justicia del proceso a través del cual se genera un resultado como el resultado mismo. La

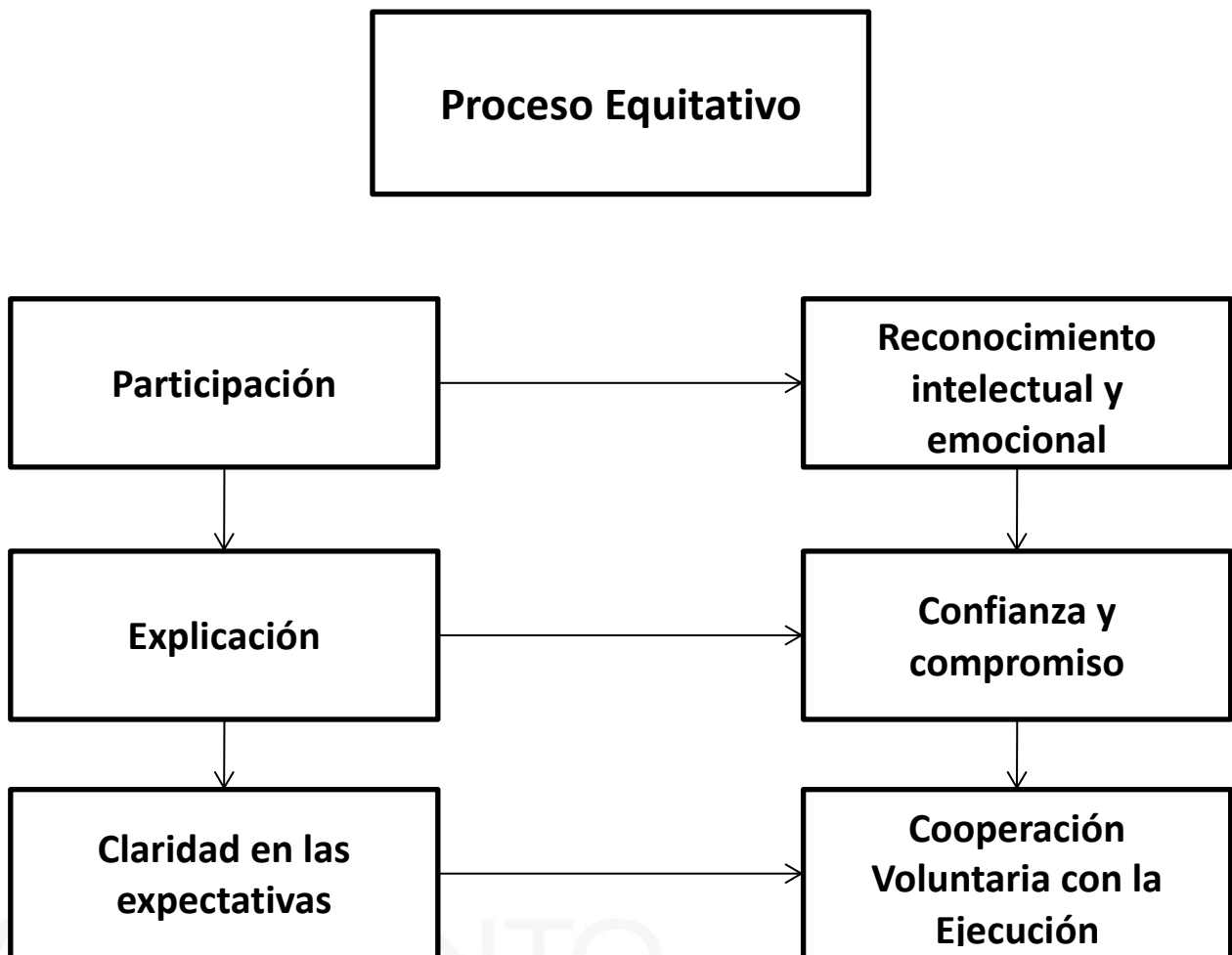
<sup>1</sup> <http://thinkers50.com/t50-ranking/2015-2/>

<sup>2</sup> Concepto desarrollado a partir de un estudio sobre el sistema de justicia de los Estados Unidos de América. El estudio fue realizado por John W. Thibaut y Laurens Walker, 1975.

satisfacción con el resultado y el compromiso de la gente frente a él eran mayores en los casos en los cuales se ejercía la justicia procesal. (Kim & Mauborgne, 2008, p. 195)

El siguiente cuadro explica mejor la estructura del proceso equitativo aplicado a un contexto empresarial:

Figura 1:



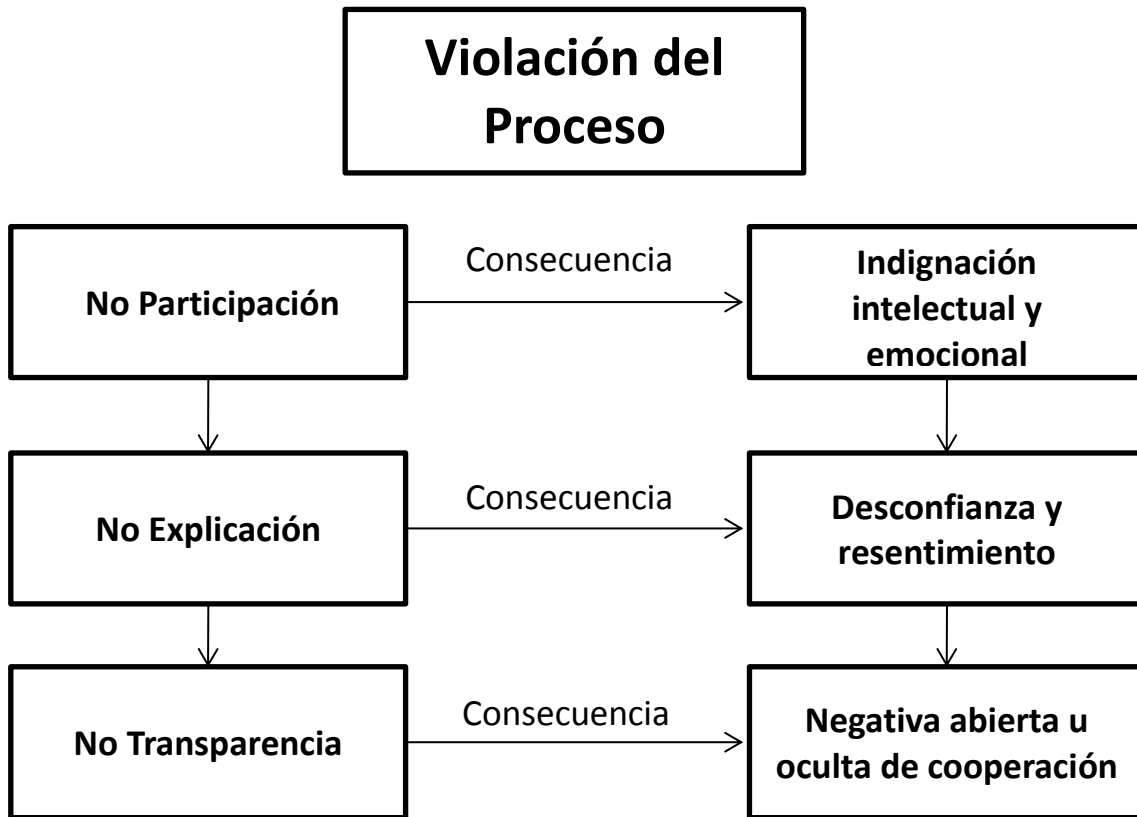
Fuente: (Kim & Mauborgne, 2008, pág. 206)

Con respecto a la participación, los autores presentan la teoría del reconocimiento intelectual y emocional. "Cuando las personas sienten que los demás reconocen su valor intelectual, están dispuestos a compartir su conocimiento... cuando hay reconocimiento emocional, las personas se sienten emocionalmente unidas a la estrategia e inspiradas a dar todo de sí mismas"(Kim & Mauborgne, 2008, p. 204). La confianza en las intenciones y las actuaciones de los demás junto con el compromiso las personas hace que estas se sientan dispuestas incluso a sacrificar algunos intereses personales. (Kim & Mauborgne, 2008, p. 206). La claridad de expectativas recoge ambos aspectos y pone a la persona en un contexto de libertad en el cual siente que puede elegir su destino. En este punto es fundamental comunicar clara y efectivamente las reglas del juego.

Como puede observarse claramente en la figura expuesta, hay consecuencias positivas como resultado de una aplicación disciplinada del proceso equitativo, es decir, de hacer participar a todos, dar explicaciones a demanda -lo cual puede ser complicado pero puede administrarse a través de grupos de interés, plataformas, etc.- y la claridad de las expectativas, que en concreto significa dar a conocer cuáles son, serán y eventualmente serían los efectos de las medidas que afectan a la comunidad involucrada, personal y colectivamente.

La violación del proceso equitativo tiene consecuencias negativas en los individuos y, consecuentemente, en los colectivos. Es prácticamente imposible una ejecución prolija sin la involucración consciente, responsable y motivada intrínsecamente de los miembros de cualquier equipo. "Así de importante es el poder emocional que un proceso equitativo puede provocar, como se muestra en el patrón causal en la siguiente figura. El compromiso, la confianza y la cooperación voluntaria no son simplemente actitudes o comportamientos. Son capital intangible". (Kim & Mauborgne, 2008, p. 206)

Figura 2:



Fuente: (Kim & Mauborgne, 2008, pág. 206)

La propuesta de esta nota académica: las personas que ejecutan.

*"El paso no puede ser, nunca, más largo que la pierna".* Proverbio italiano.

La ejecución, es un proceso inteligente, ordenado, disciplinado y requiere de tiempos, espacios, recursos y consideraciones intelectuales para su mejor desarrollo. Como hemos podido reflexionar en esta Nota, no es una serie de actividades que emanan inercialmente de un plan, solo por el hecho de que "alguien tiene que hacerlo". Vista como disciplina, la ejecución está presente desde el mismo inicio de cualquier proyecto y establece las reglas para el

seguimiento activo y el liderazgo, para asegurar, a cada paso, el éxito y el aprendizaje continuo. No se basa en despliegues de capital, implementaciones tecnológicas o de algún otro tipo de infraestructura. El criterio fundamental está en el rol de las personas y el liderazgo.

Un proceso de revisión de resultados tradicional, desde un punto de vista empírico, sigue una lógica parecida a la que enumero a continuación:

1. Revisión de Resultados
2. Análisis de la Ejecución
3. Estado del Trabajo en Equipo
4. Necesidades de Comunicación
5. Consideración de las Personas

Nótese el foco en la revisión de los aspectos cuantitativos incluso antes de conocer y entender la dinámica social, comunicativa y personal de quienes ejecutan las indicaciones estratégicas. Con frecuencia, el análisis sólo llega hasta el punto 3 quedando fuera del análisis gran parte del análisis cualitativo y subjetivo. ¿Qué pasaría si planteamos una metodología inversa, menos reactiva, más propositiva, lógica, y pro activa? Invirtamos el escenario:

1. **Consideración de las personas:** Empezar por las consideraciones personales es una práctica muy difundida en las empresas más exitosas. Por ejemplo, en Japón existe un término que significa "llegar a un consenso": *Suriawase*. Es una práctica muy difundida y pretende justamente comprender qué pasa con quienes se enfrentan al momento de la verdad. Primero quién, y luego qué (Collins, 2001, p. 41) ¿Están las personas correctas en el lugar correcto? ¿Tienen las facilidades para hacer su trabajo? ¿Las compensaciones económicas son justas y equitativas con respecto a la naturaleza del trabajo ejecutado?
2. **Necesidad de Comunicación:** "La diferencia entre la mera gestión y el liderazgo es la comunicación" decía Winston Churchill (Collins, 2001, p. 65). Un tema para ahondar y reflexionar; desde mi punto de vista, aquí yace la piedra angular de todo el despliegue de la gestión. Desde un punto de vista sistémico, podemos decir que la calidad de un sistema se basa en la relación entre sus componentes y no en la apreciación de los componentes por separado. Esta relación entre las personas se realiza a través de la comunicación, en comunión con los principios y estructura del proceso equitativo desarrollado en el punto anterior.
3. **Estado del Trabajo en Equipo:** No se puede quebrar la ejecución sistémica de lo estratégico y lo táctico, todas las actividades son en esencia multi-impacto. Gestionar un sistema como si no lo fuera es un contra sentido. Lamentable y paradójicamente, es más común de lo que el sentido común debería permitir.
4. **Análisis de la Ejecución:** Vínculo entre Personas – Estrategias – Operaciones. En la primera y segunda sección de la primera parte de esta Nota Académica, hay un breve desarrollo de este punto, el cual sugiero revisar para entender mejor el tenor y la ilación de este acápite.
5. **Revisión de Resultados:** Los resultados cuentan la historia de todo lo acontecido en los puntos anteriores, son de vital importancia para contar con una sólida base de información cuantitativa; sin embargo, no es desde esta línea de donde

emanan los mejores criterios para tomar decisiones. Es por eso que proponemos la revisión de los aspectos cuantitativos al final, luego de tener un amplio panorama que describa los aspectos cualitativos, contexto y circunstancias específicas de los ejecutores, enriqueciendo de esta manera el análisis y dándole vida a las dinámicas financieras y operativas.

Esta metodología propuesta recoge una ruta inversa a la tradicional reactiva, y propone una que explora sistemática y sistémicamente la fuente de los éxitos y fracasos de tal manera de reforzar los primeros y prevenir y eliminar los últimos.

## Conclusiones

La ejecución no es un fenómeno inercial derivado del planeamiento estratégico o de un plan gerencial, es una disciplina y sistema en sí misma. El pilar de la ejecución es el ejecutor, es decir, la persona que tiene el encargo que deriva de la propuesta estratégica y que debe asumir el liderazgo de aquello que es responsable. Sin liderazgo no hay procesos sostenibles y es en este sentido que el esquema del proceso equitativo es una respuesta a la pregunta sobre cómo integrar la estrategia y la ejecución. Las revisiones estratégicas basadas solo en datos cuantitativos son reactivas y deja de lado la parte más importante del despliegue estratégico, a saber, el proceso de las personas. Una metodología de análisis estratégico que sea proactiva y considere tanto lo cualitativo como lo cuantitativo incluye a la ejecución como criterio fundamental del análisis sistémico.

Escrita por: Víctor Ricardo Torres Oliva  
Docente a Tiempo Completo del DACG

Editado por: Soledad Sevilla Mendoza  
Asistente de Gestión de la Investigación

Bibliografía:

Bossidy, L., & Charan, R. (2008). *El Arte de la Ejecución en los Negocios*. Mexico, USA: Punto de Lectura (Santillana).

Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: HarperCollins.

Dettmer, W. (2007). *The Logical Thinking Process*. Milwaukee: ASQ.

Kim, C., & Mauborgne, R. (2008). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma.

Macchiavelo, N. (1995). *El Príncipe*. Madrid: Ediciones Temas de Hoy.

DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE CIENCIAS  
DE LA GESTIÓN