

# **El rol del Consell en l'execució estratègica**

LUIS PIACENZA  
Universidad Católica Argentina (en excedència)

Data de recepció: 25-07-2017  
Data d'acceptació: 20-11-2017

## **RESUM**

En aquest article s'analiza el concepte d'execució estratègica com un aspecte clau en el govern de les organitzacions.

S'exploren conceptes com els sistemes de creences, cultura organitzacional, conductes, mecanismes de comunicació i rendició de comptes. Addicionalment es descriuen unes eines senzilles de diagnòstic i desplegament per tal de fer una anàlisi de la capacitat d'execució d'una organització i per implementar-hi un procés d'execució estratègica.

Classificació JEL: M10, M40

## **PARAULES CLAU**

Execució, estratègia, govern, planificació.

## **ABSTRACT**

This article analyzes the concept of strategic execution as a key aspect in the governance of organizations. Concepts such as belief systems, organizational culture, behaviors, communication mechanisms and accountability are explored. Additionally, simple diagnostic and deployment tools are described to analyze the execution capacity of an organization and to implement a strategic execution process.

Classification JEL: M10, M40

## KEYWORDS

Execution, Strategy, Government, Planning.

---

### 1. Execució: el rol del Consell

Va haver-hi un temps en què el pla estratègic era un document extens i detallat que connectava els punts entre un estat actual i una visió a llarg termini. Actualment, l'estratègia ja no té forma de *pla mestre*; els millors exemples són documents breus on s'acorden cursos d'acció i després, sobre aquest mapa, es tracen camins que poden anar canviant. Ja no són temps d'estructures conservadores de govern, perquè sobtadament apareixen disruptions que poden deixar qualsevol pla *cerebral* en el ridícul. No obstant això, encara persisteix en l'imaginari d'alguns Consells de Direcció la idea que pot separar-se l'estratègia i l'execució amb una línia que divideixi les funcions del Consell i les de la Direcció. Per a Roger Martin (2010), qui ha estudiat el fenomen en profunditat, aquesta separació seria anàloga a separar el cervell del múscul. En aquests temps de «modernitat líquida» com defineix Bauman la nostra era (Bauman, 2015), per més que el/la CEO s'esforci a explicar al detall el full de ruta i que aquest compti amb l'aprovació del Consell, tots els involucrats perdran l'atenció en les seves rutines diàries i els canvis en el context forçaran a introduir alternatives tot el temps.

En aquest treball, es presenten alguns dels problemes freqüents que enfronten les organitzacions per crear des del seu Govern Corporatiu el context necessari perquè els plans es compleixin. L'objectiu principal és desafiar la idea que la responsabilitat de l'execució és exclusivament de l'equip directiu, sobre la premissa que el govern de l'organització no només ha d'aprovar l'estratègia, sinó que ha de vigilar les condicions i donar el suport al CEO i al seu equip perquè l'estratègia es dugui a bon port.

En l'anàlisi a continuació, es resumeixen alguns casos reals, i centenars de notes preses en petites llibretes de butxaca amb detalls quotidians. Molts anys enrere vaig llegir un llibre d'Adolfo Bioy Casares (2000) anomenat *De jardines ajenos*, en el qual l'autor hi havia col·lectat frases, fragments, avisos publicitaris i notes escrites en taules de bars, banys públics, bancs de places, i altres llocs de pas. Hi ha alguna cosa genial en la història oral: les veus del carrer tenen continguts profunds que les rutines de la recerca rigo-

rosa ens obliguen a esbiaixar, marginalitzant la seva riquesa. Així que, sense cap rigor científic, però amb passió literària, vaig col·lectar aquestes notes durant els darrers deu anys. Totes van ser extretes de contextos empresarials: tallers, fàbriques, multinacionals, empreses de serveis, de tecnologia, consultors i assessors, i directors i consellers d'empreses. Afortunadament, diverses publicacions contingudes en marcs més ortodoxos semblen confirmar alguns dels aspectes aquí resumits.

Així, la principal hipòtesi d'aquest text és que, a causa de les conductes que estimulen els Consells de Direcció, les persones en les organitzacions en general no coneixen, o no entenen, la visió de l'empresa en la qual treballen. Com a conseqüència, és difícil que les persones aconseguixin fer aportacions a l'estratègia si no se'ls diu *què han de fer*.

Per descomptat, aquesta recerca *De jardines ajenos* és una indicació per a una recerca més profunda. No obstant això, alguns dels raonaments són tan senzills que no és difícil comprendre que l'execució estratègica és un camp poc explotat en la pràctica i d'enorme capacitat transformadora.

En un experiment que vam fer, consultàvem a tot un equip de directius i consellers sobre la claredat de la seva estratègia. L'exercici consistia en diverses afirmacions senzilles sobre la comprensió de la visió, la interpretació dels treballadors, la claredat dels objectius, la senzillesa dels plans d'acció, i altres temes sobre els quals havien de donar-nos una valoració de l'u al deu. Els resultats indicaven una *capacitat d'execució* inferior al 60%, prenent una mitjana simple de les seves pròpies opinions. Però en els tallers de debat sobre els resultats, per a diversos directius això implicava una «nota d'aprovat» o una «oportunitat de millora». En realitat, el que havíem trobat era una indicació que els seus plans, segons les seves pròpies estimacions, es complirien en un 60%. Quan un sotsdirector general, que també era conseller, va ser consultat sobre quines expectatives havia de complir el seu pressupost, va afirmar que el compliria amb gran seguretat en un 100%. Aquesta desconexió entre els mecanismes de predicció i les ganes que les coses passin (la diferència entre el 60% i el 100%) és l'origen de les grans decepcions empresarials. Ningú es prepara per fallar en un 40% una estimació pressupostària. Per descomptat, l'executiu no va complir el seu pressupost, encara que tenia una llarga justificació.

## 2. Una estructura per a l'anàlisi

Aquest article descriu un procés d'anàlisi i d'implementació estructurat per a l'execució estratègica. Començarem identificant els aspectes que bloquegen l'execució («per què falla l'execució») i les conductes que influ-

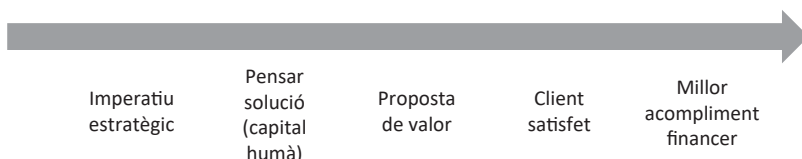
eixen en aquests aspectes («el caràcter de l'organització»). Després, analitzem les conductes i els hàbits que caracteritzen l'execució eficient («com funciona quan funciona») per a finalment identificar un procés d'implementació a partir de les lliçons apreses («el desplegament d'un procés d'execució estratègica»). Aquests models i conclusions busquen dotar el Govern Corporatiu d'una visió alternativa a la visió tradicional que els Consells de Direcció han de funcionar escindits de l'execució.

## 2.1. Per què falla l'execució?

Un mentor que vaig tenir anys enrere solia afirmar: si l'operari falla, la culpa és del cap que no el va ensenyar, o que no el va acomiadar a temps. Si el cap falla, llavors la culpa és del cap d'aquest cap, perquè no el va ensenyar, o no el va acomiadar a temps. I així, arribava fins al president del Consell. Sens dubte, la culpa sempre és del cap. No obstant, la cultura en moltes empreses duu a una dinàmica en què la culpa sempre la té algú que està més avall. Llavors el remei ràpid és la cerca del boc expiatori. Diguem-li a aquesta l'empresa *adolescent*.

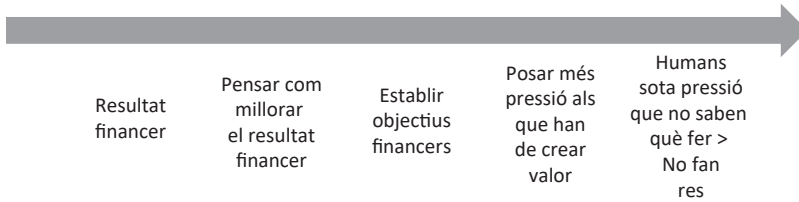
A l'empresa *adolescent*, hi ha una estructura immadura que reflecteix un Consell que no assumeix la seva funció de guia. Encara que el principal motiu pel qual falla l'execució està en la dimensió humana del treball, de vegades centrem tot el focus en la dimensió financera. Per verificar això n'hi ha prou amb preguntar-se: què exigeix el Consell de Direcció la major part del temps? Llavors, quin és el senyal que estem donant al *management*?

La major part del temps, l'empresa *adolescent* parla de finances. Tot i així, l'anàlisi financera és una anàlisi sobre què va passar, per la qual cosa és equivalent a conduir mirant el mirall retrovisor. En altres paraules, el *management* està escrit al revés de com succeeix el fenomen de creació de valor. Gràficament, el fenomen virtuós de l'execució estratègica seria més o menys com indica la figura 1.



**Figura 1.** Lògica de l'execució estratègica.

Per contra, a l'empresa *adolescent*, l'execució funciona com a la figura 2.



**Figura 2.** Execució a l'empresa *adolescent*.

A l'empresa *adolescent*, tot comença amb un model en Excel que projecta el *que passarà*, associat a un tauler de comandament que estableix els indicadors i els objectius, sobre tot el *que cal fer*. Després, controlarem el que ha passat respecte del planificat, i arribarem al tancament de l'any amb unes explicacions molt clares sobre per què les coses *no han ocorregut*. Així, molt freqüentment, els Consells es converteixen en *comentadors* de la realitat, en lloc de protagonistes d'aquesta.

L'ús excessiu de l'anàlisi financera és, a l'efecte de l'execució, un *mechanisme de postergació*, és a dir, un recurs per evitar prendre decisions o afrontar converses difícils, que ens desgasten, ens estressen i ens poden resultar en contra en un entorn en el qual ningú desafia *l'statu-quo*.

En més de dues-centes entrevistes he preguntat a alts directius: què et produeix frustració? Què és aquesta cosa que pot passar a la feina que et fa sentir que t'arruïnes el dia? La resposta més freqüent –un 70% dels casos– és «que les coses no es facin i haver de decidir jo». Aquesta solitud dels directius moltes vegades comença en la seva relació amb el Consell. En general, l'equip de Direcció rep del Consell una forta pressió pels resultats financers. És curiós, però als CEO i als directius moltes vegades els hi costa anar al Consell a demanar un bon consell, ja que pot veure's com una mostra de feblesa.

## 2.2. El caràcter de les organitzacions

Tres o quatre dècades enrere, per fer que un nen fes alguna cosa, calia dir-li de manera assertiva el que havia de fer. Era una forma de retroalimentació negativa en la qual el nen, davant el temor del càstig, adaptava la seva conducta. Aquest mecanisme genera un individu submís, amb el que això

comporta: poca capacitat de decisió, baixa adaptació i recursos limitats per resoldre un problema. Aquests comportaments defineixen gairebé a la perfecció els nens de les generacions Baby Boomers i Generació X.

Les empreses no són alienes al caràcter dels seus integrants, en efecte poden ser vistes com a construccions socials (Crozier & Friedberg, 1990). Així, el caràcter assertiu dels Baby Boomers al govern posa freqüentment a les empreses en la situació de «no saber què fer», i a la Generació X en la incapacitat de governar quan li toca assumir llocs de Direcció.

Amb el temps, es van trobar maneres diferents de reforçar la seguretat d'un nen, en general basades en la possibilitat de decidir. Davant l'oferta de «prefereixes el vermell o el blau?» aquest prendrà una decisió que farà pròpia, reforçant la seva confiança i apropiant-se de la decisió. Això li provoca una satisfacció psicològica que fa la seva reacció molt més efectiva que quan se li diu «té el blau perquè t'ho dic jo que sóc el teu pare». Per descomptat, per al pare o la mare, blau o vermell són dues opcions igualment vàlides, però en aquest context simplificat, una tercera opció ja no és possible. D'aquesta manera es donen dos fenòmens en simultani: hi ha autonomia, però alhora el nen se sent contingut i segur, una combinació que reforça la seva autoestima.

Aquest exemple dels nens, trivial i simplificat a l'extrem, ens mostra d'alguna manera la nostra essència, i ens duu la discussió intergeneracional sobre la taula. Les empreses que avui innoven i creixen a ritmes exponencials van ser fundades per persones amb pensaments post-Generació X i estan poblades de Milenials, educats en aquesta cultura. Els Consells d'aquestes empreses busquen la diversitat com a objectiu i tenen un bon balanç intergeneracional. Quan escolto les veus del carrer queixant-se dels Milenials, veig un sistema de creences que no veu el que està passant al seu voltant. El nostre comportament social necessita que compreguem acuradament les contradiccions en el comportament individual si volem executivitat i innovació. No ens estem plantejant una manipulació del caràcter, sinó la construcció d'un marc de seguretat i d'autoestima que acostumi els nostres col·laboradors a prendre decisions i a pensar diferent. És una *ambigüitat causal*, és a dir, donem un marc, però som prou generosos, com perquè l'altre guanyi autonomia en un context en el qual pugui tenir èxit.

El desenvolupament i la maduració del caràcter col·lectiu i amb ell la cultura d'una empresa és responsabilitat del seu Govern Corporatiu. Si es volen comportaments diferents, caldrà començar pel mateix òrgan de govern. En cas contrari, la cultura farà de l'estratègia una dialèctica inútil.

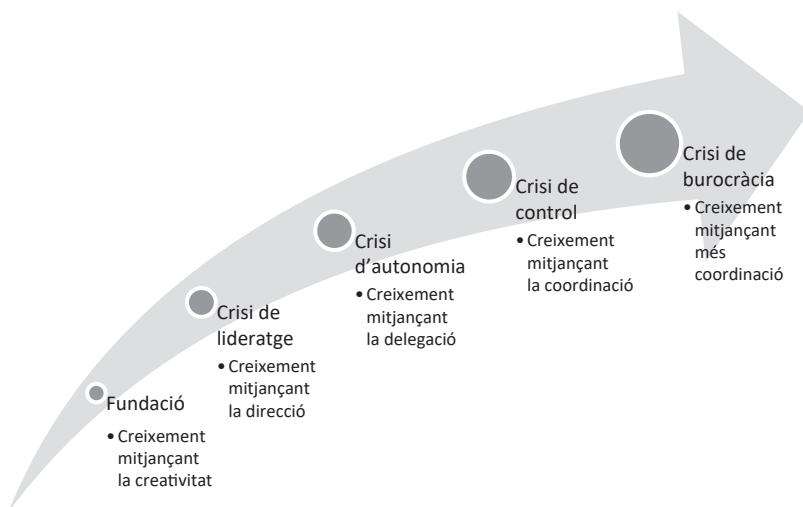
### 2.3. Com funciona quan funciona

A l'empresa que ha superat l'adolescència, diguem-li *adulta*, les persones són *el millor que poden ser*. No és qüestió d'alts rendiments ni de competències extraordinàries. El que importa és que, si puc donar 10, donaré 10, i si puc donar 5, donaré 5 de manera constant. Diguem-li a aquest concepte amplada de banda, com la velocitat de la connexió a internet. Si estem a la màxima amplada de banda, estem aprofitant tot el potencial.

«Tenim opcions per posar un CEO millor, però no el podem pagar», deia un conseller que representava a un fons d'inversió. Això és *comentar* la realitat. Les contribucions dels consellers no poden ser contrafàctiques. La pregunta hauria de ser, tenim el millor CEO que podem pagar?, per què l'actual no està al seu màxim nivell de contribució? Amb la seva afirmació, el conseller ens està dient el que pensa fer: pressionar al CEO actual fins que falli. En aquest cas, va ser el que va passar després d'un any, per la qual cosa el temps i els diners perduts haurien d'imputar-se a un Consell de Direcció que va ser còmplice de la destrucció de valor, i no solament al CEO fallit.

En segon lloc, les capacitats i habilitats que tenen aquestes empreses són les requerides per a l'ambient de negocis en el qual competeixen. Això és un tema seriós en moltes empreses, perquè a mesura que van creixent poden trobar-se que hi ha persones que, fins i tot donant el seu màxim potencial, no poden respondre al nivell d'exigència requerit. Això és encara més complex en una organització en la qual el CEO o l'equip de Direcció són part de la generació fundadora. Per això és important comptar amb uns consellers independents des del primer moment.

Hi ha un tercer element que fa l'equació més complexa, que té a veure amb les etapes evolutives de les organitzacions. Totes les organitzacions al llarg de la seva vida han d'afrontar processos similars de transformació interna. Si els superen, aconsegueixen un estat superior, si no ho fan, poden fer fallida o –si poden– mantenir-se on són. Greiner (1972) ho resumeix en un diagrama –figura 3– que explica aquesta seqüència.



**Figura 3.** Distintes etapes de maduresa d'una empresa (Greiner, 1972).

Aquests tres pilars fonamentals: amplada de banda, habilitats apropiades al context i maduresa són tres elements clau per a una execució efectiva.

$$\text{Potencial d'execució} = (\text{amplada de banda}) \times (\text{habilitats adequades al context}) \times (\text{maduresa})$$

Per explorar el potencial d'execució en la pràctica, existeixen aspectes senzills però poderosos que poden ajudar al Consell. Els analitzarem a continuació.

En una empresa que executa bé, els seus **líders a diferents nivells saben on van**, o almenys quan estan confusos no transmeten ansietat. El líder que sap on va és amable i no per això menys assertiu.

El nivell de **dependència de tercers** és baix. A més de la dependència financera, també cal analitzar la dependència de contractes amb tercers i la dependència de determinades relacions o connexions socials. Les relacions, els clients, el medi ambient, el capital intel·lectual són les noves formes de *capital*, i l'empresa *adulta* té el control sobre els seus capitals clau.

**El full de ruta és clar i compartit.** L'estratègia és visible, tangible i la gent està apassionada amb ella. En aquesta empresa se li pot preguntar a un treballador, en una filial allunyada, quina és la visió de l'empresa i, més o menys, s'obté una resposta consistent. Hi ha coneixement dels objectius i,



principalment, una idea ben clara de com el que es fa contribueix a un objectiu d'ordre superior i a la missió i visió.

**La rendició de comptes és sistemàtica, objectiva, i a més breu.** Quan existeixen mecanismes eficaços de rendició de comptes, se'ls nota perquè són concrets i visuals. Quan les reunions són breus, els indicadors són més o menys sempre els mateixos i el diàleg és amable però directe, les coses van bé. Es pot observar aquesta característica solament veient el llenguatge no verbal en una reunió de gerents. No és estrany que els membres del Consell desconeixin aquestes dinàmiques; no obstant, si aquest aspecte és tan crític per a l'execució de l'estratègia, per què hi ha tan pocs consellers que dediquin el seu temps a conèixer aquests mecanismes en persona?

En les meves notes, un consultor repetia sempre als seus clients, «hi ha dos tipus d'organitzacions, les que generen bons resultats i les que expliquen per què no els van tenir». Retre comptes no ens resulta natural com a espècie. Per això és un hàbit que ha d'internalitzar-se en cada individu, començant pel govern de l'organització, que també ha deetre comptes.

**Qui fa les coses malament se n'ha d'anar; mentre que a qui genera valor se'l deixa en pau.** Els directius tenen la responsabilitat indelegable de posar la gent en el seu major lloc de contribució. Quan el que retarda l'execució és que algú no vol, no entén o no pot, el millor per a tots és que estigui en un altre lloc que optimitzi el seu talent, dins o fora de l'empresa. Quan un CEO es queixa del seu personal davant el Consell, pot estar reflectint que no ha assumit el seu rol més important: alinear el capital humà amb les operacions. D'altra banda, quan un Consell no confirma la decisió d'un CEO de prescindir de certes persones està donant uns senyals ambigus sobre l'administració del poder.

**L'ego es deixa a la porta.** La creença del fet que assumir errors és una feblesa és una ferida mortal per a les organitzacions. Per això, quan analitzem la capacitat d'execució, escoltar atentament *el que es diu és clau*. Una empresa que executa bé no tolera líders egocèntrics i és summament autocrítica a tots els seus nivells. Aquí apareix un rol clau del Consell: aportar aplom i direcció. Per això també, l'ego ha de deixar-se a la porta de la sala de Consell.

L'anàlisi d'aquests aspectes sembla senzill, però pot durar temps. Una forma d'intervenció és formar un panell representatiu de líders a diferents nivells de l'organització i entrevistar-los en profunditat. La facilitació per un extern pot ajudar a escurçar els terminis, ja que al diagnòstic li seguirà un procés de transformació que pot durar d'un a tres anys. Un cicle més llarg de transformació implica un major risc que una nova generació habituada a la vella cultura ingressi en el *top-management*, i el procés caigui en un cercle viciós.

## 2.4. El desplegament d'un procés d'execució estratègica

Superat el diagnòstic, és temps del tractament. En virtut de la complexitat del fenomen, no es pot prescriure un curs d'acció únic. Primer cal aprofundir encara més l'anàlisi de la capacitat que té l'organització de resoldre problemes. Sobre la base d'experiències positives es pot desenvolupar la confiança necessària que impulsarà el canvi. Les experiències positives són les que ens permeten «saber què fer» i, per tant, ens permeten actuar. Com diu el professor Nick Chater (2017), «si no sabem el que hem de fer, tendim a no fer res».

És important que les conclusions que sorgeixin dels passos següents tinguin el consens del Consell, és a dir que la visió de com, on i per quins camins anar sigui compartida per Consell i Direcció.

1. Identificar problemes que ha resolt l'organització. Si costa identificar els problemes, és un senyal que l'organització té una baixa capacitat d'aprenentatge.
2. Sobre els problemes identificats, analitzar com es va anar del problema a la solució. Verificar si l'empresa ha estat capaç d'identificar l'estat A de manera objectiva i entendre com va anar de A fins a B (l'estat actual), què va ser el que finalment va funcionar i quines proves van ser fallides. Aquí hem de tractar d'entendre quines conductes van obrar com postergacions, ja que, a major hàbit de postergació, menor capacitat d'execució. Només una empresa que s'anima a experimentar serà capaç d'executar l'estratègia.
3. Investigar quins canvis de creences es van haver d'assumir com a part de la solució. La capacitat de derrocar creences és clau per a la velocitat de l'execució. Hem d'investigar quants han deixat de fer el que estaven fent perquè el problema es resolgui. En la nostra espècie, la força dels hàbits és una força restrictiva poderosíssima, per tant, la capacitat d'abandonar hàbits i desenvolupar-ne de nous està directament relacionada amb la capacitat d'execució.
4. Identificar si els problemes que es van resoldre eren colls d'ampolla. Com els canvis requereixen treure a alguns de la seva zona de confort, aquest *desbalanç* s'ha de fer en els llocs que implicaran una millora tangible. En altres paraules, si les millores van ser brillants, però en el lloc equivocat, la capacitat d'execució es pot haver vist danyada. Per a un cirurgià, és anàleg a haver operat el genoll equivocat; pot haver estat un èxit, però el sistema no funcionarà millor. (Increïblement, aquesta anècdota també estava entre les meves notes de quan vam treballar per a un fabricant de pròtesis). Posi aten-

ció al que li expliquen, moltes vegades solament per la nostra naturalesa humana tendim a explicar històries d'èxit sobre aspectes que no només són irrellevants, sinó que han orientat els recursos cap al lloc equivocat.

5. Finalment, però no menys important, tracti d'identificar com es re-deixen comptes, observant les dinàmiques. Algunes organitzacions abusen dels PowerPoint, altres són presoneres de l'Excel. Res reemplaça un memo d'una pàgina amb una informació objectiva sobre el que va sortir bé, el que va sortir malament i el que cal fer. Les metes han de ser una cosa amb la qual conviure, no nombres aliens al que podem gestionar (Bossidy & Charan, 2001). Observi també la freqüència. Si la rendició de comptes no és freqüent, perd la seva efectivitat. Pel que fa als equips de treball (operacions, vendes, administració, àrees funcionals i de *staff*) ha de ser setmanal. L'execució és una disciplina que requereix agilitat, i per a això la setmana és la unitat de mesura més realista. És freqüent veure un rebuig tant en l'alta Direcció com en el Consell, de *baixar* a les operacions per entendre-les, conèixer-les i així poder opinar. L'execució implica assumir que no és indigne de ningú recórrer les operacions i parlar amb la gent. I això no es limita al CEO, els consellers haurien de posar-se com a objectiu passar molt més temps vivint el dia a dia del negoci per poder donar una visió a llarg termini amb tots dos peus a terra.

1. Capacitat d'aprenentatge	Molt alta	Alta	Mitjana	Baixa	Molt baixa
2. Capacitat d'anar de A fins a B	Molt postergadora	Postergadora	Indiferent	Oberta a experimentar	Innovadora i curiosa
3. Sistema de creences	Sòlid i limitant	Fort i present	Indiferent	Flexible	Lliure i permeable
4. Capacitat d'actuar sobre els colls d'ampolla	Errant i dispersa	Poc enfocada	Indiferent	Acciona sobre l'important	Acciona sobre el realment important
5. Eficiència del retiment de comptes	Divagant	Imprecisa	Indiferent	Eficaç	Eficient
Punts	5	4	3	2	1
Valoració					

**Figura 4.** Avaluant la capacitat de resoldre problemes-Experiències positives.

Una valoració aritmètica de la figura 4 ens ajudarà a veure la capacitat de generar experiències positives, amb el temps també podrem repetir l'exercici i veure si l'organització ha millorat les seves capacitats.

En funció del resultat d'aquesta anàlisi, estarem en condicions de definir una agenda d'execució. El procés de desplegament, que haurà de ser un element més de govern de l'organització, consta dels següents passos, que seran a més la base de rendició de comptes del CEO al Consell:

1. Expressar l'estratègia en termes d'una visió i missió, però també en termes de dos o tres objectius clau que es puguin complir en un any i mig o dos anys. Això ajudarà a entendre de què es tracta l'estratègia. Kaplan i Norton (2008) en diuen iniciatives estratègiques. A més, el CEO ha de seleccionar un *strategy officer*, que faciliti el procés i a més rendeixi comptes sobre els seus avanços i l'aportació d'idees perquè l'execució sigui un procés en si mateix. Així, el Consell hauria d'evitar el tancament a la sala de Consell i dialogar amb el *strategy officer* per tenir una visió d'execució de l'estratègia. Els òrgans habituals de control, com els comitès de supervisió, no necessàriament tenen aquesta visió pràctica de les operacions.
2. Identificar les bretxes. Bossidy i Charan (2001) plantegen fer gràfics de cascada per poder descompondre l'objectiu en aspectes clau. Identificar responsables, equips i objectius per a aquests aspectes clau. Això pot estar inclòs en les iniciatives estratègiques.
3. Involucrar els responsables i els seus equips. Ells han de descriure les iniciatives al detall. Si no ho fan (és probable que no ho facin en la primera comanda), es pot ajudar-los amb diferents alternatives, però és clau que al final siguin ells els que triïn, elaborin un mecanisme de rendició de comptes i s'apropiïn del procés. Aquí, el procés previ de comprendre com es van resoldre els problemes en el passat ens ajudarà a valorar les expectatives que podem tenir.
4. Asseguri's que rendeixen comptes sobre el que ells mateixos es van comprometre. No esperi al report trimestral. Cada setmana, asseguri's que està parlant d'això amb l'equip a càrrec, i que tots els equips que estan en el tema estan fixant els compromisos setmana a setmana per aconseguir l'objectiu i rendint-se comptes.
5. Identifiqui les creences que limiten el canvi i proposi's eliminar-les *gradualment*. Acompanyi la velocitat del canvi, però no deixi que la impaciència dels díscols reinstal·li creences de la nostra *adolescència* estratègica. Les creences són un element molt poderós que crea realitats paral·leles, sil·logismes que de vegades ningú no qüestiona. Les creences són el principal obstacle a l'execució, i tots en tenim.

Franz Kafka posava de manifest la relació entre les creences i la impaciència:

«Tots els errors humans són fruit de la impaciència, interrupció prematura d'un procés ordenat, obstacle artificial aixecat al voltant d'una realitat artificial» (Kafka, 1998).

Les creences en general són falses explicacions de la realitat, esbiaixades per interpretacions pòstumes. Cal escoltar detalladament el que es diu a les reunions per trobar les creences en el més profund de l'inconscient col·lectiu, i cal entrenar-se per detectar-les i desactivar-les. Per exemple, hi ha una frase que es repeteix en les meves notes: «jo vaig dir que això no funcionaria, però igual vaig fer el que va aprovar la majoria». Gairebé sempre, aquesta frase apareix dels qui sistemàticament practicaran el boicot a qualsevol idea nova.

6. Organitzi sessions formals perquè es puguin presentar uns resultats. Asseguri que l'agenda d'aquests esdeveniments s'enfoca en la concisió i en les visions balancejades sobre el bo, el dolent i el que no va poder fer-se per factors externs. L'autocrítica en públic és el més poderós dels elements de canvi. Moderi aquests esdeveniments per desactivar els qui només critiquen, perquè prendran un rol destructiu. Desactivi també els qui monopolitzen el diàleg, perquè en general buscaran parlar de si mateixos.
7. Celebri quan va bé, al final del dia tots busquem ser feliços per alguna cosa. Reconegui l'esforç, però també reconegui el resultat, d'aquesta manera es podran alinear els mecanismes de reconeixement amb les conductes esperades.

### 3. Comentaris finals i conclusions

Quan es tracta d'executar l'estratègia, sigui en un procés de fusió, integració o en un canvi de rumb per aprofitar una oportunitat, o per sortir d'una crisi, estem deixant enrere el confort per començar un camí incert. El confort no implica que *estiguem bé*, moltes vegades només implica que *estem acostumats*.

Veus de la negació:

*Això no funcionarà, perquè ja ho hem intentat moltes vegades.*

*En el nostre sector, després de tot, som dels millors.*

*Hem de fer això amb els recursos que tenim.*

Veus de la ira:

*Hem posat això en mans d'incapaços, al final sempre hem de fer les coses els mateixos.*

*És el tercer any que perdem participació de mercat, hauríem d'acomodar tot el departament comercial.*

Veus de la depressió:

*És probable que mai arribem a ser com ells.*

*No crec que amb el que tenim puguem arribar gaire més lluny.*

Aquests exemples, lluny d'intentar explicar l'execució estratègica a través de la psicologia, intenten mostrar-nos que l'estratègia i la seva execució tenen una dimensió més a la vora de l'humà del que creiem. Els qui facilitin el procés han d'estar preparats per veure que hi ha persones que estan deixant les creences enrere, i que això els pot generar malestar, per la qual cosa certa mesura d'incomoditat és un senyal de canvi. El paradigma de canvi implica *descongelar, canviar i tornar a congelar* (Schein, 2010). Canviar alguna cosa que és rígida implica fractura, canviar alguna cosa que és líquida implica contenir i donar la forma esperada per tornar a generar noves estructures, hàbits i rutines. Per allí passa la veritable execució de l'estratègia.

Aquest treball ens deixa dues conclusions. La primera és que el Consell té un rol clau en l'execució: ha d'intervenir entre els accionistes i el CEO, perquè el CEO i l'equip directiu es permetin assumir els riscos que comporta el canvi. La posició dels Consells de Direcció moltes vegades fa que un CEO, amb potencial per gestionar el canvi, es transformi en un *funcionari conservador*. Els directius han de sentir que no estan sols i que el Consell els dóna el seu suport, per tal d'assegurar les conductes que requereix una execució eficient.

La segona es vincula amb els temps en els quals vivim. Som testimonis d'una època de disrupció contínua, però no ens hem d'enganyar: la façana tecnològica de la nostra era és una conseqüència d'una disrupció real, causada per un canvi social sense precedents en el qual el que ha canviat és la forma en què les persones desitgen (i poden) viure i treballar, on la creativitat ha desenvolupat noves tecnologies en totes les àrees de coneixement, en un món en el qual la disciplina no val més que la passió, i que l'energia que requereix una transformació mai no és suficient, per la qual cosa cal usar-la de la manera més eficient possible. En aquest context és imperatiu que les estructures que coneixem per executar una estratègia també evolucionin amb els temps, la qual cosa inclou revisar la composició dels Consells de Direcció per incorporar-hi les noves competències requerides.

## Referències bibliogràfiques

- BAUMAN, Z. (2015) *Modernidad líquida*, Fondo de cultura económica.
- BIOY CASARES, A. (2000) *De jardines ajenos*, Fabula, Buenos Aires.
- BOSSIDY, L. i CHARAN, R. (2001) *Execution: The discipline of getting the things done*, Random House, London.
- CHATER, N. (2017) IEDP.com, setembre. DE:  
<http://www.iedp.com/articles/designing-positive-action-from-inertia/>
- CROZIER, M. i FRIEDBERG, H. (1990) *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*, Alianza.
- GREINER, L. (1972) «Evolution and revolution as organizations grow». Citat en Handy C. (1999) *Understanding Organizations*.
- KAFKA, F. (1998) «Aforismos, visiones y sueños», selecció i traducció de l'alemany de José Rafael Hernández Arias, Valdemar, Madrid.
- KAPLAN, R. i NORTON, D. (2008) *The Execution Premium*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- MARTIN, R. (2010) «The execution trap», *Harvard Business Review*, v. 88, núm. 7/8, p. 64-71.
- MAYO, E. (1949) «Hawthorne and the western electric company. Public Administration: Concepts and Cases».
- SCHEIN, E. (2010) *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.



**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**  
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya  
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona  
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org) - [www.accid.org](http://www.accid.org) - @Associacio ACCID