

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

### Parte I

*“He aquí el problema fundamental: la gente piensa que la ejecución es el aspecto táctico del negocio, algo que los líderes delegan mientras enfocan su atención en lo que se considera como ‘aspectos más importantes’. Esta idea está completamente equivocada.*

*La ejecución no es solamente táctica: es una disciplina y un sistema. Debe ser construida como parte de la estrategia de la compañía, de sus metas y su cultura. Y el líder de la organización debe estar profundamente comprometido con ella. No puede delegar su esencia”. (Bossidy & Charan, 2008, pág. 17)*

El propósito de esta nota académica es resaltar la importancia de la ejecución como parte estructural del despliegue estratégico de la gestión y trascender la aproximación tradicional que considera la ejecución como un proceso mecánico e inercial que emana de la planificación estratégica. En esta primera parte desarrollaremos los conceptos de estrategia, ejecución y liderazgo con respecto a la ejecución; mientras que en la segunda parte profundizaremos en el concepto de ejecución como disciplina.

Para cumplir con este propósito, haremos, en primer lugar, una exploración por las definiciones de gestión estratégica más citadas y una exposición general de los postulados de un clásico de la gestión moderna, el libro *El arte de la Ejecución en los Negocios* de Larry Bossidy y Ram Charan (Bossidy y Charan, 2008). En segundo lugar, pondremos el foco de la Nota en el concepto de la ejecución como disciplina, haciendo énfasis en el rol de las personas y su vínculo con las estrategias, los procesos y el rol del líder. En la segunda parte de la Nota relacionaremos este concepto de ejecución a otro llamado Proceso Equitativo (Kim & Mauborgne, 2008). Finalmente, presentamos una propuesta práctica a manera de criterios de acción para vincular la ejecución con el día a día, haciendo hincapié especialmente en el rol de las personas y su despliegue ejecutivo en un sistema, cerrado o abierto.

## Explorando definiciones sobre gestión estratégica

*“La esencia de la gestión es reconocer la necesidad del cambio, iniciarlo, controlarlo y dirigirlo, resolviendo los problemas que se suscitan a lo largo del camino” (Dettmer, 2007, pág. 5)*

En un breve repaso por la literatura sobre la gestión estratégica, se encuentran tantas definiciones de ella como autores hay sobre el tema. Aquí precisaremos algunas para establecer un marco conceptual que nos permita vincular los conceptos de gestión y ejecución.

Luego de algunos años explorando este tema he llegado a la conclusión personal de que la gestión estratégica es el arte que convoca y hace confluir a innumerables ciencias y quehaceres a propósito de una actividad de dirección; contiene a la planificación (metas y alternativas estratégicas), a la ejecución (personas, estrategias y operaciones) y al replanteamiento de las bases estratégicas y tácticas (aprendizaje, retroalimentación y redefinición estratégica)

H. Willian Dettmer en *The Logical Thinking Process* describe la gestión de la siguiente manera<sup>1</sup>: “La esencia de la gestión es reconocer la necesidad del cambio, iniciarlo, controlarlo y dirigirlo, resolviendo los problemas que se suscitan a lo largo del camino. Si no fuera así, los gestores no serían necesarios, solo necesitaríamos *babysitters*” (Dettmer, 2007, pág. 5). Por otro lado, según Peter Drucker “La gestión es lo que la tradición suele llamar arte liberal; “liberal” porque tiene que ver con los fundamentos del conocimiento, conocimiento de sí mismo, la sabiduría y el liderazgo; “arte”, ya que existe también una preocupación con la práctica y la aplicación” (Drucker, 2001, pág. 13). Desde la perspectiva de Harold Koontz, la gestión:

... como todas las demás prácticas –medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el beisbol–, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la

---

<sup>1</sup> En todos los casos he traducido “*management*” por “gestión”.

administración es un arte, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios (Koontz, 1990, pág. 15).

Son tres cosas las que más me llaman la atención de estas y la mayoría de definiciones que aparecen en los textos académicos sobre gestión a los que he tenido acceso. La primera es la referencia a la palabra “arte”, la segunda es el acento en el “hacer”, y la tercera es la implicancia de un “objetivo”.

En mi opinión la palabra “arte” es la que mejor enmarca la definición de lo que es la gestión, y tratar a profundidad dicha afirmación será tema para una siguiente Nota Académica. La primera definición que aparece en el Diccionario de la Real Academia Española es la siguiente: “1. m. O f. Capacidad, habilidad para hacer algo”. Así pues, gestionar es hacer, ejecutar en el contexto sistémico de una unidad productiva<sup>2</sup>. En este sentido, gestionar se aleja de la especulación y sale al encuentro de la realidad de una forma activa y visible. Esta aproximación a la ejecución ha sido trabajada por varios autores que consideran este foco en el “hacer”, estratégico y fundamental para una buena gestión.

En el epígrafe de esta Nota, recogí la primera definición de ejecución como disciplina y sistema a ser construidos desde la planificación estratégica e incorporados a la cultura de la empresa de la mano del líder, quien no puede ni debe delegar esta tarea. De acuerdo con Bossidy y Charan, para comprender la ejecución es preciso entender tres aspectos: (Bossidy & Charan, 2008, pág. 33)

1. La ejecución es una disciplina y es integral a la estrategia.
2. La ejecución es la principal tarea de un líder de negocios.
3. La ejecución debe ser el elemento fundamental de la cultura de la organización.

En resumen, el arte de gestionar se realiza en una estrategia que pueda desplegarse y ejecutarse disciplinadamente de la mano de un liderazgo comprometido con una cultura organizacional que tenga como uno de sus principios la ejecución.

---

<sup>2</sup> Entiéndase “productivo” como eficaz y eficiente en el logro de un objetivo específico.

## La ejecución como disciplina

*“Ninguna estrategia rinde sus frutos a menos que sea convertida en acciones específicas.” (Bossidy & Charan, 2008, pág. 21)*

La lógica que sostiene la importancia de la ejecución como disciplina parte de la reflexión sobre un principio fundamental; a saber, ninguna estrategia puede ser planificada sin tomar en cuenta la capacidad de la organización para ejecutarla. La ejecución, en ese sentido, presenta un proceso sistemático, riguroso y estructurado. La manera sistemática de actuar consecuentemente sobre la realidad desde la organización consta de tres procesos:

1. El proceso del personal (Bossidy & Charan, 2008, pág. 167)
2. El proceso de la estrategia (Bossidy & Charan, 2008, pág. 213)
3. El proceso de las operaciones (Bossidy & Charan, 2008, pág. 271)

Para llevar a cabo estos tres procesos es preciso tomar las siguientes acciones: (Bossidy & Charan, 2008, pág. 35)

1. Sostener diálogos<sup>3</sup> robustos entre los miembros de la organización y que puedan manifestar con claridad las realidades objetiva y subjetiva de la empresa<sup>4</sup>.
2. Establecer un sistema de rendición de cuentas<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Del griego Dia – Logos. Dia: a través, Logos: razón. El diálogo robusto es un crisol de ideas: “Nada es más peligroso que tener y sostener una idea cuando es la única que tienes”. Emily Chartier (Allen, 2001, pág. 72)

<sup>4</sup> Las realidades objetivas se refieren a lo material y visible; la infraestructura, las normas escritas, procesos documentados, manuales, estados financieros son realidades objetivas. Por otro lado, las realidades subjetivas se refieren a las emociones y actitudes inherentes a la condición humana de quienes participan de un proyecto y son por su naturaleza más difíciles de reconocer y gestionar.

<sup>5</sup> “Rendición de cuentas” es la traducción del inglés de un término con significado más amplio, *accountability*, se refiere a la responsabilidad sobre todo el proceso o función, dar a conocer a las

3. Dar seguimiento estructurado para asegurar la marcha correcta en función de lo establecido.

La propuesta de la ejecución como disciplina se centra en los tres procesos y las tres acciones presentadas en las listas precedentes. Con respecto a los procesos, los autores plantean un orden jerárquico poniendo de relieve el proceso de las personas, considerándolo el más importante de todos. Es por ello que la Nota se centrará en ese tema, el cual se desarrolla a continuación.

### El proceso de las personas: un proceso de liderazgo

*“El viejo adagio ‘Las personas son tu activo más importante’ está errado. Las personas no son el mayor activo, las personas correctas lo son”. (Collins, 2001, pág. 64)*

Este proceso es considerado el más importante de los tres. Son las personas las que escogen a las personas que planificarán, gestionarán, controlarán y tomarán decisiones que, con mayor o menor impacto, definirán el presente y futuro de las organizaciones. Tanto la propuesta de Bossidy y Charan (2008), como la de Collins (2001) cuando de personas se trata se centran en la figura del líder. Collins desarrolla el concepto, hoy muy extendido, del “Liderazgo Nivel 5” como el inicio del camino que va de lo bueno hacia lo grandioso. De acuerdo a su trabajo de investigación, que presenta en forma de libro, no hay nada más importante que las personas y la gestión inteligente de las mismas a través de un liderazgo que tiene como fundamento la humildad personal y la voluntad profesional.

En la figura que presento a continuación podemos ver una clasificación de 5 tipos de liderazgo que van desde la capacidad, la contribución, las competencias y la efectividad, hasta llegar al nivel 5, que recoge todas las anteriores y las amalgama con la humildad y voluntad.

---

entidades correspondientes las acciones y resultados y dar cumplimiento a lo acordado u ordenado por instancias superiores.

Figura 1: Liderazgo Nivel 5



Fuente: (Collins, 2001, pág. 20)

Para entender mejor el rol de las personas en la figura del liderazgo, es oportuno presentar el esquema propuesto por Collins como hallazgo científico y medio, para pasar de ser una empresa buena a una sobresaliente:

1. Personas disciplinadas:
  - a. Liderazgo Nivel 5: busca la excelencia a través de la humildad y logro de objetivos
  - b. Primero quién, después qué: considera a la persona antes que a la tarea.
2. Pensamiento disciplinado:
  - a. Enfrentar los hechos catastróficos: la importancia de desarrollar consciente y disciplinadamente la fortaleza emocional de cada individuo.
  - b. Concepto del erizo: solo hacer lo que sabemos hacer bien.
3. Acciones Disciplinadas (Ejecución):
  - a. Cultura basada en la disciplina: sin cohesión no puede haber una ejecución adecuada.
  - b. Aceleradores tecnológicos: uso inteligente de los recursos tecnológicos.



Es interesante notar que de los seis procesos para la construcción de la grandeza, organizados en tres bloques, cinco se basan íntegramente en características atribuibles solo a personas. Todo el proceso tiene su inicio en el primer punto: las personas disciplinadas.

En esta misma línea, Bossidy y Charan determinan que, además de los tres procesos fundamentales de la ejecución, a saber, personas, procesos y operaciones, hay tres elementos de criterio que subyacen a los procesos:

1. Primer elemento: Las siete conductas esenciales del líder. (Bossidy & Charan, 2008, pág. 73)
2. Segundo elemento: La creación de un marco de referencia para el cambio cultural. (Bossidy & Charan, 2008, pág. 105)
3. Tercer elemento: El trabajo que ningún líder puede delegar: tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados. (Bossidy & Charan, 2008, pág. 133)

Las siete conductas esenciales del líder son descritas de la siguiente manera: (Bossidy & Charan, 2008, pág. 73)

1. Conoce a tu personal y a tu negocio.
2. Insiste en ser realista.
3. Fija metas y prioridades claras.
4. Da seguimiento a las metas.
5. Recompensa a quienes hacen las cosas.
6. Amplía la capacidad de las personas.
7. Conócete a ti mismo.

La afirmación que subyace en la primera conducta es que no podemos liderar a personas que no conocemos, personal y profesionalmente hablando. Si no estamos al tanto de lo que las personas que trabajan con nosotros saben y sienten con respecto a su trabajo, nuestras acciones para dirigirlos hacia un esfuerzo común serán erráticas y poco efectivas. Conocer nuestro negocio implica identificar las interrelaciones entre las áreas que lo constituyen, las influencias del mercado, la industria, las mega tendencias y los efectos de la macro economía sobre las actividades internas. Ser realista es una recomendación que sugiere ver las cosas tal y como son, no como quisiéramos

que sean. Fijar metas y prioridades hace confluir los esfuerzos en una sola dirección y en un mismo momento de esfuerzo común a lo largo de todos los procesos. El dar seguimiento asegura la ejecución oportuna. Recompensar a través de reconocimientos personales o de dinero sirve como motivador intrínseco y extrínseco, respectivamente. Ampliar la capacidad de las personas es ampliar la capacidad de la empresa para crecer y crear nuevas oportunidades. Finalmente, conocernos a nosotros mismos es, desde Sócrates, Sun Tzu y todos los clásicos de la estrategia, el principio de todo conocimiento y de toda victoria.

## Conclusión

En resumen, la ejecución es una disciplina y como tal está organizada en torno a las personas que lideran a las organizaciones. Los autores citados presentan como resultado de sus investigaciones las estructuras que conforman esta disciplina. En la segunda parte de esta nota pasaremos del foco en la persona al foco en el contexto a través de la explicación de lo que es el Proceso Equitativo (Kim & Mauborgne, 2008, pág. 192).

Realizado por:

Víctor Ricardo Torres

Docente Contratado a Tiempo Completo del DACG

Editado por:

Soledad Sevilla

Asistente de Gestión de la Investigación del DACG

DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE CIENCIAS  
DE LA GESTIÓN



## 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.
- Allen, D. (2001). *Getting Things Done*. New York: Penguin Books.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2008). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma.
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- Koontz, H. (1990). *Essentials of Management*. McGraw-Hill.
- Dettmer, W. (2007). *The Logical Thinking Process*. (H. W. Dettmer, Ed.) Milwaukee: ASQ.

DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE CIENCIAS  
DE LA GESTIÓN