



# Libro Ejecución de estrategias

## Cómo liderar el cambio y la ejecución eficaz

Lawrence G. Hrebiniak  
Wharton School Publishing, 2005  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

Lawrence G. Hrebiniak realizó un aporte valioso al escribir un libro acerca de cómo implementar cambios estratégicos. El autor confirma que una gran ejecución no puede salvar una estrategia mal concebida y, por otra parte, sostiene que la mayoría de los gerentes creen que el fracaso de las iniciativas estratégicas radica principalmente en el manejo ineficaz de los cambios. El autor sugiere que el primer paso hacia una gran ejecución consiste en tomarse el tiempo necesario al comienzo de una iniciativa para alertar a los gerentes acerca de las dificultades a las que se enfrentarán. Dadas las condiciones actuales, la ejecución de estrategias se hace cada vez más difícil: la celebración de fusiones y adquisiciones supone la integración estratégica de empresas que podrían ser incompatibles a nivel cultural, y la globalización plantea el desafío de implementar cambios estratégicos entre diversas fronteras. Desde luego, si su empresa no puede ejecutarlas, no tiene sentido que elabore estrategias de gran envergadura. *BooksInShort* recomienda especialmente este puente para acortar la brecha hacia la ejecución de estrategias.

## Ideas fundamentales

- No espere que los gerentes ejecuten su estrategia en forma exitosa a menos que usted les ofrezca un plan de acción.
- Aun cuando sea bien ejecutada, una mala estrategia no deja de ser eso: una mala estrategia.
- Ofrezca incentivos para alinear los objetivos personales con los objetivos estratégicos.
- Fije objetivos claros y mensurables, y transmítalos a los gerentes para que ellos los desarrollen en el proceso de ejecución de estrategias.
- No asigne la ejecución de estrategias a los mandos medios. Los ejecutivos deben brindar apoyo a través de su participación personal.
- La ejecución es aun más difícil para las empresas globales.
- Elabore un plan de incentivos que promueva un enfoque dual respecto de los intereses del negocio global y los intereses regionales en las carteras de sus gerentes con el objetivo de ejecutar estrategias a nivel global.
- Logre el equilibrio justo entre la centralización y la descentralización, dependiendo del tipo de presiones de mercado que afronte su empresa.
- Desarrolle una “matriz de responsabilidades” que permita clarificar los roles gerenciales durante la implementación.
- Para una ejecución eficaz, se requiere un exitoso manejo del cambio.

## Resumen

### La clave es la ejecución

Aun la mejor estrategia sólo funciona si se la ejecuta con profesionalismo. Irónicamente, a menudo los gerentes no están lo suficientemente preparados como se espera para ejecutar estrategias. Se los capacita exhaustivamente en cuanto a estrategia y planificación, pero habitualmente su conocimiento sobre cómo implementar estrategias es limitado.

“Lograr que una estrategia funcione cuesta más de lo que costó desarrollarla.”

La ejecución requiere de la participación de todos los niveles gerenciales. La presunción de que los ejecutivos de alto rango pueden delegar la ejecución de estrategias a aquellos de menor rango es meramente falsa. La experiencia demuestra que relativamente muy pocas iniciativas importantes se ejecutan correctamente por razones

tales como la participación de demasiadas personas o el desarrollo de un proceso muy prolongado. Otros factores que obstaculizan la ejecución son una mala comunicación, una distribución inconsistente de la información, una estructura organizacional débil, una mala coordinación, responsabilidades y rendición de cuentas no definidas, y una cultura que no se adapta bien a los cambios.

“El problema de un desempeño deficiente habitualmente no tiene que ver con la planificación, sino con la ejecución. Es decir, por lo general, las estrategias no se implementan correctamente.”

Si comprende la existencia de estos riesgos, aumentarán claramente sus posibilidades de llevar a cabo una ejecución exitosa, aunque no se puede dar garantía de ello. Los gerentes realmente necesitan un modelo, un sistema de directrices, que los guíe a lo largo del proceso. Una vez que sus gerentes dispongan de un plan de acción, las posibilidades de implementar la estrategia de su empresa con éxito aumentan exponencialmente.

## Un modelo exitoso

Un modelo eficaz para la ejecución de estrategias incluye estos cinco elementos:

1. **“Estrategia corporativa”** – La estrategia es importante; a menudo el resultado de una estrategia mal concebida es una ejecución que no prospera. Los gerentes deberían considerar la formulación y ejecución de estrategias como actividades interdependientes. Mientras que una buena planificación contribuye a la ejecución de estrategias, una mala planificación puede hacer que la ejecución sea casi imposible. Incorpore circuitos de retroalimentación que le permitan saber si una estrategia adoptada en la alta gerencia realmente funciona en las “trincheras.”
2. **“Estructura/integración corporativa”** – Para poder apreciar la importancia de la estructura de una ejecución exitosa, debe considerar la conmoción a nivel estructural que acompaña toda fusión. Las fusiones son un fenómeno de gran escala, que representaron USD1,2 billones en transacciones llevadas a cabo en 2003. Cuando dos grandes empresas se fusionan, es posible que se eliminen departamentos enteros para evitar la duplicación de los mismos. Las sinergias o economías resultantes dependen en gran medida de la estructura fundamental de la organización.
3. **“Integración de la estructura del negocio”** – Dentro de un negocio, las diversas unidades se concentran en tareas y objetivos diferentes. La medida en que coordinan sus esfuerzos y se integran para abordar objetivos de mayor escala afecta profundamente la capacidad de los gerentes para ejecutar estrategias.
4. **“Estrategia del negocio y objetivos operativos a corto plazo”** – A diferencia de la estrategia corporativa global, la estrategia del negocio se centra en los productos, actividades y servicios específicos que tienen injerencia en el destino de una unidad en particular. La estrategia del negocio se centra en el desarrollo de capacidades internas clave. En el mejor de los casos, las empresas integran sus estrategias corporativas y sus estrategias del negocio, de modo que éstas se complementen entre sí. De no ser así, es mucho más probable que surjan problemas durante la ejecución. Los gerentes comerciales tienden a ocuparse de los objetivos a corto plazo. Por lo tanto, si los indicadores a corto plazo no tienen en cuenta los objetivos a largo plazo, es casi imposible que se pueda llevar a cabo una ejecución sin dificultades.
5. **“Incentivos y controles”** – Implemente una combinación de incentivos y controles para asegurarse de que los objetivos personales de los líderes coincidan con los objetivos estratégicos de la empresa. Diseñe incentivos que propicien objetivos a mediano plazo y estrategias a largo plazo. El nivel de control supone un “circuitos de retroalimentación” que le permite realizar ajustes a medida que avanza.

“La ejecución es vital para alcanzar el éxito. La ejecución representa un proceso disciplinado o un conjunto lógico de actividades relacionadas que permiten a una organización asumir una estrategia y lograr que funcione.”

La disciplina es necesaria para una ejecución precisa. Los gerentes necesitan contar con una visión global y trabajarán con mayor precisión si tienen indicadores de medición claros. Una ejecución exitosa difícilmente se produzca de manera accidental. El modelo presentado anteriormente brinda a los gerentes un plan de acción claro que indica las cuestiones que deben ponderar cuando intenten llevar a cabo la ejecución de estrategias. Ejecución en el orden global Al intentar ejecutar una estrategia a nivel global, el camino hacia la implementación se hace aún más cuesta arriba. Una “estrategia global coordinada” exige que aproveche las capacidades de su empresa a través de las distintas fronteras nacionales. Empresas como Citibank pueden adaptar sus operaciones comerciales a las distintas fronteras nacionales y, aún así, fomentar una estrategia integrada. Para superar el desafío de implementar una estrategia global coordinada, debe tener ciertos factores a su favor. Siga estos pasos:

- **“Concéntrese en la coordinación”**: genere ventajas en las distintas fronteras nacionales, que incluyan compartir habilidades valiosas y establecer economías de escala.
- **“Centre su atención en los recursos humanos”**: forme a un grupo de gerentes globales competentes.
- **“Reasigne a los gerentes clave”**: ayude a sus mejores gerentes a obtener un panorama más global reasignándolos al exterior. Debería considerarlo como un aspecto importante para obtener un ascenso.
- **“Garantice un enfoque dual y simultáneo”**: el sistema de incentivos de una empresa global debería fomentar a los gerentes a centrarse en el negocio a nivel mundial y en sus propias áreas o unidades internas. No permita que prioricen uno u otro.
- **“Elabore mecanismos de incentivos y de retroalimentación”**: supervise el desempeño para garantizar que los gerentes cumplan con los objetivos corporativos y regionales.

## Estructura y ejecución

La dinámica entre la centralización y la descentralización es un aspecto estructural crítico. Las empresas deben enfrentarse a la difícil decisión de determinar cuándo centralizar activos escasos. Por ejemplo, las empresas pueden agrupar todas las funciones de investigación y desarrollo en la casa matriz, en lugar de tener una en cada unidad.

“El rol del liderazgo en el proceso de control es vital y dominante. Los problemas se suceden cuando los líderes no están a la altura de las tareas de liderazgo fundamentales para el control y la ejecución.”

Busque el equilibrio adecuado entre la centralización y la descentralización. Algunas organizaciones tienden a ser “altas,” es decir, tienen muchos niveles dedicados a un resultado determinado. Otras organizaciones prosperan con un orden jerárquico bastante “plano,” que disminuye los tiempos de respuesta, genera menos roces y

acelera el proceso de toma de decisiones. En primer lugar, descubra cómo adaptar la estructura de su organización a las necesidades de su empresa:

- Ajuste los sistemas a la estrategia: los sistemas de su organización deberían reflejar los requisitos de su estrategia. Algunas estructuras ayudan a reducir costos. Esta podría ser una ventaja para una empresa que busca diferenciarse por sus precios. Otras estructuras contribuyen a la innovación y serían útiles para una organización basada en la investigación y el desarrollo. De todas formas, existen otros enfoques que permiten dar una rápida respuesta a los cambios del mercado.
- Tácticas operativas y de la organización: la necesidad de ser eficiente modificará la estructura de su organización al intentar obtener una ventaja competitiva. Las empresas que hacen hincapié en “estrategias de liderazgo en cuanto a costos” probablemente tengan que centralizar sus operaciones.
- “Relevancia de la tecnología”: algunas empresas tienen tecnologías que se aplican en toda su combinación de productos; mientras que otras tienen distintas tecnologías que se aplican de una unidad de negocio a otra. La producción tiende a ser más descentralizada en empresas con pocos vínculos de tecnología entre las unidades de negocio.
- Tamaño: la coordinación de empresas más grandes es más complicada y puede requerir dividir las responsabilidades en oficinas regionales, aunque las líneas de productos y las tecnologías sean las mismas en todo el mundo.

## Trabajo en equipo

Contar con claras líneas de responsabilidad influye significativamente en la capacidad de una empresa para cumplir con sus objetivos. Las unidades de negocios deben coordinar las operaciones y a la vez deben evitar cualquier tipo de malentendido en cuanto a la asignación de responsabilidades. A fin de clarificar roles y responsabilidades, comience por definir qué departamentos y qué gerentes son responsables por tales o cuales funciones, procesos y resultados. He aquí la manera de hacerlo:

- Identifique un resultado importante, como por ejemplo, “innovación de talla mundial de nuevos productos”:
- Determine todos los pasos a seguir en el proceso requerido para obtener este resultado. Básicamente, se trata de un listado de los componentes necesarios para lograr el resultado deseado.
- Enumere a todas las personas involucradas para obtener esos componentes.
- Solicite a cada gerente que complete una matriz donde definan el tipo y grado de responsabilidad que ellos tienen y que le asignan a otras personas.
- Consolide las respuestas de todos los participantes en una misma matriz.
- Solicite a todos los participantes que revisen la matriz para debatir y resolver cualquier tipo de contradicción.

“Las estrategias corporativas y del negocio deben ser consistentes y respaldarse mutuamente. Deben funcionar en conjunto, no en conflicto.”

El objetivo es generar una “matriz de responsabilidades” que indique claramente la responsabilidad de cada gerente por resultados o funciones.

## Manejo del cambio

La encuesta de Wharton-Gartner y la de Wharton Executive Education coinciden en una premisa: el obstáculo más difícil para lograr una implementación eficaz es la imposibilidad de manejar el cambio. Esto ocurre especialmente con las fusiones y adquisiciones, donde las empresas deben combinar procesos, políticas y culturas significativamente distintas. Tenga en cuenta estos seis aspectos para enfrentar un cambio:

1. “Magnitud y contenido del cambio” – ¿Qué se necesita cambiar y de qué magnitud es el cambio?
2. “Tiempo disponible para efectuar el cambio” – Cuanto mayor sea el tiempo de ajuste posible, mejor.
3. “Tácticas en el proceso de cambio” – ¿El cambio debería efectuarse gradualmente o de una vez? ¿Debería ejecutarse desde los niveles más altos y de inmediato?
4. “Responsabilidad o rendición de cuentas” – ¿Quién es responsable de determinar que el cambio es necesario y de ejecutarlo una vez que la decisión ya fue tomada?
5. “Vencer la resistencia al cambio” – Prevea de dónde provendrá la resistencia. Un ejemplo claro de esto son los científicos que se resisten cuando perciben que se les está desplazando su “queso”. La resistencia cubierta o pasiva puede frustrar cualquier intento de cambio.
6. “Supervisión del cambio” – El cambio es un proceso, por lo que deberá decidir cómo supervisará su evolución y realizar correcciones sobre la marcha.

“Los intentos de realizar un cambio cultural que destaquen el trabajo en equipo y los “juegos” desafiantes (rafting en aguas blancas, escalada en roca, entre otras cosas) son divertidos pero rara vez funcionan. No contribuirán al cambio cultural si no cambian a su vez otras variables o características fundamentales de la organización.”

El cambio cultural se torna más crítico en el marco de las fusiones y adquisiciones, con lo cual asuma “la debida diligencia cultural” antes de intentar llevar a cabo una fusión. Analice los estilos de gestión, centralización, paquetes de incentivos, mecanismos de control, estructuras jerárquicas y capacidad de respuesta a las necesidades del cliente para estimar si el matrimonio funcionará.

## Sobre el autor

**Lawrence G. Hrebiniak**, Ph.D., ha sido miembro de la escuela de negocios Wharton School de la Universidad de Pensilvania desde 1976. Su investigación actual se centra en la ejecución de estrategias y en la estructura de las organizaciones.