

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
própositos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



### **Ejecución: la brecha ignorada**

Una empresa puede caer en la trampa de creer que la belleza de sus planes estratégicos es suficiente para garantizar el éxito en el mercado. Cuando a la empresa le va mal es usual escuchar explicaciones del estilo “la estrategia era mala”. Si bien es posible, muchas veces el problema radica en que la estrategia no fue bien ejecutada. En otras palabras, o bien los líderes del negocio juzgan mal los retos que la empresa enfrenta en su entorno de negocios, o bien la empresa no fue capaz de hacer que las cosas sucedieran, o ambas.

La ejecución es la tarea más importante del líder. El reto es reconocer y solventar la brecha entre lo que los líderes determinan como visión y la capacidad de la organización para lograrlo. En palabras sencillas, se trata de “traducir” grandes pensamientos y aspiraciones en pasos concretos para la acción. A pesar de esto, muchos líderes prefieren la visión de “irse a la montaña” a inspirar con visiones globales dejando a sus mandos medios a cargo del “trabajo sucio”, alejándose implícitamente de los detalles de cómo van las cosas. Lo anterior es una falacia, ya que la ejecución es posible solo si el corazón y el alma del líder están inmersos en la compañía. Liderar implica tratar con los problemas cotidianos, confrontando al personal responsable del bajo desempeño, buscando problemas por resolver. Esto implica hacer las preguntas incómodas, gestionar el proceso de debate de la información y hacer los reajustes adecuados oportunamente. Para ello sirve construir una “arquitectura de ejecución”, es decir, una cultura y procesos que promueva y recompense más a la gente que hace las cosas correctas más rápido, que asigne tareas y dé seguimiento, que asegure que la gente entiende las prioridades. No es decirle a las personas qué hacer, sino hacer las preguntas que les hagan ver qué es lo que deben hacer (coaching).

Junto al líder, todos los demás en la empresa deben involucrarse en la cultura de ejecución. Para lograrlo, los sistemas de recompensas y las normas de comportamiento en general deben ajustarse según los patrones mencionados de ejecución. El objetivo es procurar que las actuaciones de los colaboradores se ciñan a las variaciones toleradas por el negocio, procurando cerrar paulatinamente la brecha entre los resultados deseados y los reales y, de manera implícita, ir subiendo poco a poco los parámetros para la mejora continua.

La ejecución es una disciplina integral para la estrategia. Antes de llegar a la táctica, debe darle forma a la estrategia, asegurando la capacidad de la organización para ejecutarla, validándola desde esa etapa. Es un proceso sistemático de discusión rigurosa de los “cómo” y los “qué”, de cuestionar, de seguimiento tenaz y responsabilidad aseguradora. Entre otras cosas, debe incluir: hacer supuestos sobre el entorno de negocios, determinar las capacidades de la organización, enlazar los procesos coherentemente (sobre todo gestión del talento humano, estrategia y operaciones), sincronizar a los colaboradores, enlazar recompensas con resultados. En síntesis, es una forma sistemática de exponerse a la realidad y actuar en ella.

**Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
própositos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



Como se dijo, el corazón de la ejecución descansa en tres procesos principales: personal, estrategia y operaciones. Casi todas las empresas los usan, pero aislados unos de los otros, generando una falta de compromiso de la gente respecto de los planes de acción que han ayudado a crear. En este sentido, se necesita diálogo robusto, responsabilidad y seguimiento. Para lograrlo conviene saber: situación de posicionamiento de los productos en el mercado, resultados específicos de crecimiento y productividad provenientes del plan, idoneidad del personal, entre otros. Finalmente, el líder del negocio y su equipo deben estar involucrados plenamente en los tres procesos.

Es un error pensar que el rol del líder no implica trabajo sucio. Las organizaciones no ejecutan a menos que el personal correcto, individual y colectivamente, se enfoque en los detalles correcto en el momento correcto. Y esto es imposible sin la orientación e inspiración constante de la alta dirección. Propemi BAC Credomatic te acompaña con consejos prácticos que le ayuden a tu empresa a hacer que las cosas ocurran. ¡A sacar esas bellezas de tu mente para que inspiren al mundo!

Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)