

INTRODUCCION

"La cultura siempre se come a la estrategia"

Esta frase de Peter Drucker hace referencia a lo difícil que es la transición de una idea a la ejecución. Para obtener un resultado deseado se necesita un cambio de conducta, lo cual es una de los mayores desafíos que los gerentes de empresas deben pasar.

A lo largo de los años, la investigación ha demostrado que la determinación de objetivos es sumamente importante. Las metas, crean compromiso y un avance eficiente de la misión.

Lamentablemente, las empresas han dejado estos objetivos a un lado. Se ha demostrado que solo un pequeño porcentaje de los colaboradores conocen de manera puntual, cuáles son los objetivos importantes a seguir.

Las 4 Disciplinas de la Ejecución tienen como objetivo apoyar a los líderes a realizar cambios en la cultura organizacional para poder alcanzar esos objetivos anhelados y poco alcanzados.

EL VERDADERO RETO

Hay 2 tipos de estrategias que normalmente se establecen en una compañía. La primera denominada **Poder de la Firma**, y el segundo son de **Cambio de Conducta**.

El poder de la firma hace referencia aquellas metas que se desean obtener la mesa directiva, relacionados a las *áreas operativa y financiera*. Estas son fácilmente medibles y demuestran partes puntuales de los procesos. Por ejemplo: inversión en capital, cambio de procesos y cambio en la oferta de productos.

Las estrategias de Cambio de Conducta, son aquellas que esperan un **cambio en la filosofía y la cultura organizacional** de los colaboradores dentro de las empresa. Estas son las que requieren un mayor enfoque en la acción y se necesita tener cercanía en con los colaboradores. Esto es lo que resulta el *reto más grande para los líderes*, demostrar que tiene que hacerse un cambio necesario para alcanzar las metas.

Se puede resumir que las **principales causas** de que se complique la ejecución de las estrategias son: falta de claridad, compromiso, colaboración y rendición de cuentas.

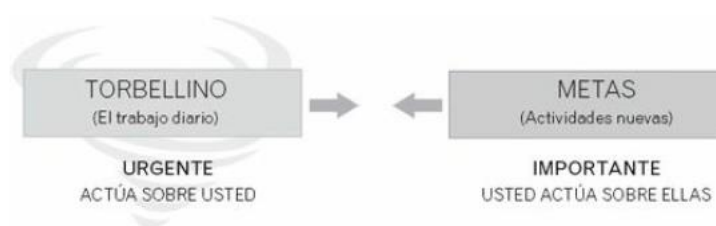
ESTRATEGIA "Poder de la firma"	ESTRATEGIA cambio de Conducta
Inversión de capital	Mejorar la experiencia de los clientes
Contratación de personal	Aumento de calidad
Cambio en los procesos	Disminuir el tiempo de respuesta
Adquisición estratégica	Consistencia operacional
Compra de espacios en medios	Método de consultoría para ventas
Cambio en oferta de productos	Reducir excedente de costos

EL TORBELLINO

Las actividades que realiza un colaborador diariamente son denominadas **el torbellino**. Se dice que éstas son las enemigas de la ejecución de actividades para alcanzar un objetivo. Es recurrente que la persona responsable *se enfoque más en las actividades diarias que en aquellas necesarias*. Los líderes nunca ven la diferencia entre el torbellino y los objetivos estratégicos porque ambos son necesarios para la supervivencia de la organización.

El torbellino es urgente, y cada minuto de cada día los afecta a todos los que trabajan en la empresa. Ciertamente estas tareas son sumamente importantes porque mantienen activa a la empresa, sin embargo, pueden llegar a matar las estrategias de cambio de conducta, si no son manejadas correctamente.

Si se busca lograr resultados significativos, en algún momento se tendrá que ejecutar una **estrategia de cambio de conducta**, pues las operaciones que utilizan el poder de la firma sólo funcionan hasta cierto punto. Segundo, cuando emprenda una estrategia de cambio de conducta, *estará luchando contra el torbellino*.



ANTES DE ADENTRARSE

Antes de adentrarse en las estrategias, se tiene que tener en cuenta ciertos puntos que pueden ser malentendidos. Además, a lo largo del curso nos referiremos a las 4 disciplinas de la ejecución bajo el nombre de **4DX**.

4DX se dice fácil. Primero, las disciplinas son engañosas por su simpleza. Sí lo son, pero implementarlas implica trabajo continuo. No se deje engañar por la simplicidad: las 4 Disciplinas son en parte útiles porque son fáciles de entender. Sin embargo, *aplicarlas*

con éxito requiere un gran esfuerzo en un periodo extendido de tiempo. Necesita un compromiso de largo plazo.

4DX se oponen a la intuición. Segundo, cada una de las 4 Disciplinas implica un cambio en el paradigma, e incluso podría oponerse por completo a su propia intuición. Tal vez sus instintos le digan que tener muchas metas es mejor; sin embargo, cuantos más objetivos tenga, menos posibilidades tendrá de cumplirlos con excelencia. Al menos en las primeras etapas, estará haciendo cosas que a simple vista parecerían carecer de sentido o ir en contra de sus instintos.

4DX es un sistema operativo. Tercero, las 4 Disciplinas son una serie completa, *no un menú para elegir*. Cada una de ellas tiene su valor propio; sin embargo, su verdadera fuerza reside en cómo trabajan juntas de manera secuencial: *cada una establece el escenario de la siguiente*. Debe pensar en las 4 Disciplinas como el sistema operativo de una computadora: una vez que está instalado, lo puede utilizar para correr casi cualquier estrategia que elija, pero necesita que esté completo para que pueda funcionar.