

Un talento realmente grande encuentra su felicidad en la ejecución. [J. W. von Goethe](#)

RxO REFLEXIONES ORGANIZACIONALES

Agosto 2010

Número 23

[Números anteriores](#)

CONTACTO:
RODOLFO LOYOLA VERA
rloyola@filogenia.net

TELÉFONO
(442) 265 8295

CELULAR
(442) 128 0239

En el número más reciente del Harvard Business Review, encontré un artículo muy interesante (*) y curioso.

La tesis principal es que, en el pensamiento administrativo, se encuentra muy arraigada la idea que estrategia y ejecución son cosas distintas. En el fondo, de lo que nos habla es de una separación entre la dirección y la operación: la alta gerencia diseña las estrategias y las entrega para ser implementadas.

Mencioné que me pareció curioso; percibo que el supuesto básico de esta división estriba en creer que todos vemos lo mismo. Como dijo un político respecto a otro asunto: "Es un mito genial".

Está claramente demostrado que esto no es así; ya [R. W. Sperry](#), en su estudio de 1944 dio a conocer que, al girar 180 grados los ojos de un conjunto de ranas, hizo cambiar completamente su capacidad de determinar la posición de diversos señuelos: *cambió la estructura de la rana y cambió su percepción del mundo*. Estoy suponiendo que los procesos biológicos son similares en todas las especies.

[Michel Porter](#), propone que una estrategia delinea un territorio en el que la compañía busca ser única; la ejecución es la construcción de ese territorio. Sun Tzu, en [El Arte de la Guerra](#), sentencia que la estrategia solo es conocida por el general y lleva el control de su despliegue.

Si son dos dimensiones de una misma realidad, tal vez sea conveniente hablar de un proceso estratégico, en el que la concepción de la estrategia es una de sus primeras etapas y la ejecución, que es parte del mismo proceso, está completamente articulada a la primera.

Desde esta perspectiva, no podemos hablar de estrategias buenas y mala ejecución o malas estrategias con ejecución brillante. El proceso completo funciona o no funciona y es responsabilidad de la dirección.

No olvidemos una tercera dimensión de este proceso, el tema de la retroalimentación. Este asunto lo trataré en el próximo número.

Diplomado

Formación Gerencial. Cuarta generación

Estrategia (Del lat. *strategia*, y este del gr. στρατηγία).

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (RAE)

Cinco claves para lograr una buena ejecución

ς

- Diseñe no solo las estrategias, sino todo el proceso estratégico completo. Para fines de diseño, puede dividirse en subprocesos. Trascienda el plan, pues éste solo tiene una connotación estática, aun cuando se tenga un calendario de actividades. El proceso tiene la ventaja de que su estructura incluye la articulación del *qué* y el *cómo* de una forma dinámica en el tiempo.
- Asegúrese que el proceso esté completamente articulado, es decir, revise los procesos de coordinación que permitan un despliegue correcto.
- Seleccione las métricas adecuadas. Lo que no se mide no se puede mejorar, pero evitemos el problema de la excesiva medición; las métricas pueden llevarnos a perdernos en el bosque de los datos.
- Evalúe el desempeño frecuentemente de acuerdo con el plan. Medir y evaluar son procesos diferentes y no significa llegar o no llegar a lo acordado; hay que entender el por qué.
- Retroalimente frecuentemente. A mayor tiempo sin retroalimentación, mayor es la desviación. Un termostato que actúa cada hora no es adecuado para mantener una habitación a una temperatura definida.

(*) Roger L. Martin, The Execution Trap, *Harvard Business Review*, Jul-Aug 2010, pp 64-71