



# EL ARTE DE LA EJECUCIÓN EN LOS NEGOCIOS

1. Introducción
2. ¿Por qué es necesaria la ejecución?
3. Los elementos de la ejecución
6. El trabajo que ningún líder debe delegar – tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados
7. Por qué las personas correctas no están en los trabajos adecuados
8. La verdad al desnudo
9. Los tres procesos básicos de la ejecución
10. Los elementos constitutivos de una estrategia
11. ¿Quién elabora el plan?
12. ¿Qué tan bien comprendes los mercados y clientes existentes?
13. Cómo conducir una revisión de estrategia
14. El proceso de las operaciones: creando el vínculo con la estrategia y el personal
15. La elaboración del plan operativo

## INTRODUCCIÓN

---

Muchas personas consideran que la ejecución es un trabajo detallista que está por debajo de la dignidad de un líder de negocios. Esa idea está equivocada. Por el contrario, es el trabajo más importante de un líder.

Crear un ambiente de ejecución es difícil, pero perder dicho ambiente es fácil.

Cuando una compañía ejecuta las cosas de la manera correcta, sus empleados no se convierten en víctimas de errores.

Y cuando una compañía ejecuta las cosas correctamente, su personal no termina de rodillas cuando ocurren cambios en el ambiente de negocios.

Ram: No existen muchas compañías cuyos líderes sean capaces de elaborar un nuevo plan operativo para una parte importante de la empresa en diez días. Lo más frecuente es que se hable mucho y tengan lugar conferencias extramuros, pero no que se actúe. Ésa es una diferencia entre las compañías que ejecutan y aquellas que no lo hacen.

Muchos líderes se engañan a sí mismos pensando que sus compañías están bien dirigidas.

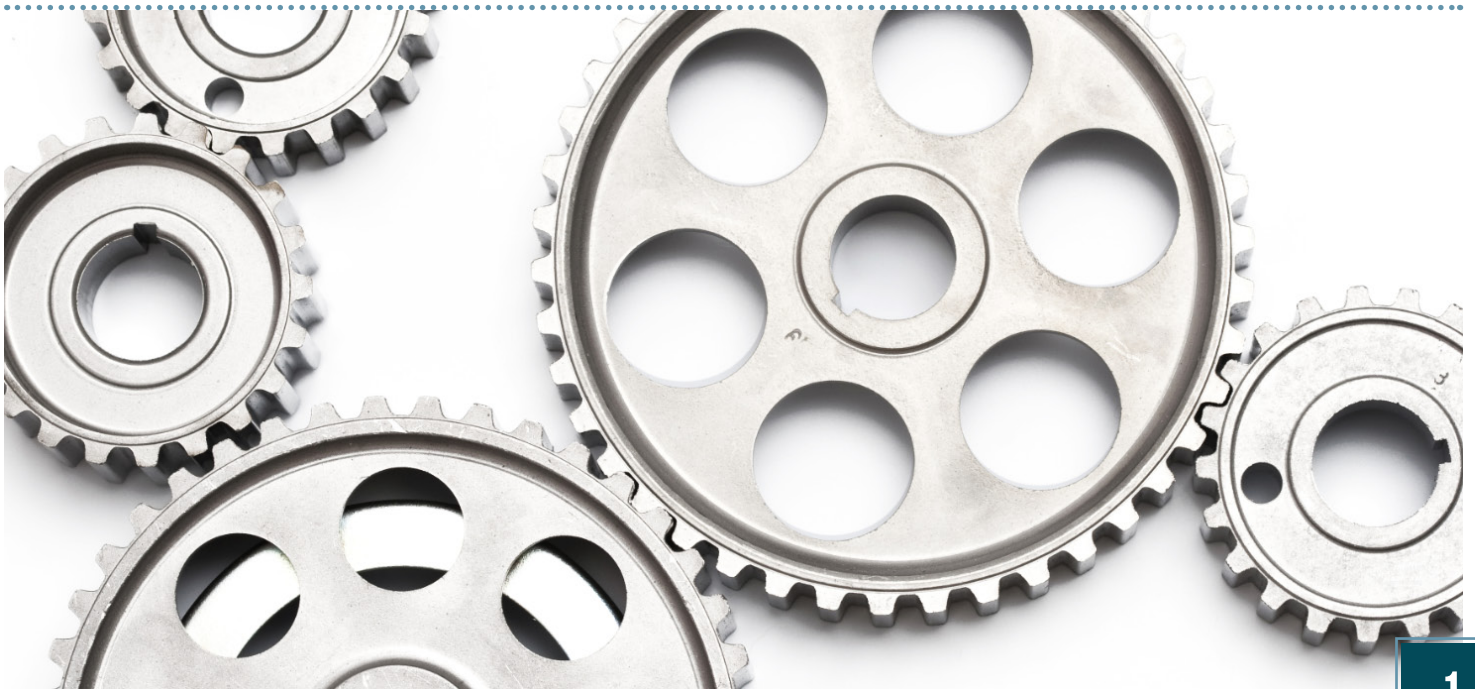
El ambiente de negocios siempre es duro y el éxito ya no se mide a lo largo de los años.

Hoy en día es frecuente que la diferencia entre una compañía y su competencia consista en su capacidad para ejecutar. Si tus competidores están ejecutando mejor que tú, te están derrotando aquí y ahora, y los mercados financieros no van a esperar para ver si tu elaborada estrategia funciona o no. De manera que los líderes que no pueden ejecutar no tienen futuro.

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.

La ejecución marca el paso de todo lo demás. Te permite analizar lo que está ocurriendo en tu industria. Es el mejor medio para lograr los cambios y la transición; mejor que la cultura, mejor que la filosofía. Las compañías orientadas a la ejecución cambian más rápidamente que las demás porque están más cerca de la situación.

Si tu negocio tiene que sobrevivir tiempos difíciles, si tiene que hacer modificaciones importantes como respuesta al cambio —y en estos días casi todos los negocios deben hacerlo—, es mucho más probable que tenga éxito si está ejecutando correctamente.



# ¿POR QUÉ ES NECESARIA LA EJECUCIÓN?

## LA DIFERENCIA QUE NADIE CONOCE

Cuando las compañías no cumplen sus promesas, la explicación más frecuente es que la estrategia del director ejecutivo era incorrecta. Sin embargo, la estrategia en sí misma no es frecuentemente la causa. Las estrategias fracasan más frecuentemente debido a que no son bien ejecutadas. Las cosas que se supone que deben ocurrir no ocurren. Ya sea que las organizaciones no son capaces de hacer que ocurran, o los líderes de negocio subestiman los retos que sus compañías encaran en el ambiente de negocios, o ambas cosas.

A menos que conviertas las grandes ideas en pasos concretos para la acción, no tienen sentido. Sin la ejecución, el pensamiento innovador se desorienta, el aprendizaje no agrega valor, la gente no alcanza sus metas precisas y la revolución fracasa en su inicio. Lo que obtienes es un cambio para empeorar, porque el fracaso agota la energía de tu organización.

Ninguna compañía puede cumplir sus compromisos o adaptarse bien al cambio a menos que todos sus líderes practiquen la disciplina de la ejecución en todos los niveles. La ejecución tiene que ser parte de la estrategia y las metas de la compañía. Es el eslabón faltante entre las aspiraciones y los resultados. En ese sentido, es una tarea importante—de hecho, la más importante— de un líder de negocios. Si no sabes cómo ejecutar, todo tu esfuerzo como líder siempre será menos que la suma de sus partes.

### La ejecución es una disciplina

La gente piensa que la ejecución es el aspecto táctico del negocio. Ése es el primer gran error. La táctica es importante para la ejecución pero la ejecución no es táctica. La ejecución es fundamental para la estrategia y le da forma.

***La ejecución es el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Incluye hacer suposiciones sobre el ambiente de negocios, evaluar la capacidad de la organización,***

***vincular la estrategia a las operaciones y a las personas que van a implementar la estrategia, sincronizar a esas personas y sus diversas disciplinas y vincular las recompensas a los resultados. También incluye mecanismos para cambiar las suposiciones conforme cambia el ambiente de negocios y ampliar la capacidad de la compañía para superar los retos de una estrategia ambiciosa.***

En ese sentido más fundamental, la ejecución es una manera sistemática de exponer la realidad y actuar en ella.

El corazón de la ejecución consiste en tres procesos: el proceso del personal, el proceso de la estrategia y el proceso de las operaciones.

### La ejecución es el trabajo del líder del negocio

Una organización sólo puede ejecutar si el corazón y el alma del líder está inmersa en la compañía. El liderazgo consiste en más que sólo pensar en grande o codearse con inversionistas y legisladores, aunque esas cosas son parte del trabajo. El líder tiene que estar involucrado personal y profundamente en el negocio.

El líder debe estar a cargo de lograr que las cosas se hagan al dirigir los tres procesos básicos; al escoger a otros líderes, establecer la dirección estratégica y conducir las operaciones. Esas acciones son la sustancia de la ejecución, y los líderes no pueden delegarlas sin importar el tamaño de la organización.

Sólo un líder puede hacer las preguntas difíciles que todos necesitan responder, y a continuación realizar el proceso de debatir la información y tomar las decisiones correctas. Y sólo el líder que está involucrado íntimamente en el negocio puede saber lo suficiente para tener una visión amplia y formular las preguntas difíciles.

Estamos totalmente de acuerdo que la “microadministración” es un gran error. Disminuye la confianza que la gente tiene en sí misma, coarta su iniciativa y afecta su capacidad para pensar por sí mismos. También es la receta para echar a perder las cosas; los microadministradores rara vez saben tanto sobre lo que es necesario hacer como las personas a quienes molestan y que son quienes realmente lo hacen.



Pero existe una enorme diferencia entre dirigir una organización y presidirla. El líder que se jacta de su estilo basado en delegar o en transferir sus atribuciones no está al tanto de los temas del día. No está encarando a las personas responsables del mal desempeño, ni está buscando los problemas que debe resolver y asegurándose de que son resueltos

El líder que ejecuta a menudo no tiene siquiera que decirle a las personas lo que deben hacer; formula preguntas de manera que ellas mismas se den cuenta de lo que necesitan hacer. De esa manera, transmite su experiencia de líder y las educa para que piensen de maneras que nunca antes habían pensado.

### La ejecución tiene que estar presente en la cultura

La ejecución tiene que estar imbuída en el sistema de recompensas y en las normas de conducta que todos ponen en práctica.

La ejecución tiene que formar parte de la cultura de la organización e influir en la conducta de todos los líderes en todos los niveles.

La ejecución debe comenzar con los líderes de nivel más alto, pero si tú no eres uno de ellos, de cualquier manera puedes ponerla en práctica en tu propia organización. Tú forjas y demuestras tus propias habilidades. Los resultados impulsarán tu carrera y pueden convencer a que otros en el negocio hagan lo mismo.



## LOS ELEMENTOS DE LA EJECUCIÓN

### LAS SIETE CONDUCTAS ESENCIALES DE UN LÍDER

#### 1. CONOCER A TU PERSONAL Y A TU NEGOCIO

Los líderes tienen que **vivir** sus negocios. En las compañías que no ejecutan, los líderes se encuentran generalmente fuera de contacto con las realidades cotidianas. Dichos líderes obtienen mucha información, pero la misma ha sido filtrada; presentada en reportes directos que contienen sus propias percepciones, limitaciones u objetivos, o recolectada por un equipo que tiene sus propias perspectivas. Los líderes no están en el sitio donde la acción tiene lugar. No están involucrados con el negocio, por lo que no conocen ampliamente sus organizaciones, y su personal no les conoce realmente.

Debes de traer algunas personas nuevas ocasionalmente para obtener ideas frescas. En otras palabras, has escuchado todas las ideas de las personas que trabajan aquí, y te estás perdiendo de la perspectiva fresca de los recién llegados”.

Estar presente se permite, en tu carácter de líder, conectar personalmente con tu gente, y las conexiones personales te ayudan a crear un sentimiento intuitivo del negocio, así como de las personas que lo dirigen. También te ayuda a personalizar la misión que les pides a la gente que desarrolle.

Forjar una conexión personal no se relaciona con el estilo. No necesitas ser carismático, ni ser un vendedor. No importa qué personalidad tengas. Sin embargo, necesitas presentarte con la mente abierta y una actitud positiva. Sé informal y demuestra tu sentido del humor. Una revisión de negocios debe tomar la forma de un diálogo socrático, no la de un interrogatorio. Todo lo que tienes que demostrar es que te importan las personas que trabajan para ti, independientemente de las personalidades de cada uno. En eso consiste la conexión personal.

La conexión personal es especialmente importante cuando un líder comienza algo nuevo.

## 2. INSISTE EN SER REALISTA

---

El realismo es el corazón de la ejecución, pero muchas organizaciones están llenas de gente que trata de evitar o de disimular la realidad. ¿Por qué? Porque hace que la vida sea incómoda. Las personas no quieren abrir la caja de Pandora. Desean ocultar los errores, o ganar tiempo para encontrar una solución en vez de admitir que no tienen una respuesta por el momento. Quieren evitar las confrontaciones. Nadie quiere ser el mensajero que porta malas noticias o el empleado problemático que desafía la autoridad de sus superiores.

## 3. FIJA METAS Y PRIORIDADES CLARAS

---

En primer lugar, cualquiera que piensa con la lógica de negocio comprenderá que al enfocarnos en tres o cuatro prioridades produciremos los mejores resultados con los recursos de que disponemos. En segundo término, las personas que trabajan en las organizaciones contemporáneas necesitan un número pequeño de prioridades claras para ejecutar bien.

Si se carece de prioridades claras y cuidadosamente diseñadas, las personas pueden enfrascarse en una auténtica guerra sobre quién obtiene qué y por qué.

Además de tener metas claras, debes esforzarte por lograr la sencillez en general. Una cosa que puedes advertir acerca de los líderes que ejecutan es que hablan de manera sencilla y directa. Hablan de manera franca y abierta acerca de lo que piensan. Saben la manera de simplificar las cosas con el fin de que otros puedan entenderlas, evaluarlas y actuar en relación con ellas, de manera que lo que dicen se basa en el sentido común.

## 4. DA SEGUIMIENTO A LAS METAS

---

Contar con metas claras y sencillas carece de significado si nadie las toma en serio. El fracaso para ponerlas en práctica es generalizado en el mundo de los negocios, y una causa principal de la mala ejecución.

## 5. RECOMPENSA A QUIENES HACEN LAS COSAS

---

Si deseas que las personas produzcan resultados específicos, debes recompensarlas de la misma forma. Este hecho parece tan obvio que no debería ser necesario mencionarlo.

Sin embargo, muchas corporaciones realizan tan mal la tarea de vincular las recompensas al desempeño, que existe poca correlación entre ambos. No distinguen entre quienes logran los resultados y quienes no lo hacen.

Los líderes necesitan tener la confianza para explicar a alguien que les reporta directamente por qué obtuvo una recompensa menor a la que esperaba.

Un buen líder se asegura de que la organización haga esas diferencias y que se conviertan en una forma de vida en toda la organización.

## 6. AMPLIA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS POR MEDIO DE LA DIRECCION

---

Como líder, has adquirido mucho conocimiento y experiencia –incluso sabiduría– a lo largo de tu camino. Una de las partes más importantes de tu trabajo consiste en transmitirlo a la siguiente generación de líderes. Ésa es la manera en que amplías la capacidad de todos los demás en tu organización, individual y colectivamente. Es la manera en que obtendrás los resultados hoy mismo y dejarás un legado del que puedes enorgullecerte cuando te marches.

La habilidad para dirigir es el arte de hacer preguntas. La formulación de preguntas incisivas obliga a que las personas piensen, descubran y busquen.

## 7. CONÓCETE A TI MISMO

---

Todo mundo afirma sin convicción la idea de que para encabezar una organización se requiere fortaleza de carácter. En la ejecución ése es un elemento de la mayor importancia. Sin lo que llamamos fortaleza emocional, tú no puedes ser honesto contigo mismo, enfrentar con honestidad la realidad organizacional y de negocios, o proporcionar a la gente evaluaciones francas.

La fortaleza emocional te proporciona el valor para aceptar los puntos de vista que se oponen a los tuyos y para manejar el conflicto, así como la confianza para alentar a los demás y aceptar los desafíos en ambientes de grupo. Te permite aceptar y enfrentar tus propias debilidades, ser firme con las personas que no tienen buen desempeño y manejar

la ambigüedad inherente a una organización compleja y en cambio continuo.

Seguramente has notado que el mejor líder no es a menudo la persona más brillante del equipo, ni aquella que sabe más sobre el negocio.

La fortaleza emocional proviene del descubrimiento y del dominio de uno mismo. Se trata de la base de las habilidades de las personas. Los buenos líderes conocen sus fortalezas y debilidades personales, especialmente al tratar con otras personas, y a continuación construyen con base en sus fortalezas y corrigen sus debilidades.

Un líder sólido y duradero tiene un marco de referencia ético que le proporciona el poder y la energía para llevar a cabo incluso los encargos más difíciles.

Los líderes encaran desafíos a su fortaleza emocional todo el tiempo. La incapacidad para enfrentar esos desafíos impide conseguir los resultados.

Asignar a las personas correctas en los trabajos correctos es una tarea que demanda fortaleza emocional. El fracaso para manejar a las personas de bajo desempeño es un problema extremadamente común en las corporaciones y, generalmente, es el resultado de los bloqueos emocionales del líder.

## Cuatro cualidades básicas que constituyen la fortaleza emocional:

.....

**1. AUTENTICIDAD.** La *autenticidad* significa lo que seguramente habrás pensado: que eres real y no un farsante. Tu “persona exterior” es igual a tu persona interior, y no una máscara que te pones. Tú eres lo mismo que lo que haces y lo que dices. Sólo la autenticidad puede forjar la confianza, porque tarde o temprano la gente detecta a los farsantes.

**2. CONOCIMIENTO PROPIO.** Cuando te conoces a ti mismo, estás cómodo con tus fortalezas y no estás inmovilizado por tus limitaciones. El conocimiento propio te proporciona la capacidad para aprender de tus errores, así como de tus éxitos. Te permite seguir creciendo.

**3. AUTOCONTROL.** Cuando te conoces a ti mismo, puedes controlarte. Puedes mantener a raya a tu propio ego, asumir la responsabilidad por tu conducta, adaptarte al cambio, adoptar nuevas ideas y mantener tus estándares de integridad y honestidad sin importar las condiciones.

**4. HUMILDAD.** La humildad te permite reconocer tus errores. Es inevitable cometer errores, pero los buenos líderes los admiten y aprenden de ellos, y con el tiempo crean un proceso de toma de decisiones basado en la experiencia.

## La creación de un marco de referencia para el cambio cultural

.....

Muchos esfuerzos para lograr el cambio cultural fracasan debido a que no se relacionan con el mejoramiento de los resultados del negocio. Las ideas y herramientas de cambio cultural son poco claras y no están vinculadas de las realidades estratégica y operacional.

La premisa básica es sencilla: el cambio cultural se hace realidad cuando tu objetivo es la ejecución.

En primer lugar debes decirle a la gente con claridad qué resultados estás buscando. En seguida debes analizar la manera de obtener dichos resultados, como un elemento clave del proceso de dirección. A continuación debes recompensar a la gente a la obtención de los resultados. Si no logran alcanzarlos, debes proporcionarles dirección adicional, retirar las recompensas, asignarlas a otros trabajos o despedirlas.

## LA CULTURA OPERACIONAL

.....

La cultura de una organización es la suma de sus valores compartidos, sus creencias y sus normas de conducta.

Las personas cambian sus creencias sólo cuando la evidencia reciente les demuestra de manera convincente que son falsas.

## VINCULAR LAS RECOMPENSAS AL DESEMPEÑO

.....

La cultura de un negocio define qué cosa es apreciada, respetada y, en última instancia, recompensada. Le

dice a las personas en la organización qué cosa tiene valor y reconocimientos; dichas personas, debidos al interés que tienen en hacer que sus propias carreras sean más exitosas, se concentrarán en esas cosas. Si una compañía recompensa y promueve a la gente con base en la ejecución, su cultura cambiará.

## EL SOFTWARE SOCIAL DE LA EJECUCIÓN

---

Las personas encargadas de tomar una decisión y de ponerla en práctica no logran conectarse e interactuar. Intimidados por la dinámica de grupo de la jerarquía, y limitados por la formalidad y la falta de confianza, expresan sus comentarios de manera rígida y sin convicción. Al carecer de compromiso emocional, las personas que deben llevar a cabo el plan no actúan de manera decisiva.

Al igual que la computadora, una corporación tiene un “equipo físico” (**hardware**) y un “programa” (**software**). Nos referimos al software de la corporación como “el **software** social” debido a que cualquier organización de dos o más seres humanos es un sistema social.

El **hardware** incluye cosas como la estructura organizacional, el diseño de las recompensas, compensaciones y sanciones, el diseño de los reportes financieros y su flujo. Los sistemas de comunicación son parte del **hardware**. También lo es la distribución jerárquica del poder, en que cosas como la asignación de tareas y la aprobación del presupuesto son visibles y formales. El **software** social incluye los valores, creencias y normas de comportamiento, así como todo aquello que no sea **hardware**. Al igual que el **software** de la computadora, se trata de lo que hace que el **hardware** corporativo cobre vida como un sistema en funcionamiento.

La estructura divide a una organización en unidades diseñadas para desempeñar ciertos trabajos. El diseño de la estructura es obviamente importante, pero es el **software** lo que integra a la organización en un todo unificado y sincronizado. La combinación de **hardware** y **software** crean las relaciones sociales, las normas de comportamiento, las relaciones de poder, los flujos de información y los flujos de decisiones.

## LA IMPORTANCIA DE UN DIÁLOGO INTENSO

---

Un diálogo intenso hace que la organización sea efectiva para recolectar la información, comprenderla y moldearla para

producir decisiones. Alienta la creatividad; la mayoría de las innovaciones y las invenciones se incuban por medio de un diálogo intenso.

El diálogo intenso comienza cuando las personas acuden a él con mente abierta. Los asistentes no están atrapados en las ideas preconcebidas o armados con propósitos particulares. Desean escuchar información nueva y escoger las mejores alternativas que escuchan todas las partes del debate y aportan sus propias contribuciones.

Cuando las personas hablan con sinceridad, expresan sus opiniones reales, no aquellas encaminadas a complacer a los ejecutivos de mayor poder o a mantener la armonía.

El diálogo intenso permite conocer la realidad, incluso cuando esa realidad hace que las personas se sientan incómodas.

## LOS LÍDERES OBTIENEN DE LOS DEMÁS LA CONDUCTA QUE ELLOS MISMOS EXHIBEN Y TOLERAN

---

Tú puedes cambiar la cultura de una compañía al cambiar la conducta de sus líderes. Tú puedes medir el cambio cultural al medir el cambio en la conducta personal de sus líderes y el desempeño del negocio.

Mientras más involucrado estés con los temas del momento, mejores serán las decisiones que tomes en términos de su resolución.

## EL TRABAJO QUE NINGÚN LÍDER DEBE DELEGAR – TENER A LAS PERSONAS ADECUADAS EN LOS LUGARES ADECUADOS

---

Los seres humanos que forman una organización son su recurso más confiable para generar excelentes resultados año tras año. Sus juicios, experiencias y capacidades constituyen la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Sin embargo, los mismos líderes que proclaman que “las

personas son nuestro activo más importante”, generalmente no ponen cuidado en seleccionar a las personas adecuadas para los trabajos correctos. Ellos y sus organizaciones carecen de ideas precisas sobre los requerimientos del trabajo —no sólo hoy en día, sino mañana— y qué clase de gente necesitan para llenar esos puestos. Como resultado, las compañías no contratan, promueven o desarrollan a los mejores candidatos para satisfacer las necesidades de sus líderes.

A largo plazo, la selección de las personas correctas es lo que crea esa ventaja competitiva sostenible tan difícil de lograr.

## **POR QUÉ LAS PERSONAS CORRECTAS NO ESTÁN EN LOS TRABAJOS ADECUADOS**

Pueden seleccionar personas con quienes se sientan cómodos, en vez de otros que poseen mejores habilidades para desempeñar el trabajo.

### **Falta de conocimiento**

Los líderes a menudo dependen de evaluaciones del equipo que se enfocan en los criterios equivocados. O aceptan una recomendación ambigua y carente de significado sobre alguien que le gusta a una de las personas que les reportan directamente.

### **Falta de coraje**

La mayoría de la gente conoce a alguien en su organización que no tiene un buen desempeño y que, sin embargo, se las arregla para conservar su empleo año tras año. La razón usual, hemos descubierto, es que el líder carece de la fortaleza emocional para enfrentarlo y realizar las acciones decisivas. Esas carencias pueden ocasionar un daño considerable a un negocio. Si la persona de mal desempeño se encuentra en un nivel lo suficientemente alto en la organización, puede incluso destruirla.

### **El factor de la comodidad psicológica**

Muchos empleos son ocupados por las personas equivocadas porque los líderes que los promueven están cómodos con

ellas. Es natural que los ejecutivos desarrollen un sentido de lealtad hacia aquéllos con quienes han trabajado con el paso del tiempo, especialmente si han llegado a confiar en sus juicios. Sin embargo, un problema muy grave ocurre cuando la lealtad está basada en los factores equivocados.

### **La más importante: falta de compromiso personal**

*Cuando las personas correctas no están en los trabajos adecuados, el problema es visible y transparente. Los líderes saben intuitivamente que tienen un problema y con frecuencia lo reconocen. Sin embargo, un número alarmante no hace nada resolver el problema.*

*Si dedicas la misma cantidad de tiempo y energía en el desarrollo de las personas, en comparación con la preparación del presupuesto, la planificación estratégica y el monitoreo financiero, el resultado será una ventaja competitiva sostenible.*

### **¿Qué clase de personas estás buscando?**

De acuerdo con nuestra experiencia, existe muy poca correlación entre quienes hablan de lograr las cosas y quienes logran que las cosas se hagan en cualquier circunstancia. A menudo estos últimos son desestimados. Sin embargo, si quieres crear una compañía que tenga una excelente disciplina de ejecución, debes seleccionar a quien hace las cosas.

Si tienes que escoger entre quien tiene un coeficiente intelectual impresionante y una educación de élite que le distingue, y alguien con un coeficiente intelectual más bajo pero que está totalmente decidido a triunfar, siempre te irá mejor con este último.

Tú puedes distinguir fácilmente a quienes hacen las cosas, al observar sus hábitos de trabajo. Se trata de quienes transmiten energía a la gente, son decididos al enfrentar problemas difíciles, logran que las cosas se hagan por medio de los demás, y consideran importante dar seguimiento.



## Transmiten energía a la gente

---

Yo quiero contratar personas que lleguen por la mañana con una sonrisa en el rostro, que sean activos, dispuestos a enfrentarse a las tareas cotidianas, o del mes, o del año. Esas personas crean energía, y transmiten energía a quienes trabajan con ellas; y además van a contratar a personas como ellas mismas.

## Tienen una actitud decidida ante problemas difíciles

---

La actitud decidida es la capacidad para tomar decisiones difíciles de manera correcta y rápida, y ponerlas en práctica. Las organizaciones están llenas de personas que “le dan vuelta” a las decisiones sin tomarlas nunca. Algunos líderes simplemente no tienen la fortaleza emocional para enfrentar los problemas difíciles. Cuando no lo hacen, todos en el negocio saben que están posponiendo la solución y evitando la realidad.

## Lograr que las cosas se hagan por medio de otras personas

---

Lograr que las cosas se hagan por medio de otras personas es una habilidad fundamental de liderazgo. Si no puedes hacerlo, no estás liderando. Sin embargo, ¿cuantos líderes conoces que no pueden? Algunos “suavizan” a su personal y bloquean su creatividad e iniciativa. Son microadministradores, líderes inseguros que no pueden confiar en que los demás lograrán hacer las cosas correctamente porque no saben cómo calibrarlos y monitorear su desempeño. Esos líderes se ocupan de tomar por sí mismos las decisiones importantes sobre los detalles, por lo que no tienen tiempo para abordar temas de mayor trascendencia en que deberían enfocarse o para responder ante las sorpresas que inevitablemente se presentan.

Los líderes que no pueden trabajar con los demás a menudo terminan trabajando muchísimas horas diarias y exigiendo que todos los demás también lo hagan.

## Dan seguimiento

---

El seguimiento es la piedra angular de la ejecución y todo líder que es bueno en lo que se refiere a la ejecución

da seguimiento de manera religiosa. El seguimiento asegura que las personas hagan las cosas a las que se comprometieron, de acuerdo con el cronograma acordado. Pone en evidencia cualquier falta de disciplina y de conexión entre las ideas y las acciones, y obliga a lograr la especificidad que es esencial para sincronizar las partes en movimientos de una organización.

Existen muchos ejemplos de personas que han labrado un récord admirable en función de los números, a expensas de otras personas, y que han dejado detrás una organización debilitada. Saltan del barco en el momento oportuno y sus sucesores tienen que arreglar el caos que han dejado. Incluso cuando los entrevistadores cotejan las referencias, a menudo no logran llegar al núcleo del asunto.

Cuando estoy evaluando a un candidato que proviene del exterior de la compañía, quiere verificar su pasado. Es fundamental hablar directamente con las personas que menciona como referencias.

## LA VERDAD AL DESNUDO

---

Una de las muchas cosas que las evaluaciones mecánicas omiten es **cómo** se han desempeñado los candidatos al cumplir sus compromisos; si lo han hecho en formas que han fortalecido la capacidad de las personas y de la organización en su conjunto, o en formas que la han debilitado. **Cómo** cumplen los líderes con sus compromisos es al menos tan importante con **si los cumplen del todo** y a menudo es más importante. Cumplir los compromisos de la manera equivocada puede ocasionar un daño enorme a una organización.

Cuando las personas equivocadas obtienen la recompensa, toda la organización pierde. Los problemas no son resueltos, las personas de mal desempeño avanzan y las personas del buen desempeño comienzan a buscar empleos en otros lugares donde se reconozca su contribución.

Si las personas no puedan hablar abiertamente al evaluar a los demás, entonces la evaluación carece de valor; para la organización y para la persona que necesita la retroalimentación.

La mayoría de las personas que vemos *nunca* han recibido una evaluación honesta. Se requiere coraje y fortaleza emocional de parte de quienes realizan la evaluación, para ser honestos.

Si te sientas con tu jefe y tu jefe no te ha dicho algo acerca de tus debilidades, ¡Regresa! Porque de otra manera no vas a aprender nada.”

Una evaluación sincera y buena se refiere a cosas que el candidato hace bien y cosas que él o ella debe mejorar. Así de sencillo. No utiliza palabras que carecen de significado. Es muy directa y específica.

## LOS TRES PROCESOS BÁSICOS DE LA EJECUCIÓN

### El proceso del personal: creando el vínculo entre la estrategia y las operaciones

El proceso del personal es más importante que los procesos de la estrategia o de las operaciones. Después de todo, es el personal de una organización quien juzga cuándo están cambiando los mercados, quien crea las estrategias basadas en esos juicios y quien convierte las estrategias en realidades operacionales.

Un proceso de personal vigoroso logra tres cosas. Evalúa a los individuos de manera precisa y a profundidad. Proporciona un marco de referencia para identificar y desarrollar el talento de liderazgo e integra los niveles sucesivos de liderazgo que constituyen la base para un plan de sucesión adecuado.

Un proceso de personal vigoroso proporciona un marco de referencia poderoso que permite determinar las necesidades de talento de la organización con el paso del tiempo y las acciones de planificación que permitirán satisfacer esas necesidades.

### ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUCESIÓN Y EL RIESGO DE RETENCIÓN.

El análisis de la cadena de sucesión y el riesgo de retención constituyen la esencia de planificar y crear una cadena de liderazgo integrada por personas de alto potencial.

Considerados en su conjunto, le dan significado al eslogan “la gente es nuestro activo más importante” y son la base para discutir necesidades individuales, así como movimientos laterales y de acceso en el empleo. También se enfocan en lo que se necesita para retener personas importantes y para sustituir a quienes se marchan de manera inesperada, son promovidos o fracasan.

La identificación de las personas de alto potencial que puedan ser promovidas evita dos peligros. Uno es la inercia organizacional, que consiste en mantener a las personas en los mismos empleos por demasiado tiempo (una práctica común en algunas industrias). El otro es ascender a las personas demasiado rápido (como los veinteañeros de las compañías de tecnología conocidas como “dotcoms”, que no tenían la experiencia para manejar posiciones administrativas de alto nivel).

Hasta el mejor proceso de personal no siempre consigue que las personas correctas ocupen los puestos adecuados y no puede convertir a todo el mundo en personas que se desempeñen bien. Algunos gerentes han sido promovidos más allá de su capacidad y requieren ser ubicados en puestos de menor nivel. Otros simplemente deben ser despedidos. La prueba final para un proceso de personal consiste en saber qué tan bien distingue entre estos dos tipos y qué tan bien manejan los líderes las dolorosas decisiones que deben tomar.

No importan qué tan exitosa haya sido una persona hasta ese momento, todo ascenso constituye una nueva decisión. No puedes dar por garantizado que va a tener éxito en su próximo puesto.

Las personas de bajo desempeño son esencialmente aquellas que no logran cumplir con sus metas establecidas. Son incapaces de lograr regularmente aquello por lo que son responsables. Quizá han fallado al ejercitar el liderazgo que se espera de ellos en una situación o muchos otros factores.

Los fracasos no significan que sean mal personal. Simplemente significan que no están teniendo un desempeño al nivel que es fundamental para el éxito de la compañía.

En ocasiones no hay manera de dar la vuelta al problema;

tiene que despedir a una persona. Sin embargo, nuevamente debes hacerlo de la manera más constructiva que sea posible.

Preservar la dignidad de las personas que se marchan de un trabajo es una forma importante de reforzar la naturaleza positiva de la cultura del desempeño.

Recursos humanos debe ser integrado al proceso de negocio. Tiene que ser vinculado a la estrategia y las operaciones, y a la evaluación que el personal de línea realiza en última instancia sobre la gente.

En su nueva función, recursos humanos se orienta más al reclutamiento y se convierte en una fuerza más poderosa para lograr el avance de la organización, en comparación con su típica función de equipo de trabajo.

El empleado de recursos humanos no sólo tiene que estar bien capacitado en su tarea —cómo enseñar a la gente, desarrollarla, hacer que se interese por permanecer en la compañía y conocer qué cosa es importante para crear el *momentum* y la moral de la organización, todas esas tácticas— sino que además debe tener las mismas características que cualquier líder de negocio. Entre ellas se incluyen la perspicacia para los negocios, la capacidad para comprender la manera en que una compañía gana dinero, la capacidad para pensar de manera crítica, la pasión por los resultados y la habilidad para vincular la estrategia y la ejecución.

### El proceso de la estrategia: creando el vínculo con el personal y las operaciones

La meta básica de cualquier estrategia es muy sencilla: ganar la preferencia del cliente y crear una ventaja competitiva sostenible, al mismo tiempo que aportar suficiente dinero en la mesa de los accionistas. La estrategia define la dirección del negocio y lo posiciona para avanzar en esa dirección.

Una estrategia vigorosa no es la recopilación de números o el equivalente a un pronóstico astrológico cuando las compañías extrapolan números año tras año durante los siguientes diez años. Su esencia y detalle debe provenir de las mentes de las personas que se encuentran más cerca de la acción y que comprenden sus mercados, sus recursos, sus fortalezas y debilidades.

## LA IMPORTANCIA DE LOS “COMO”

Si una estrategia no define los “cómo”, se convierte en un candidato al fracaso.

## LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE UNA ESTRATEGIA

La esencia de cualquier estrategia puede resumirse en sus elementos constitutivos: la media docena o menos de conceptos clave y de acciones que la definen. El señalamiento de los elementos constitutivos obliga que los líderes sean claros cuando debaten y discuten la estrategia. Les ayuda a juzgar si la estrategia es buena o mala, y por qué. Les proporciona una base para analizar alternativas en caso de ser necesario.

Si los elementos constitutivos están definidos con claridad, la esencia hasta de la estrategia más compleja puede ser expresada en una página.

La estrategia a nivel corporativo es el medio de asignar recursos entre las unidades de negocios.

Una estrategia corporativa también define los límites de una compañía; es decir, los negocios en que quiere participar y el mercado general en que va a desarrollarse.

La estrategia a nivel corporativo analiza la mezcla de negocios y toma decisiones sobre si esa mezcla debe cambiar con el fin de obtener las mejores utilidades sostenibles sobre el capital de la compañía.

## LA CREACION DEL PLAN ESTRATÉGICO

La estrategia considera el costo de los resultados estratégicos que desea lograr en términos de los recursos de capital que requiere; analiza los riesgos involucrados e incluye flexibilidad para el caso de que se presenten nuevas oportunidades o de que el plan fracase. La formulación de la estrategia describe el posicionamiento del negocio en el contexto del panorama de su segmento del mercado y analiza las fortalezas y debilidades de sus competidores.

Si no puedes describir tu estrategia en 20 minutos, en lenguaje sencillo y claro, no cuentas con un plan. “Pero”,

podría decir la gente, “tengo una estrategia compleja. No puede ser resumida en una página”. Eso no tiene sentido. Eso no es una estrategia compleja. Es un pensamiento complejo acerca de la estrategia. La estrategia en sí misma no es compleja. Toda estrategia se reduce en última instancia a unos cuantos elementos constitutivos sencillos.

Un buen plan estratégico es un conjunto de direcciones que debes seguir. Es como un mapa que consta de pocos detalles, de manera que te dé mucho margen de maniobra.

## ¿Quién elabora el plan?

Para que sea efectiva, una estrategia debe ser creada por quienes la ejecutarán, es decir, el personal de línea.

Desde luego, no cualquier persona puede aprender a ser un buen pensador estratégico. Sin embargo, al trabajar en grupo, bajo la guía de un líder que comprenda integralmente al negocio y su ambiente, y al utilizar el diálogo que es un elemento central de la cultura de ejecución, todos pueden aportar algo; y todos se beneficiarán al formar parte del diálogo.

Un buen proceso estratégico es uno de los mejores instrumentos para enseñar a la gente la cultura de la ejecución. Hace que la mente sea mejor para detectar el cambio; las hojas de papel no lo hacen. Las personas aprenden sobre el negocio y el ambiente externo; no sólo información y hechos, sino cómo analizarlos y hacer uso del criterio.

El líder debe asumir la responsabilidad de la creación del plan y obtener ayuda, y entonces —una vez que todos están de acuerdo con la estrategia— debe asumir la responsabilidad de desarrollar los planes de acción.

## PREGUNTAS PARA UN PLAN ESTRATÉGICO

Un plan comenzará con una base de datos que refleje la salud del ambiente de negocios: ¿Está creciendo o no el mercado?

La participación del mercado es en última instancia la medida principal y obviamente influirá en la estrategia.

El plan estratégico también contiene una breve sinopsis

de las fortalezas y debilidades de cada competidor de importancia del negocio.

El plan analiza qué clase de compañías son exitosas en el ambiente de ese negocio. ¿Se trata de compañías de costos bajos? ¿Tienen tecnologías innovadoras, sistemas de distribución en expansión o son empresas de alcance global? En otras palabras, ¿qué diferencia a las compañías exitosas de las demás compañías en la misma industria?

## Un poderoso plan estratégico debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la evaluación del ambiente externo?
- ¿Qué tan bien comprendes a los mercados y clientes existentes?
- ¿Cuál es la mejor manera para hacer que el negocio crezca de manera redituable y cuáles son los obstáculos para el crecimiento?
- ¿Quién es la competencia?
- ¿Puede el negocio ejecutar la estrategia?
- ¿Se encuentran equilibrados el corto y largo plazo?
- ¿Cuáles son las metas de importancia para la ejecución del plan?
- ¿Cuáles son los aspectos más importantes que encara el negocio?
- ¿Cómo ganará dinero el negocio de manera sostenible?

## ¿Cuál es la evaluación del ambiente externo?

Todo negocio opera en un contexto política, social y macroeconómico en constante cambio y el plan estratégico debe contener de manera explícita las premisas externas que la gerencia está formulando. Los líderes de una unidad de negocio deben analizar cuidadosamente su ambiente y comprenderlo bien. Deben examinar todo, desde las tendencias económicas y demográficas y los cambios regulatorios hasta las nuevas tecnologías, las alianzas



entre los competidores, los factores que incrementan o disminuyen la demanda de sus productos.

### ¿Qué tan bien comprendes los mercados y clientes existentes?

---

Las personas tienden a considerar sus negocios “de adentro hacia fuera”; es decir, se enfocan tanto en elaborar y vender sus productos que dejan de tener conciencia de las necesidades y conductas de compra de sus clientes.

La clave consiste simplemente es comprender a las personas específicas que toman las decisiones de compra y su conducta de compra.

### ¿Cuál es la mejor manera para hacer que el negocio crezca de manera redituable y cuáles son los obstáculos para el crecimiento?

---

Una herramienta que es útil para definir las oportunidades de crecimiento es la segmentación del mercado.

### ¿Quién es la competencia?

---

En ocasiones los negocios no perciben el surgimiento de nuevos competidores que tienen ofertas de valor más atractivas para sus clientes. Con mucha frecuencia las compañías subestiman la reacción de sus competidores.

En ocasiones las personas tienen el problema opuesto; sobrestiman a la competencia porque no han formulado las preguntas correctas y han perdido oportunidades que deberían estar aprovechando.

### ¿Puede el negocio ejecutar la estrategia?

---

Un asombroso número de estrategias fracasan debido a que los líderes no realizan evaluaciones realistas sobre si la organización puede ejecutar el plan.

### ¿Cuáles son las metas de importancia para la ejecución del plan?

---

La fijación de metas proporciona realismo al plan estratégico. Si el negocio no cumple con las metas conforme ejecuta el

plan, los líderes deben reconsiderar si después de todo cuentan con la estrategia correcta.

Un buen plan estratégico es adaptable. La planificación que se realiza una vez al año puede ser peligrosa, especialmente es negocios de ciclo corto donde los mercados no esperan a que se cumplan tu cronograma de planificación.

### ¿Se encuentran equilibrados el corto y largo plazo?

---

La planificación de la estrategia debe ser conducida en “tiempo real”, debe estar vinculada a los cambios que ocurren en el ambiente de competencia y a las fortalezas y debilidades cambiantes del negocio mismo. Eso significa definir la misión en el corto y mediano plazos, así como en el largo plazo.

Todo puede cambiar en un momento, desde las preferencias de los clientes hasta el flujo de efectivo. Los negocios deben prepararse a sí mismos para adaptarse a una economía en constante cambio. Al desarrollar tu plan, necesitas considerar situaciones que probablemente cambiarán antes de que tu plan sea implementado.

No puedes limitarte simplemente a decir mañana. Debes tener un plan que al mismo tiempo siembre y coseche, que pueda lograr tus objetivos financieros en el corto plazo y que al mismo tiempo realice cosas que amplíen la vida del negocio en el largo plazo.

### ¿Cuáles son los aspectos más importantes que encara el negocio?

---

Todo negocio tiene alrededor de media docena de aspectos críticos; aquellos que pueden dañarlo gravemente o impedirle aprovechar nuevas oportunidades o alcanzar sus objetivos. Para enfrentar esos problemas se requiere generalmente de investigación y reflexión. Delinear los aspectos críticos en el plan estratégico permite enfocar la preparación y el diálogo cuando es el momento de revisar la estrategia.

Muchas estrategias fracasan debido a que los aspectos críticos correctos no son tomados en consideración.

## ¿Cómo ganará dinero el negocio de manera sostenible?

---

Toda estrategia debe incluir claramente los detalles específicos de la anatomía del negocio, cómo ganará dinero ahora y en el futuro. Para lograr lo anterior es necesario comprender las siguientes bases, la mezcla de las cuales es única en cada tipo de negocio: los factores de efectivo, margen de utilidad, velocidad, crecimiento de los ingresos, participación de mercado y ventaja competitiva.

## CÓMO CONDUCIR UNA REVISIÓN DE ESTRATEGIA

---

La revisión debe ser un ejercicio creativo y no un ejercicio en que la gente regurgita información. Si la creatividad no está presente en la conversación los participantes bien podrían permanecer en sus oficinas. Las personas deben marcharse con conclusiones de la discusión y una vez que han asumido la responsabilidad por sus partes en el plan, el líder debe dar seguimiento para asegurarse de que todos tienen claro el resultado de la revisión.

## PREGUNTAS PARA FORMULAR DURANTE LA REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA

---

### ¿Qué tanto conoce de la competencia cada equipo de la unidad de negocio?

---

Frecuentemente el análisis de la competencia se enfoca solamente en el pasado: la dinámica de la industria, la estructura de costos, la participación de mercados, la diferenciación de marcas y el poder en los canales de distribución.

¿Qué tan buena es su fuerza de ventas?

¿Qué están haciendo nuestros competidores para incrementar su participación de mercado?

¿Cómo reaccionarán a la oferta de nuestros productos?

¿Qué adquisiciones realizarán nuestros principales competidores que podrían afectarnos?

¿Podría alguno de los competidores integrar una alianza para atacar nuestro segmento?

¿Qué personas nuevas han incorporado los competidores?

¿Qué tan fuerte es la capacidad organizacional para ejecutar la estrategia?

Es en este punto donde se vuelve muy importante contar un vínculo estrecho y consistente entre la estrategia y los procesos de personal.

¿Tenemos la fuerza de ventas para ganar en los nuevos segmentos de mercado o se trata de gente obsoleta?

¿Conocemos la tecnología y tenemos un esquema de la manera en que cambiará con el paso del tiempo?

¿Tenemos una estructura de costos que nos permita competir de manera redituable?

### ¿Está dividido el enfoque del plan o tiene el enfoque correcto?

---

Conforme los negocios buscan el crecimiento al ampliar sus ofertas, a menudo terminan tratando de proveer más bienes y servicios de los que pueden manejar de manera cómoda.

### ¿Estamos seleccionando las ideas correctas?

---

Muchas personas fijan estrategias en los negocios equivocados. No importa qué tan bien ejecutes, el riesgo de fracasar se incrementa notoriamente cuando las ideas que desarrollas no se ajustan a tu capacidad existente o si la fuerza que adquieras en relación con esa capacidad tiene un costo muy alto.

¿Es esta idea consistente con las realidades del mercado?

¿Es coherente con la capacidad de nuestra organización?

¿Estamos poniendo en práctica más ideas de las que podemos manejar?

¿Ganaremos dinero con esta idea?

## ¿Están claros los vínculos con el personal y las operaciones?

---

Mientras más conozcan tú y tu gente de los procesos, mejores juicios e intercambios tendrán sobre qué tan bien se adapta la estrategia a tu capacidad y si tiene una oportunidad razonable de ser redituable.

Un buen plan estratégico debe ser susceptible de ser convertido en un plan operativo. No se trata de ejecutarlo todo en un año, pero debe tener un componente relacionado con la acción.

## EL PROCESO DE LAS OPERACIONES: CREANDO EL VÍNCULO CON LA ESTRATEGIA Y EL PERSONAL

---

El proceso de la estrategia define a dónde quiere ir el negocio, y el proceso del personal define quién lo va llevar a ese lugar. El plan operativo proporciona el camino para esas personas. Divide la meta de largo plazo en objetivos de corto plazo. El cumplimiento de los objetivos de “aquí y ahora” obliga a que se tomen decisiones y que las mismas sean integradas en toda la organización, tanto inicialmente como en respuesta a los cambios en las condiciones de negocios. Coloca a la realidad detrás de los números. El plan operativo no es un presupuesto encaminado a lograr que digamos “tuvimos mejores resultados que el año pasado”. Un presupuesto como ése “mira el espejo retrovisor” para fijar sus metas; un plan operativo mira hacia delante y se enfoca en los **cómos**.

En el plan operativo, el líder es fundamentalmente responsable de supervisar la transición sin contratiempos de la estrategia a las operaciones. El líder debe fijar las metas, vincular los detalles del proceso de las operaciones con los procesos del personal y de la estrategia, y encabezar las revisiones operativas que agrupan a la gente en torno al plan operativo. Debe realizar juicios oportunos e incisivos, y correcciones de cara a una gran cantidad de posibilidades y cuestiones inciertas. Debe conducir un diálogo vigoroso que saque a luz la verdad. Y también debe enseñar a su gente la manera de hacer todas estas cosas. Al mismo tiempo, el líder está aprendiendo sobre sí mismo, sobre las personas y sobre la manera en que se comportan una vez que las cosas están en marcha, así como sobre los obstáculos que se oponen a las buenas estrategias.

Percibimos tres grandes fallas en la elaboración del presupuesto o el proceso de operaciones en la mayoría de las compañías. En primer lugar, el proceso no permite un diálogo vigoroso sobre las premisas del plan. En segundo término, el presupuesto es elaborado en función de los resultados que los gerentes de más alto nivel desean, pero no especifica los programas de acción que permitirán que esos resultados se convierten en realidad. En tercer lugar, el proceso no proporciona oportunidades para dirigir a las personas de manera que éstas aprendan sobre la totalidad del negocio, ni permite desarrollar la arquitectura social que consiste en trabajar juntos por una causa común.

Los presupuestos a menudo tienen poco que ver con la realidad de la ejecución debido a que son ejercicios de números, donde las personas pasan meses tratando de encontrar la manera de proteger sus intereses en vez de enfocarse en los aspectos críticos del negocio.

## PREMISAS SÓLIDAS: LA CLAVE PARA FIJAR METAS REALISTAS

---

Un plan operativo toma en consideración los aspectos críticos de la ejecución al crear un presupuesto basado en la realidad. ¿Qué esperan los mercados de capital y cuáles son tus premisas sobre el ambiente de negocios? Si la perspectiva es brillante, ¿cómo puedes aprovechar las oportunidades mejor que tus competidores? Si la perspectiva es ominosa, ¿qué acciones necesitas realizar para sortear la tormenta mejor que ellos?

El debate sobre las premisas es una de las partes más importantes de una revisión de operaciones; no sólo las premisas generales, sino las que se vinculan específicamente con sus efectos en el negocio.

No puedes fijar metas realistas hasta que hayas debatido las premisas sobre las que se basan.

Debes debatir las premisas básicas antes de que siquiera comiences a pensar en la expresión financiera de las cifras. En tu carácter de líder, debes cuestionar en todos los niveles si las personas han pensado cuidadosamente en todos los ingredientes del plan. Necesitas ser capaz de identificar cualquier premisa que pudiera ser problemática.

## LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

---

Es un proceso de tres partes que comienza al fijar los objetivos. En la segunda parte desarrollas los planes de acción, incluyendo los cambios necesarios entre los objetivos de corto plazo y las metas de largo plazo. También tratas de identificar áreas en que las personas puedan desarrollar planes de contingencia. Finalmente, obtienes el acuerdo de todos los participantes, estableces medidas para dar seguimiento con el fin de asegurarte que las personas están cumpliendo con sus compromisos o para implementar medidas correctivas si no lo hacen.

El plan operativo comienza mediante la identificación de los objetivos clave: ingreso, margen de operaciones, flujo de efectivo, productividad, participación de mercado.

## EL ARTE DE HACER COMPENSACIONES

---

Algunas estrategias contienen ideas claras y muy específicas que permitirán el crecimiento redituable del negocio pero que requerirán inversión en el actual período de operaciones. En esos casos los líderes deben realizar compensaciones.

## LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE LAS OPERACIONES

---

Un resultado del proceso de las operaciones consiste en identificar objetivos que reflejan de manera clara y específica no sólo lo que el negocio desea lograr sino aquello que tiene **probabilidades** de lograr, debido a que están basados en premisas más realistas y en las maneras de lograr dichos objetivos.

Los líderes pueden aportar entonces las mismas habilidades a sus propias revisiones, transmiten energía a su personal y ampliar su capacidad. Esto crea el **software** social de la organización.

Finalmente, el proceso de las operaciones crea confianza. El equipo sabe que puede alcanzar los objetivos. Sus miembros cuentan con flexibilidad para adaptarse a los cambios y han realizado las acciones necesarias para tener éxito en todas las circunstancias, salvo las que hayan sido modificadas de la manera más importante. En efecto, se han capacitado en un “simulador de vuelo”.

## DESPUÉS DE LA REUNIÓN: EL SEGUIMIENTO Y LAS CONTINGENCIAS

---

Cualquier buena revisión termina con las conclusiones y el seguimiento. Sin esos elementos, lo que obtendrás es una de esas reuniones en que las personas asienten con la cabeza y unos días después comienzan a desentenderse de los acuerdos. El líder debe estar seguro de que cada persona se ha llevado de la reunión la información correcta y ha asumido la responsabilidad por lo que él o ella ha acordado.

Las compañías que ejecutan pueden poner en práctica un plan de contingencia de manera inmediata.

Esas compañías tienen esa capacidad porque han pensado en ello con anticipación y han estado practicando el proceso durante años.

## REVISIONES TRIMESTRALES

---

Las revisiones trimestrales permiten mantener actualizados los planes y reforzar la sincronización. También le proporcionan al líder una buena idea acerca de las personas que están al tanto de sus negocios, de quiénes no lo están y de lo que estas últimas necesitan hacer.

## METAS PARA LA VIDA

---

Un gran problema con los procesos de presupuesto tradicionales consiste en que los objetivos que no guardan relación con la realidad pueden carecer de significado para las personas que deben alcanzarlos. Un proceso de operaciones que funciona con base en el **software** social de la ejecución resuelve este problema, debido a que las personas mismas ayudan a fijar objetivos realistas.

Puede existir mucho de habladería en las metas flexibles. Son útiles, pero no si se les usa arbitrariamente o si se les utiliza como un látigo para hacer que la gente trabaje más duro. Una meta flexible tiene básicamente dos propósitos.

El primero es que te obliga a pensar acerca de hacer las cosas en una forma radicalmente diferente; el segundo es que te ayuda a ejecutar extraordinariamente bien.



*La base del funcionamiento de un negocio es la manera en que se vinculan los tres procesos: del personal, de la estrategia y de las operaciones. Los líderes necesitan dominar los procesos individuales y la manera en que funcionan juntos como un todo. Esos procesos constituyen la base para la disciplina de ejecución, el núcleo de la concepción y ejecución de una estrategia. Esos procesos señalan la diferencia entre tú y tus competidores.*



Elaborado por



[Carlos.Aguirre@incae.edu](mailto:Carlos.Aguirre@incae.edu)