

# **El rol del Consejo en la ejecución estratégica**

LUIS PIACENZA  
Universidad Católica Argentina (en excedencia)

Fecha de recepción: 25-07-2017  
Fecha de aceptación: 20-11-2017

## **RESUMEN**

En este artículo se analiza el concepto de ejecución estratégica como un aspecto clave en el gobierno de las organizaciones.

Se exploran conceptos como los sistemas de creencias, cultura organizacional, conductas, mecanismos de comunicación y rendición de cuentas. Adicionalmente se describen herramientas sencillas de diagnóstico y despliegue para hacer un análisis de la capacidad de ejecución de una organización y para implementar un proceso de ejecución estratégica.

Clasificación JEL: M10, M40

## **PALABRAS CLAVE**

Ejecución, estrategia, gobierno, planificación.

## **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. Ejecución: el rol del Consejo

Hubo un tiempo en que el plan estratégico era un documento extenso y detallado que conectaba los puntos entre un estado actual y una visión a largo plazo. En nuestros días, la estrategia ya no tiene forma de *plan maestro*; los mejores ejemplos son documentos breves donde se acuerdan cursos de acción y luego, sobre ese mapa, se trazan caminos que pueden ir cambiando. Ya no son tiempos de estructuras conservadoras de gobierno, porque repentinamente aparecen disrupciones que pueden dejar cualquier plan *cerebral* en el ridículo. Sin embargo, aún persiste en el imaginario de algunos Consejos de Dirección la idea de que puede separarse la estrategia y la ejecución con una línea que divida las funciones del Consejo y las de la Dirección. Para Roger Martin (2010), quien ha estudiado el fenómeno en profundidad, esa separación sería análoga a separar el cerebro del músculo. En estos tiempos de *modernidad líquida* como define Bauman a nuestra era (Bauman, 2015), por más que el/la CEO se esfuerce en explicar al detalle la hoja de ruta y que esta cuente con la aprobación del Consejo, todos los involucrados perderán la atención en sus rutinas diarias y los cambios en el contexto forzarán a introducir alternativas todo el tiempo.

En este trabajo, se presentan algunos de los problemas frecuentes que enfrentan las organizaciones para crear desde su Gobierno Corporativo el contexto necesario para que los planes se cumplan. El objetivo principal es desafiar la idea de que la responsabilidad de la ejecución es exclusivamente del equipo directivo, sobre la premisa de que el gobierno de la organización no solo debe aprobar la estrategia, sino que debe vigilar las condiciones y dar el apoyo al CEO y a su equipo para que la estrategia se lleve a buen puerto.

En el análisis a continuación, se resumen algunos casos reales, y cientos de notas tomadas en pequeñas libretas de bolsillo con detalles cotidianos. Muchos años atrás leí un libro de Adolfo Bioy Casares (2000) llamado *De jardines ajenos*, en el que el autor había coleccionado frases, fragmentos, avisos publicitarios y notas escritas en mesas de bares, baños públicos, bancos de plazas, y otros sitios de paso. Hay algo genial en la historia oral: las voces de la calle tienen contenidos profundos que las rutinas de la investiga-

ción rigurosa nos obligan a soslayar, marginalizando su riqueza. Así que, sin ningún rigor científico, pero con pasión literaria, colecté estas notas durante los últimos diez años. Todas fueron extraídas de contextos empresariales: talleres, fábricas, multinacionales, empresas de servicios, de tecnología, consultores y asesores, y directores y consejeros de empresas. Afortunadamente, varias publicaciones contenidas en marcos más ortodoxos parecen confirmar algunos de los aspectos aquí resumidos.

Así, la principal hipótesis de este texto es que, debido a las conductas que estimulan los Consejos de Dirección, las personas en las organizaciones en general no conocen, o no entienden, la visión de la empresa en la que trabajan. En consecuencia, es difícil que las personas logren hacer aportes a la estrategia si no se les dice *qué tienen que hacer*.

Por supuesto, esta investigación *de jardines ajenos* es una indicación para una investigación más profunda. Sin embargo, algunos de los razonamientos son tan sencillos que no es difícil comprender que la ejecución estratégica es un campo poco explotado en la práctica y de enorme capacidad transformadora.

En un experimento que hicimos, consultábamos a todo un equipo de directivos y consejeros sobre la claridad de su estrategia. El ejercicio consistía en varias afirmaciones sencillas sobre la comprensión de la visión, la interpretación de los empleados, la claridad de los objetivos, la sencillez de los planes de acción y otros temas sobre los que debían darnos una valoración de uno a diez. Los resultados indicaban una *capacidad de ejecución* inferior al 60 %, tomando un promedio simple de sus propias opiniones. Sin embargo, en los talleres de debate sobre los resultados, para varios directivos esto implicaba una «nota de aprobado» o una «oportunidad de mejora». En realidad, lo que habíamos encontrado era una indicación de que sus planes, según sus propias estimaciones, se cumplirían en un 60 %. Cuando un subdirector general, que también era consejero, fue consultado sobre qué expectativas tenía de cumplir su presupuesto, afirmó que lo cumpliría con gran seguridad en un 100 %. Esa desconexión entre los mecanismos de predicción y las *ganas de que las cosas pasen* (la diferencia entre el 60 % y el 100 %) es el origen de las grandes decepciones empresariales. Nadie se prepara para fallar en un 40 % una estimación presupuestaria. Por supuesto, el ejecutivo no cumplió su presupuesto, aunque tenía una larga justificación.

## 2. Una estructura para el análisis

Este artículo describe un proceso de análisis e implementación estructurado para la ejecución estratégica. Comenzaremos identificando los as-

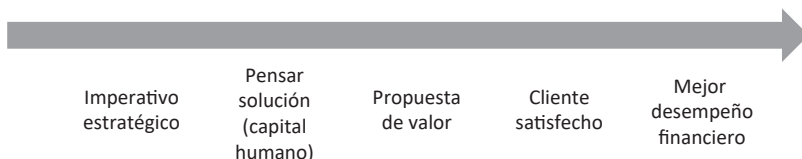
pectos que bloquean la ejecución («por qué falla la ejecución») y las conductas que influyen en estos aspectos («el carácter de la organización»). Luego, analizaremos las conductas y hábitos que caracterizan a la ejecución eficiente («cómo funciona cuando funciona»), para finalmente identificar un proceso de implementación a partir de las lecciones aprendidas («el despliegue de un proceso de ejecución estratégica»). Estos modelos y conclusiones buscan dotar al Gobierno Corporativo de una visión alternativa a la visión tradicional de que los Consejos de Dirección deben funcionar escindidos de la ejecución.

## 2.1. ¿Por qué falla la ejecución?

Un mentor que tuvo años atrás solía afirmar: si el operario falla, la culpa es del jefe que no le enseñó, o que no lo despidió a tiempo. Si el jefe falla, entonces la culpa es del jefe de ese jefe, porque no le enseñó, o no lo despidió a tiempo. Y así, llegaba hasta el presidente del Consejo. Sin duda, la culpa siempre es del jefe. Sin embargo, la cultura en muchas empresas lleva a una dinámica en que la culpa siempre la tiene alguno que está más abajo. Entonces el remedio rápido es la búsqueda del chivo expiatorio. Llámosle a esta la empresa *adolescente*.

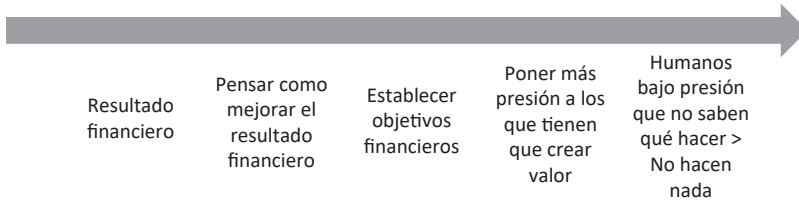
En la empresa *adolescente*, hay una estructura inmadura que refleja un Consejo que no asume su función de guía. Aunque el principal motivo por el que falla la ejecución está en la dimensión humana del trabajo, a veces centramos todo el foco en la dimensión financiera. Para verificar esto basta con preguntarse: ¿qué exige el Consejo de Dirección la mayor parte del tiempo? Entonces, ¿cuál es la señal que estamos dando al *management*?

La mayor parte del tiempo, la empresa *adolescente* habla de finanzas. Sin embargo, el análisis financiero es un análisis sobre lo que pasó, por lo que es equivalente a conducir mirando el espejo retrovisor. En otras palabras, el *management* está escrito al revés de como sucede el fenómeno de creación de valor. Gráficamente, el fenómeno virtuoso de la ejecución estratégica sería más o menos como indica la figura 1.



**Figura 1.** Lógica de la ejecución estratégica.

Por el contrario, en la empresa *adolescente*, la ejecución funciona como en la figura 2.



**Figura 2.** Ejecución en la empresa *adolescente*.

En la empresa *adolescente*, todo comienza con un modelo en Excel que proyecta *lo que va a pasar*, asociado a un tablero de mando que establece indicadores y objetivos sobre todo lo que *hay que hacer*. Luego, controlaremos lo que ha pasado respecto de lo planificado, llegando al cierre del año con muy claras explicaciones sobre por qué las cosas *no han ocurrido*. Así, muy frecuentemente, los Consejos se convierten en *comentadores* de la realidad, en lugar de protagonistas de la misma.

El uso excesivo del análisis financiero es, a efectos de la ejecución, un *mecanismo de postergación*, es decir, un recurso para evitar tomar decisiones o afrontar conversaciones difíciles, que nos desgastan, nos estresan y nos pueden resultar en contra en un entorno en el que nadie desafía el *statu quo*.

En más de doscientas entrevistas he preguntado a altos directivos ¿qué te produce frustración? ¿Qué es esa cosa que puede pasar en el trabajo que te hace sentir que te arruinas el día? La respuesta más frecuente –un 70 % de los casos– es «que las cosas no se hagan y tener que decidir yo». Esta soledad de los directivos muchas veces empieza en su relación con el Consejo. En general, el equipo de Dirección recibe del Consejo una fuerte presión por los resultados financieros. Es curioso, pero a los CEO y directivos muchas veces les cuesta ir al Consejo por un buen consejo, ya que puede verse como una muestra de debilidad.

## 2.2. El carácter de las organizaciones

Tres o cuatro décadas atrás, para hacer que un niño hiciera algo, había que decirle de manera asertiva lo que debía hacer. Era una forma de retroalimentación negativa en la que el niño, ante el temor del castigo, adaptaba su

conducta. Este mecanismo genera un individuo sumiso, con lo que ello conlleva: poca capacidad de decisión, baja adaptación y recursos limitados para resolver un problema. Estos comportamientos definen casi a la perfección a los niños de las generaciones Baby Boomers y Generación X.

Las empresas no son ajenas al carácter de sus integrantes, en efecto pueden ser vistas como constructos sociales (Crozier & Friedberg, 1990). Así, el carácter asertivo de los Baby Boomers en el gobierno pone frecuentemente a las empresas en situación de «no saber qué hacer», y a la Generación X en incapacidad de gobernar cuando le toca asumir puestos de dirección.

Con el tiempo, se encontraron maneras distintas de reforzar la seguridad de un niño, en general basadas en la posibilidad de decidir. Ante la oferta de «¿prefieres el rojo o el azul?» este tomará una decisión que hará propia, reforzando su confianza y apropiándose de la decisión. Esto le provoca una satisfacción psicológica que hace de su reacción mucho más efectiva que cuando se le dice «toma el azul porque te lo digo yo que soy tu padre». Por supuesto, para el padre o la madre, azul o rojo son dos opciones igualmente válidas, pero en este contexto simplificado, una tercera opción ya no es posible. De esta manera se dan dos fenómenos en simultáneo: hay autonomía, pero a la vez el niño se siente contenido y seguro, una combinación que refuerza su autoestima.

Este ejemplo de los niños, trivial y simplificado al extremo, nos muestra de alguna manera nuestra esencia, y nos trae la discusión intergeneracional sobre la mesa. Las empresas que hoy innovan y crecen a ritmos exponenciales fueron fundadas por personas con pensamientos post-Generación X y están pobladas de Milenials, educados en esta cultura. Los Consejos de estas empresas buscan la diversidad como objetivo y tienen un buen balance intergeneracional. Cuando escucho las voces de la calle quejándose de los Milenials, veo un sistema de creencias que no ve lo que está pasando a su alrededor. Nuestro comportamiento social necesita que comprendamos cuidadosamente las contradicciones en el comportamiento individual si queremos ejecutividad e innovación. No nos estamos planteando una manipulación del carácter, sino la construcción de un marco de seguridad y autoestima que *acostumbre* a nuestros colaboradores a tomar decisiones y a pensar distinto. Es una *ambigüedad causal*, es decir, damos un marco, pero somos lo suficientemente generosos como para que el otro gane autonomía en un contexto en el que pueda tener éxito.

El desarrollo y maduración del carácter colectivo y con este la cultura de una empresa es responsabilidad de su Gobierno Corporativo. Si se quieren comportamientos distintos, habrá que comenzar por el propio órgano de gobierno. En caso contrario, la cultura hará de la estrategia una dialéctica inútil.

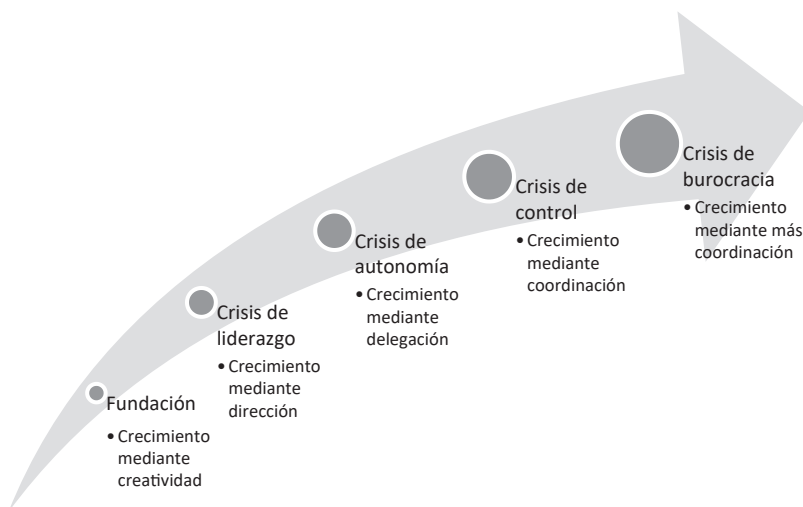
### 2.3. *Cómo funciona cuando funciona*

En la empresa que ha superado la adolescencia, llamémosle *adulta*, las personas *son lo mejor que pueden ser*. No es cuestión de altos rendimientos ni de competencias extraordinarias. Lo que importa es que, si puedo dar 10, daré 10, y si puedo dar 5, daré 5 de manera constante. Llamémosle a este concepto ancho de banda, como la velocidad de la conexión a internet. Si estamos al máximo ancho de banda, estamos aprovechando todo el potencial.

«Tenemos opciones para poner un CEO mejor pero no podemos pagarle», decía un consejero que representaba a un fondo de inversión. Eso es *comentar* la realidad. Las contribuciones de los consejeros no pueden ser contrafácticas. La pregunta debería ser, ¿tenemos el mejor CEO que podemos pagar?, ¿por qué el/la actual no está a su máximo nivel de contribución? Con su afirmación, el consejero nos está diciendo lo que piensa hacer: presionar al CEO actual hasta que falle. En este caso, fue lo que pasó después de un año, por lo que el tiempo y el dinero perdidos deberían imputarse a un Consejo de Dirección que fue cómplice de la destrucción de valor, y no solamente al CEO fallido.

En segundo lugar, las capacidades y habilidades que tienen estas empresas son las requeridas para el ambiente de negocios en el que compiten. Esto es un tema serio en muchas empresas, porque a medida que van creciendo, puede encontrarse que hay personas que, incluso dando su máximo potencial, no pueden responder al nivel de exigencia requerido. Esto es aún más complejo en una organización en la que el CEO o el equipo de Dirección son parte de la generación fundadora. Por eso es importante contar con consejeros independientes desde el primer momento.

Hay un tercer elemento que hace la ecuación más compleja, que tiene que ver con las etapas evolutivas de las organizaciones. Todas las organizaciones a lo largo de su vida deben afrontar procesos similares de transformación interna. Si los superan, alcanzan un estado superior; si no lo hacen, pueden quebrar o –si pueden– mantenerse donde están. Greiner (1972) lo resume en un diagrama –figura 3– que explica esta secuencia.



**Figura 3.** Distintas etapas de madurez de una empresa (Greiner, 1972).

Estos tres pilares fundamentales: ancho de banda, habilidades apropiadas al contexto y madurez son tres elementos clave para una ejecución efectiva.

$$\text{Potencial de ejecución} = (\text{ancho de banda}) \times (\text{habilidades adecuadas al contexto}) \times (\text{madurez})$$

Para explorar el potencial de ejecución en la práctica, existen aspectos sencillos pero poderosos que pueden ayudar al Consejo. Los analizaremos a continuación.

En una empresa que ejecuta bien, sus **líderes a distintos niveles saben adónde van**, o al menos cuando están confundidos no transmiten ansiedad. El líder que sabe adónde va es amable y no por ello menos asertivo.

El nivel de **dependencia de terceros** es bajo. Además de la dependencia financiera, también hay que analizar la dependencia de contratos con terceros y la dependencia de determinadas relaciones o conexiones sociales. Las relaciones, los clientes, el medio ambiente, el capital intelectual son las nuevas formas de *capital*, y la empresa *adulta* bien tiene control sobre sus capitales clave.

**La hoja de ruta es clara y compartida.** La estrategia es visible, tangible y la gente está apasionada con ella. En esta empresa se puede preguntarle a un empleado, en una filial alejada, cuál es la visión de la empresa y, más o menos, se obtiene una respuesta consistente. Hay conocimiento de los obje-



tivos y, principalmente, una idea bien clara de cómo lo que se hace contribuye a un objetivo de orden superior y a la misión y visión.

**La rendición de cuentas es sistemática, objetiva, y además breve.**

Cuando existen mecanismos eficaces de rendición de cuentas, se les nota porque son concretos y visuales. Cuando las reuniones son breves, los indicadores son más o menos siempre los mismos y el diálogo es amable pero directo, las cosas van bien. Se puede observar esta característica con solo ver el lenguaje no verbal en una reunión de gerentes. No es extraño que los miembros del Consejo desconozcan estas dinámicas; sin embargo, si este aspecto es tan crítico para la ejecución de la estrategia, ¿por qué hay tan pocos consejeros que dediquen su tiempo a conocer estos mecanismos en persona?

En mis notas, un consultor repetía siempre a sus clientes, «hay dos tipos de organizaciones, las que generan buenos resultados y las que explican por qué no los tuvieron». Rendir cuentas no nos resulta natural como especie. Por eso es un hábito que debe internalizarse en cada individuo, comenzando por el gobierno de la organización, que también ha de rendir cuentas.

**El que hace las cosas mal se debe ir; mientras que al que genera valor se le deja en paz.** Los directivos tienen la responsabilidad indelegable de poner a la gente en su mayor lugar de contribución. Cuando lo que retrasa la ejecución es que alguien no quiere, no entiende o no puede, lo mejor para todos es que esté en otro sitio que optimice su talento, dentro o fuera de la empresa. Cuando un CEO se queja de su personal ante el Consejo, puede estar reflejando que no ha asumido su rol más importante: alinear el capital humano con las operaciones. Por otra parte, cuando un Consejo no apoya la decisión de un CEO de prescindir de ciertas personas, está dando señales ambiguas sobre la administración del poder.

**El ego se deja en la puerta.** La creencia de que asumir errores es una debilidad es una herida mortal para las organizaciones. Por eso, cuando analizamos la capacidad de ejecución, escuchar atentamente *lo que se dice* es clave. Una empresa que ejecuta bien no tolera líderes egocéntricos y es sumamente autocrítica a todos sus niveles. Aquí aparece un rol clave del Consejo: aportar aplomo y dirección. Por eso también el ego debe dejarse en la puerta de la sala de Consejo.

El análisis de estos aspectos parece sencillo, pero puede llevar tiempo. Una forma de intervención es formar un panel representativo de líderes a distintos niveles de la organización y entrevistarlos en profundidad. La facilitación por un externo puede ayudar a acortar los plazos, ya que al diagnóstico le seguirá un proceso de transformación que puede llevar de uno a tres años. Un ciclo más largo de transformación implica un mayor riesgo de que una nueva generación habituada a la vieja cultura ingrese en el *top-management* y el proceso caiga en un círculo vicioso.

## 2.4. El despliegue de un proceso de ejecución estratégica

Superado el diagnóstico, es tiempo del tratamiento. En virtud de la complejidad del fenómeno, no se puede prescribir un curso de acción único. Primero hay que profundizar aún más el análisis de la capacidad que tiene la organización de resolver problemas. Sobre la base de experiencias positivas se puede desarrollar la confianza necesaria que impulsará el cambio. Las experiencias positivas son las que nos permiten «saber qué hacer» y, por tanto, nos permiten actuar. Como dice el profesor Nick Chater (2017), «si no sabemos lo que tenemos que hacer, tendemos a no hacer nada».

Es importante que las conclusiones que surjan de los pasos siguientes tengan el consenso del Consejo, es decir que la visión de cómo, dónde y por qué caminos ir sea compartida por Consejo y Dirección.

1. Identificar problemas que ha resuelto la organización. Si cuesta identificar los problemas, es una señal de que la organización tiene baja capacidad de aprendizaje.
2. Sobre los problemas identificados, analizar cómo se fue del problema a la solución. Verificar si la empresa ha sido capaz de identificar el estado A de manera objetiva y entender cómo fue de A hasta B (el estado actual), qué fue lo que finalmente funcionó y qué pruebas fueron fallidas. Aquí debemos tratar de entender qué conductas obraron como postergaciones, puesto que, a mayor hábito de postergación, menor capacidad de ejecución. Solo una empresa que se anima a experimentar será capaz de ejecutar la estrategia.
3. Investigar qué cambios de creencias se tuvieron que asumir como parte de la solución. La capacidad de derribar creencias es clave para la velocidad de la ejecución. Debemos investigar cuántos han dejado de hacer lo que estaban haciendo para que el problema se resuelva. En nuestra especie, la fuerza de los hábitos es una fuerza restrictiva poderosísima, por tanto, la capacidad de abandonar hábitos y desarrollar nuevos está directamente relacionada con la capacidad de ejecución.
4. Identificar si los problemas que se resolvieron eran *cuellos de botella*. Como los cambios requieren quitar a algunos de su zona de confort, este *desbalance* se debe hacer en los sitios que implicarán una mejora tangible. En otras palabras, si las mejoras fueron brillantes, pero en el lugar equivocado, la capacidad de ejecución se puede haber visto dañada. Para un cirujano, es análogo a haber operado la rodilla equivocada, puede haber sido un éxito, pero el sistema no funcionará mejor. (Increíblemente, esta anécdota también estaba entre mis notas de cuando trabajamos para un fabricante de prótesis).

Preste atención a lo que le cuentan, muchas veces solo por nuestra naturaleza humana tendemos a contar historias de éxito sobre aspectos que no solo son irrelevantes, sino que han orientado los recursos hacia el lugar equivocado.

- Por último, pero no menos importante, trate de identificar cómo se rinde cuentas observando las dinámicas. Algunas organizaciones abusan de los PowerPoint, otras son prisioneras del Excel. Nada reemplaza un memo de una página con información objetiva sobre lo que salió bien, lo que salió mal y lo que hay que hacer. Las metas tienen que ser algo con lo que convivir, no números ajenos a lo que podemos gestionar (Bossidy & Charan, 2001). Observe también la frecuencia. Si la rendición de cuentas no es frecuente, pierde su efectividad. En cuanto a los equipos de trabajo (operaciones, ventas, administración, áreas funcionales y de *staff*) debe ser semanal. La ejecución es una disciplina que requiere agilidad, y para eso la semana es la unidad de medida más realista. Es frecuente ver un rechazo tanto en la alta dirección como en el Consejo, de *bajar* a las operaciones para entenderlas, conocerlas y así poder opinar. La ejecución implica asumir que no es indigno de nadie recorrer las operaciones y hablar con la gente. Y esto no se limita al CEO, los consejeros deberían ponerse como objetivo pasar mucho más tiempo viviendo el día a día del negocio para poder dar una visión a largo plazo con ambos pies en tierra.

1. Capacidad de aprendizaje	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
2. Capacidad de ir de A hasta B	Muy postergadora	Postergadora	Indiferente	Abierta a experimentar	Innovadora y curiosa
3. Sistema de creencias	Sólido y limitante	Fuerte y presente	Indiferente	Flexible	Libre y permeable
4. Capacidad de actuar sobre los cuellos de botella	Errante y dispersa	Poco enfocada	Indiferente	Acciona sobre lo importante	Acciona sobre lo realmente importante
5. Eficiencia de la rendición de cuentas	Divagante	Imprecisa	Indiferente	Eficaz	Eficiente
Puntos	5	4	3	2	1
Valoración					

Figura 4. Evaluando la capacidad de resolver problemas-experiencias positivas.

Una valoración aritmética de la figura 4 nos ayudará a ver la capacidad de generar experiencias positivas, con el tiempo también podremos repetir el ejercicio y ver si la organización ha mejorado sus capacidades.

En función del resultado de este análisis, estaremos en condiciones de definir una agenda de ejecución. El proceso de despliegue, que deberá ser un elemento más de gobierno de la organización, consta de los siguientes pasos, que serán además la base de rendición de cuentas del CEO al Consejo:

1. Expresar la estrategia en términos de una visión y misión, pero también en términos de dos o tres objetivos clave que se puedan cumplir en año y medio o dos años. Esto ayudará a entender de qué se trata la estrategia. Kaplan y Norton (2008) los llaman iniciativas estratégicas. Además, el CEO debe seleccionar un *Strategy Officer*, que facilite el proceso y además rinda cuentas sobre sus avances y aporte ideas para que la ejecución sea un proceso en sí mismo. Así, el Consejo debería evitar el encierro en la sala del Consejo y dialogar con el *Strategy Officer* para tener una visión *de ejecución* de la estrategia. Los órganos habituales de control, como los comités de supervisión, no necesariamente tienen esta visión práctica de las operaciones.
2. Identificar las brechas. Bossidy y Charan (2001) plantean hacer gráficos de cascada para poder descomponer el objetivo en aspectos clave. Identificar responsables, equipos y objetivos para esos aspectos clave. Esto puede estar incluido en las iniciativas estratégicas.
3. Involucrar a los responsables y sus equipos. Ellos deben describir las iniciativas al detalle. Si no lo hacen (es probable que no lo hagan en el primer pedido), se puede ayudarlos con diferentes alternativas, pero es clave que al final sean ellos los que elijan, elaboren un mecanismo de rendición de cuentas y se *apropien* del proceso. Aquí, el proceso previo de comprender cómo se resolvieron problemas en el pasado nos ayudará a valorar las expectativas que podemos tener.
4. Asegúrese que rinden cuentas sobre lo que ellos mismos se comprometieron. No espere al reporte trimestral. Todas las semanas, asegúrese de que está hablando de ello con el equipo a cargo, y que todos los equipos que están en el tema están fijando compromisos semana a semana para alcanzar el objetivo y rindiéndose cuentas.
5. Identifique las creencias que están limitando el cambio y propóngase eliminarlas *paulatinamente*. Acompañe la velocidad del cambio, pero no deje que la impaciencia de los díscolos reinstale creencias de nuestra *adolescencia* estratégica. Las creencias son un elemento muy poderoso que crea realidades paralelas, silogismos que a veces

nadie cuestiona. Las creencias son el principal obstáculo a la ejecución y todos las tenemos. Franz Kafka ponía de manifiesto la relación entre las creencias y la impaciencia:

«Todos los errores humanos son fruto de la impaciencia, interrupción prematura de un proceso ordenado, obstáculo artificial levantado alrededor de una realidad artificial» (Kafka, 1998).

Las creencias en general son falsas explicaciones de la realidad, sesgadas por interpretaciones póstumas. Hay que escuchar en detalle lo que se dice en las reuniones para encontrar las creencias en lo más profundo del inconsciente colectivo, y hay que entrenarse para detectarlas y desactivarlas. Por ejemplo, hay una frase que se repite en mis notas: «Yo dije que esto no iba a funcionar, pero igual hice lo que aprobó la mayoría». Casi siempre esta frase aparece de quienes sistemáticamente practicarán el boicot a cualquier idea nueva.

6. Organice sesiones formales para que se puedan presentar resultados. Asegure que la agenda de estos eventos se enfoca en la concisión y en las visiones balanceadas sobre lo bueno, lo malo y lo que no pudo hacerse por factores externos. La autocrítica en público es el más poderoso de los elementos de cambio. Modere estos eventos para desactivar a los que solo critican, porque tomarán un rol destructivo. Desactive también a los que monopolizan el diálogo, porque en general buscarán hablar de sí mismos.
7. Celebre cuando va bien, al final del día todos buscamos ser felices por algo. Reconozca el esfuerzo, pero también reconozca el resultado, de esa manera se podrán alinear los mecanismos de reconocimiento con las conductas esperadas.

### 3. Comentarios finales y conclusiones

Cuando se trata de ejecutar la estrategia, ya sea en un proceso de fusión, integración o en un cambio de rumbo para aprovechar una oportunidad, o para salir de una crisis, estamos dejando atrás el confort para comenzar un camino incierto. El confort no implica que *estemos bien*, muchas veces solo implica que *estamos acostumbrados*.

Voces de la negación:

*Esto no va a funcionar, porque ya lo hemos intentado muchas veces.*

*En nuestro sector, después de todo, somos de los mejores.*

*Tenemos que hacer esto con los recursos que tenemos.*

Voces de la ira:

*Hemos puesto esto en manos de incapaces, al final siempre tenemos que hacer las cosas los mismos.*

*Es el tercer año que perdemos participación de mercado, tendríamos que despedir a todo el departamento comercial.*

Voces de la depresión:

*Es probable que nunca lleguemos a ser como ellos.*

*No creo que con lo que tenemos podamos llegar mucho más lejos.*

Estos ejemplos, lejos de intentar explicar la ejecución estratégica a través de la psicología, intentan mostrarnos que la estrategia y su ejecución tienen una dimensión más cercana a lo humano de lo que creemos. Quienes faciliten el proceso deben estar preparados para ver que hay personas que están dejando creencias atrás, y que eso les puede generar malestar, por lo que cierta medida de incomodidad es una señal de cambio. El paradigma de cambio implica *descongelar, cambiar, y volver a congelar* (Schein, 2010). Cambiar algo que está rígido implica fractura, cambiar algo que es líquido implica contener y dar la forma esperada para volver a generar nuevas estructuras, hábitos y rutinas. Por allí pasa la verdadera ejecución de la estrategia.

Este trabajo nos deja dos conclusiones. La primera es que el Consejo tiene un rol clave en la ejecución: debe mediar entre los accionistas y el CEO, para que el CEO y el equipo directivo se permitan asumir los riesgos que conlleva el cambio. La posición de los Consejos de Dirección muchas veces hace que un CEO con potencial para gestionar el cambio se transforme en un *funcionario conservador*. Los directivos tienen que sentir que no están solos y que el Consejo le da su apoyo, para asegurar las conductas que requiere una ejecución eficiente.

La segunda se vincula con los tiempos en que vivimos. Estamos siendo testigos de una época de disrupción continua, pero no debemos engañarnos: la fachada tecnológica de nuestra era es una consecuencia de una disrupción real, causada por un cambio social sin precedentes en el que lo que ha cambiado es la forma en que las personas desean (y pueden) vivir y trabajar, donde la creatividad ha desarrollado nuevas tecnologías en todas las áreas de conocimiento, en un mundo en el que la disciplina no vale más que la pasión, y que la energía que requiere una transformación nunca es suficiente, por lo que hay que usarla de la manera más eficiente posible. En este contexto es imperativo que las estructuras que conocíamos para ejecutar una estrategia también evolucionen con los tiempos, lo que incluye revisar la composición de los Consejos de Dirección para incorporar las nuevas competencias requeridas.

## Referencias bibliográficas

- BAUMAN, Z. (2015) *Modernidad líquida*, Fondo de cultura económica.
- BIOY CASARES, A. (2000) *De jardines ajenos*, Fabula, Buenos Aires.
- BOSSIDY, L. y CHARAN, R. (2001) *Execution: The discipline of getting the things done*, Random House, London.
- CHATER, N. (2017) IEDP.com, septiembre. DE:  
<http://www.iedp.com/articles/designing-positive-action-from-inertia/>
- CROZIER, M. y FRIEDBERG, H. (1990) *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*, Alianza.
- GREINER, L. (1972) «Evolution and revolution as organizations grow». Citado en Handy C. (1999) *Understanding Organizations*.
- KAFKA, F. (1998) *Aforismos, visiones y sueños*, selección y traducción del alemán de José Rafael Hernández Arias, Valdemar, Madrid.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2008) *The Execution Premium*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- MARTIN, R. (2010) «The execution trap», *Harvard Business Review*, v. 88, n.º 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.