

El reto de ejecutar

¿Cuáles son los principales desafíos de la ejecución y qué necesita un líder para superarlos? A continuación, algunos conceptos de Chris McChesney, líder de Práctica Mundial en Ejecución por FranklinCovey.

Cualquier estrategia brillante significa nada cuando falla la ejecución. Y es algo que ocurre seguido en las organizaciones, grandes y pequeñas, independientemente de la inteligencia de sus líderes y de la capacidad de sus equipos. Comúnmente, ante una ejecución fallida, suele culparse a las personas, a uno u otro colaborador o incluso al líder. Sin embargo, y en palabras de William Edwards Deming -el padre del Movimiento de Calidad Total-, "siempre que la mayoría de la gente se comporte de una manera en particular la mayoría del tiempo, el problema no es la gente sino el sistema".

Llevar adelante una estrategia que requiere un cambio de comportamiento humano (el del equipo o el de toda la organización) es el principal desafío de los líderes, algo muy difícil que no se enseña en ninguna escuela de negocios.

Derribar al gorila

Entre las causas por las que la ejecución de una estrategia se interrumpe podemos mencionar varias que resuenan en diferentes oficinas y grupos de trabajo. En algunos casos los equipos no conocen la meta, o no se les comunicó claramente; otras veces,

simplemente no se comprometen o bajan los brazos porque la ejecución depende de la colaboración interfuncional de diferentes áreas que no cooperan entre sí.

¿Suena familiar algo de todo esto? Luego de investigar miles de compañías, Chris McChesney, identificó sin embargo un motivo fundamental y simple que explica por qué, en esencia, es difícil ejecutar una estrategia que requiere un cambio en el comportamiento humano: el trabajo cotidiano, o lo que él denomina torbellino. "Se trata de toda esa energía que se requiere para mantener el motor en marcha, para que la organización funcione -explica-. Y aquí está el punto, no es lo mismo que las metas para que una organización avance". Según McChesney, trabajo cotidiano y meta son necesarios pero no iguales, y no se llevan bien. "Compiten por tiempo, por energía y atención. ¿Y cuál gana? ¿Las metas o el torbellino? El torbellino es el gorila de 200 kilos", señala.

Independientemente de la industria y del tipo de negocio en el que se esté, todo lo relacionado a la ejecución está dentro del cerebro humano y tiene mucho más que ver con la naturaleza humana y la gente, que con la



realidad de cada negocio. Es la eterna batalla interna que se da en la mente de todo líder entre priorizar lo urgente (el trabajo cotidiano) o lo importante: las metas para que la organización avance. Y, por lo general, lo urgente le gana a lo importante. "No decimos que el torbellino sea malo, es vital, deben hacerlo todos los días, no puede ignorarse. Pero este es el principal motivo por el que es tan difícil, incluso para los más inteligentes, ejecutar una estrategia", concluye McChesney.

Alcanzar la meta

El experto en ejecución explica que la estrategia y la ejecución no están tan alejadas como comúnmente pensamos. Ya el hecho de elegir un objetivo por sobre otro es una decisión estratégica, como lo es la elección de las medidas de liderazgo que seguirá cada equipo. Por eso, McChesney afirma que estrategia y ejecución bailan juntas a lo largo del camino. Aquí, una serie de ideas para ejecutar efectivamente:

Tener un propósito

¿Para qué existe el equipo? El propósito define al grupo de trabajo y es clave para motivar al equipo. Sin embargo, resulta igual de importante poder organizarse para llegar al objetivo. Y una de las cosas más impor-



tantes que un líder debe hacer con su equipo es crear una visión alrededor de objetivos específicos, para así salir de lo conceptual. Porque, como afirma McChesney, es muy difícil ejecutar o ganar a partir de un concepto.

Crear objetivos limpios

La habilidad de identificar lo que se quiere conseguir y luego desarmarlo en subcomponentes factibles no parece tarea difícil, y sin embargo, en la práctica, la mayoría de los líderes lucha con esto. "Hay que trabajar mucho para conseguir que los equipos que hacen el trabajo en una organización tengan un objetivo específico que contribuya a una prioridad estratégica mayor -señala McChesney-. Y los líderes tienen que tener la voluntad de invertir tiempo y energía para tener bien en claro lo que se está intentando alcanzar, eso es un desafío".

Comunicar con claridad

Además de visualizar el objetivo, el líder debe desarrollar la habilidad de poder transmitir con claridad aquello que se quiere lograr, así como identificar qué tiene que hacer el equipo para generar el impacto deseado.

Liberar la creatividad

Cada semana debe ponerse la ener-

gía en la apuesta estratégica para alcanzar la meta, hasta que uno sabe si lo que está atacando va a dar el resultado que se quiere. Muchas veces, las personas asumen que disciplina y ejecución son sinónimo de "ladrar" órdenes de forma altanera en una organización. Pero según McChesney no puede haber algo más alejado de la realidad. "Una buena ejecución no tiene que ver con decirle a la persona qué hacer sino con identificar objetivos definitorios y luego permitir creatividad en todos los niveles", afirma. Los miembros del equipo definen qué medidas de liderazgo seguirán para llegar al objetivo y deben comprometerse a una cosa cada semana. Todas esas decisiones requieren creatividad. Ejecutar es impulsar la creatividad del equipo. No se trata de presionar directivas en una organización, se trata sobre exprimirle la creatividad, y hay una forma sistemática de hacer eso.

Poner foco y actuar con disciplina

"Muchos equipos tienen objetivos múltiples, y todos son prioritarios. Eso quiere decir que ninguno es prioridad", destaca McChesney, quien considera que enfocarse en lo fundamental significa reducir el número de metas que intentamos conseguir. Junto a los coautores de "Las 4

disciplinas de la ejecución', Chris McChesney definió un mecanismo para poner foco en las cosas importantes, aquellas en las que naturalmente no queremos enfocarnos si bien sabemos que lo necesitamos. La primera disciplina de la ejecución tiene que ver entonces con concentrarse en lo salvajemente importante y bajarlo a tierra con un objetivo claramente definido. La segunda consiste en definir los indicadores predictivos; las medidas de liderazgo que adoptemos para alcanzar el objetivo deben basarse en acciones medibles, ya que sólo se puede actuar sobre aquello que se puede medir. La tercera disciplina supone visualizar el juego, es decir, tener un cuadro de mando: ¿puedo ver mi objetivo? ¿puedo ver mis indicadores? Y la cuarta, renovar el compromiso de cada miembro del equipo (cómo se compromete cada semana con lo que hará) y crear una cadencia de rendición de cuentas.

De esta manera, afirma McChesney, el equipo empieza a ganar, y eso es crítico porque una vez que sus miembros comienzan a sentir que está ganando se da un impulso en la moral y en el compromiso. ▽

WOBÍ