



# Estrategia y ejecución: cómo reducir la distancia entre visión y acción

**Mark Nadler**

Socio de Oliver Wyman Delta y ex redactor jefe  
de *The Wall Street Journal*.

**Hay una serie de posibles obstáculos que los directivos deben asegurarse de tener en cuenta antes de la puesta en marcha de una iniciativa estratégica. Por un lado, una mala gestión de cualquiera de ellos podría terminar con todo el proyecto. Por otro, asegurarse de que todas estas bases están cubiertas contribuirá en gran medida al aumento de las probabilidades de éxito.**

**E**l camino hacia la tercera fase de la crisis económica parece allanarse. Primero, llegó el impacto inicial en el sistema financiero global que alimentó la quiebra. Después comprendimos que no era un problema pasajero, sino el comienzo de una larga, profunda y dolorosa recesión que puso en marcha un torrente de recortes de plantilla, cierres de fábricas y tiendas, eliminación de puestos de trabajo y reducción drástica de salarios y beneficios. Y es probable que nos encontremos más cerca del comienzo que del final de la fase.

Sin embargo, esta perspectiva tan desalentadora está provocando que muchas empresas pasen de una tácti-

ca puramente defensiva de recortar sus plantillas a una postura más ofensiva, mientras buscan nuevas estrategias para aceptar los cambios que, con una rapidez y efecto asombrosos, están transformando el mercado. Se trata de los primeros días de una tercera fase caracterizada por la aparición de nuevas estrategias competitivas. Los “cuadernos de jugadas” varían enormemente, algunos negocios e industrias (como los medios de comunicación impresos y la construcción) caen en picado buscando desesperadamente un camino hacia la supervivencia. Para otros –por ejemplo, la atención sanitaria–, es poco probable que su negocio desaparezca, por lo que

el reto estratégico consiste en cómo capear el temporal para emerger en buena forma y, con suerte, en una posición competitiva mejorada.

En cualquier caso, los líderes deben encontrar una fórmula para que sus empresas reduzcan costes y crezcan al mismo tiempo. Para lograrlo, deben descongelar la parálisis organizacional que se ha establecido durante los últimos tiempos expresando con una visión clara hasta dónde quieren que llegue la organización, y entonces ejecutar con éxito las estrategias que conduzcan a la consecución de resultados.

Precisamente ahí reside el problema, dado que hasta en los mejores tiempos pocas empresas son expertas en la implementación de estrategias. Veamos unas proporciones funestas:

- Un estudio de *The Economist* en 2004 en el que se encuestó a 276 altos directivos reveló que el 57% de las empresas no habían tenido éxito en la ejecución de iniciativas estratégicas en los tres años anteriores.
- En 2006, otro estudio de The American Management Association y el Human Resource Institute reflejó que de los 1.500 directivos encuestados, únicamente el 3% consideraban exitosas a sus empresas a la hora de ejecutar estrategias de negocio, mientras que el 62% las tacharon de mediocres o peor.

La ejecución correcta de una estrategia tiende a ser una lotería. Basándonos en nuestra experiencia, hay algunos riesgos que se deben tener en cuenta, entre los que se encuentran la diferencia entre lo que los directivos piensan de la estrategia y la forma de implementar

**Para muchos negocios el reto estratégico en estos tiempos consiste en capear el temporal para emerger en buena forma y, con suerte, en una posición competitiva mejorada**

la. No intentamos desarrollar una guía exhaustiva de implantación de estrategias, sino más bien una lista de los posibles obstáculos que los directivos deben asegurarse de tener en cuenta antes de la puesta en marcha de una iniciativa estratégica. La omisión o mala organización de cualquiera de ellos podría causar la ralentiza-

ción de la iniciativa, la inducirá a error o mandará todo al traste. Del mismo modo, asegurarse de que todas estas bases están cubiertas contribuirá en gran medida al aumento de las probabilidades de éxito.

## 1. Buena estrategia, mal proceso

El principio básico es simple, aquéllos que vayan a ocuparse de implementar la estrategia deben tener voz durante su desarrollo. Lo más importante que se puede hacer para mejorar la calidad de la ejecución es asegurarse de que estos directivos o mandos intermedios, que deben infundir entusiasmo a las personas que están a su cargo e involucrarse personalmente en las batallas diarias necesarias para implementar una gran visión, tienen la oportunidad de participar, aunque no con la última palabra, sino con la posibilidad de expresar su opinión, durante la formulación de la estrategia.

Hay muchas excusas que se pueden plantear para no ampliar el número de participantes en el proceso: es complicado, lleva mucho tiempo y a menudo se llega a confrontaciones incómodas o incluso inestables. Requiere que se discutan temas muy delicados que tienen que ver con prioridades, asignación de recursos, cambios importantes en los mercados y ofertas o nuevas disposiciones estructurales más fáciles de anunciar que de debatir. Sin embargo, no existe un camino más seguro para hacer fracasar una estrategia que el que toman los altos directivos cuando se cierran en banda (o ceden a los consultores) y luego se la plantean a los responsables de hacerla realidad con una simple instrucción: "Hazlo funcionar". No lo conseguirán.

Scott McNealy, quien fuera durante mucho tiempo presidente y consejero delegado de Sun Microsystems, nos contó que en una ocasión decidió tomarse por su cuenta unas largas vacaciones de Navidad para pensar en una reorganización estructural que sabía que era imprescindible, pero de la que se le escapaban los detalles. Durante las vacaciones tuvo una revelación, todo se volvió claro, fijó un plan y esperó ansioso para convocar a su equipo y compartir los detalles. Metió la pata: la puesta en práctica le llevó muchos más meses de los necesarios porque algunos de sus altos directivos estaban tan enfadados por verse excluidos del proceso que se opusieron en todo momento a su implementación.

Fuimos testigos de una situación parecida pero con una leve variación en una de las empresas de medios de comunicación más grandes de Estados Unidos, que pagó un millón de dólares a una conocida consultoría estratégica con el fin de desarrollar una estrategia opera-

cional para su periódico estrella. La estrategia era detallada, se había investigado meticulosamente e integrado por un equipo de estrategias de primera. En una reunión que duró un día completo, esa estrategia se comunicó a los altos directivos. Todo el mundo sonrió, asintió con la cabeza y mostró su agradecimiento a los consultores, pero cuando los directivos abandonaron el hotel y se dirigieron a sus coches, un grupo de los más importantes se apiñaron en el aparcamiento y coincidieron en que este plan, en cuyo desarrollo ellos no tomaban parte, había fracasado antes de implantarse. Y así se quedaron las cosas: en realidad, la empresa malgastó un millón de dólares.

A menudo, la resistencia se observa de una forma más pasiva-agresiva. En una organización sanitaria respetada a nivel nacional, el consejero delegado se encerró con los consultores y fijó una nueva estrategia de marca que hizo que sus colaboradores directos se sintieran ofendidos y privados de representación. Por ello, cuando se les preguntó sobre cómo se iba a implementar la estrategia, contestaron casi al unísono: “Es una visión maravillosa, pero no tengo ni la menor idea de cómo se supone que vamos a hacerlo”. No ocurrió nada hasta que el consejero delegado rectificó, consiguió ganarse al equipo y le dejó analizar, reconstruir y hacer suya la estrategia.

La participación y la identificación son esenciales para el éxito en la ejecución. Incluso si la dirección ya ha iniciado el camino del desarrollo de la estrategia, todavía puede involucrar en él a las personas necesarias antes de que esa estrategia esté definitivamente establecida. El tiempo y el esfuerzo merecerán la pena.

## 2. Estrategia sólida, alineación frágil

No todos los miembros de la alta dirección pueden involucrarse personalmente en el desarrollo de la estrategia. Sin embargo, todos ellos deberán entenderla, aceptarla y comprometerse con su éxito. Y esto no siempre ocurre. En organizaciones con áreas como la investigación del cáncer, las comunicaciones móviles o la financiación al consumidor, podemos oír constantemente a altos directivos diciendo: “Sé lo que el responsable de esta área quiere decir, pero no tengo ni idea de lo que significa realmente”.

No hace mucho tiempo, se pidió nuestra colaboración en una empresa multimillonaria de fabricación, recientemente formada a partir de la fusión de dos empresas medianamente exitosas, una estadounidense y la otra de Europa del Este. En un principio todo fue razonablemente bien, pero al finalizar el primer año, los

resultados financieros cayeron en picado inexplicablemente. Les facilitamos una sesión de un día en la que estuvieron presentes casi todos los miembros de la alta dirección y analizaron punto por punto todos los posibles problemas operacionales. Al percibir el trasfondo

**No existe un camino más seguro para hacer fracasar una estrategia que el que toman los altos directivos cuando no permiten a nadie participar en su concepción y luego se la plantean a los responsables de hacerla realidad con una simple instrucción: “Hazlo funcionar”**

de la sala, sacamos el tema de la alineación estratégica y el consejero delegado nos aseguró firmemente que todo el mundo estaba “a bordo” y la estrategia no era un argumento. Solo para asegurarnos, pedimos a todos que escribieran en un papel la descripción en dos frases de la estrategia de la empresa, leímos al azar siete de ellas para terminar con la del máximo responsable. De las ocho opiniones, ninguna era igual a otra y algunas entraban en conflicto. La prioridad principal residía en obtener rentabilidad, aumentar la cuota de mercado y mejorar la reputación en cuanto a calidad e innovación. Muy a su pesar, el consejero delegado reconoció que existía un gran problema de alineación e inmediatamente la prioridad de la reunión pasó a ser otra.

Entender la sustancia de la estrategia es simplemente el primer paso hacia la alineación. Una vez que los directivos entienden la estrategia y sus implicaciones, el siguiente objetivo es la aceptación. Y para que la ejecución sea realmente efectiva, se necesitan directivos que superen la aceptación pasiva hasta el punto de llegar a un compromiso activo. Tienen que dar la vuelta y comprometerse completamente y sin reservas con la nueva dirección, tanto intelectual como emocionalmente; si no se abren a los trabajadores, su gente lo percibirá de inmediato. Cuando un consejero delegado se prepara para la implementación, debe tener en cuenta totalmente la posición de los directivos clave en la escala del

entendimiento, aceptación y compromiso y animarlos a subir en la escala antes de que sea demasiado tarde.

### 3. Estrategia correcta, equipo erróneo

Las nuevas estrategias crean nuevos requisitos para los líderes, y cuanto más radical sea el cambio, mayor será la necesidad de directivos con perspectivas, habilidades, experiencias y estilos de liderazgo más frescos. La desafortunada paradoja es que el equipo directivo responsable de los éxitos anteriores ahora podría constituir el mayor obstáculo para una supervivencia futura.

En su libro *Sólo los paranoicos sobreviven*, Andy Grove, el retirado consejero delegado de Intel, recuerda uno de los momentos más conmovedores de la época en la que la empresa comenzó su transformación de fabricar semiconductores a producir microprocesadores, un cambio enorme en las tecnologías empleadas y en su modelo de negocio. En una reunión de la alta dirección de la empresa, Grove miró a su alrededor y se preguntó cuántos de ellos, que habían desempeñado papeles imprescindibles en el éxito de Intel, sobrevivirían a la transición. El resultado final resulta esclarecedor: sólo lo hicieron la mitad de ellos.

En una compañía de servicios financieros tuvo lugar una situación similar cuando al nuevo consejero dele-

Una vez que los directivos entienden la estrategia y sus implicaciones, el siguiente objetivo es la aceptación, y para que la ejecución sea realmente efectiva, se necesitan directivos que superen la aceptación pasiva hasta el punto de llegar a un compromiso activo

gado (ascendido desde dentro) se le ocurrió aprovechar la gran cantidad de cambios estratégicos que tenía que introducir; se dio cuenta de que muchos de sus compañeros seguramente serían incapaces de llevar a cabo el cambio necesario. Simplemente estaban demasiado atados a la cultura actual, demasiado cómodos con el statu

quo. Cuando la tormenta pasó, ya había destituido a tres cuartos de la junta directiva y reemplazado a la mitad de su equipo. Estas medidas se extendieron por toda la institución y dañaron seriamente la reputación personal del consejero delegado. Los cambios de esta clase nunca son fáciles y mucho menos populares, pero en este caso eran necesarios.

Cualquier cambio auténtico en la estrategia implica otro en el enfoque: podría involucrar a clientes o mercados diferentes, tecnologías o procesos de negocio nuevos, estilos de liderazgo o técnicas de gestión desconocidos. Esto requiere que los líderes aprendan nuevas habilidades y dominen nuevos enfoques, un gran reto en sí mismo. Lo que resulta incluso más problemático es que una estrategia nueva debilita el perfil político de la organización de manera tangible, altera las prioridades, la asignación de recursos y las relaciones de empleados, además de amenazar el poder, el estatus, el ámbito de responsabilidad y la forma de trabajar de personas importantes e influyentes dentro de la organización. Algunos serán incapaces de aprender las nuevas habilidades, mientras que otros no querrán aceptar un papel revisado, y mucho menos un enfoque diferente de llevar el negocio. Si no son capaces o no quieren, algunos miembros del equipo tendrán que abandonar el puesto; cuanto más tiempo lo ocupen, más difícil será implementar la nueva estrategia.

### 4. Líderes sin seguidores

Hasta ahora nos hemos centrado fundamentalmente en la dirección de la empresa y otros puestos de la máxima responsabilidad, ya que es allí donde tiene que iniciarse la implementación de la nueva estrategia. Sin embargo, no nos podemos detener aquí, puesto que la ejecución también fracasa cuando se abre un vacío apreciable entre el escalón más alto y el resto de la organización. Hay tendencia a atribuir este vacío a una “pobre comunicación” y, de hecho, en ocasiones la respuesta es: “Simplemente no se ha prestado la atención suficiente para ayudar a la gente de la organización a entender lo que supone la nueva estrategia, por qué se necesita, por qué hay una posibilidad razonable de éxito y (lo más inmediato e importante) cómo afectará a cada individuo”.

No obstante, en ocasiones el problema va más allá de la comunicación: no se trata tanto de compartir información como de compartir intereses. Hace unos años trabajamos con una empresa global de productos de consumo que se estaba preparando para lanzar una iniciativa estratégica que iba a denominar “Simplificación”.

Para los responsables de planear esa estrategia, el objetivo final consistía en eliminar los niveles de gestión, incrementar la responsabilidad, acelerar la toma de decisiones y reducir el número de puestos de trabajo durante el proceso. Sin embargo, el resto de la organización, que ya había experimentado sucesivas olas de recortes de empleo, mostraron un notable grado de escepticismo, por no llamarlo incredulidad total. Desde su punto de vista, se trataba de recortar la plantilla y el resto eran maniobras de distracción. La resistencia era fuerte, la implementación fue difícil y, después de un tiempo, hasta los altos directivos hicieron todo lo posible para desvincularse de la tentativa.

Pero también ocurre lo contrario. En Quest Diagnostics, el mayor proveedor de pruebas médicas de Estados Unidos, plantearon un énfasis sin precedentes en la calidad de los servicios como un pilar estratégico de reestructuración de la empresa a mediados de los años noventa. Éste fue un serio replanteamiento de la estrategia anterior, que consistía en tratar de facturar a hospitales, médicos y pacientes el mayor número de pruebas posible, lo cual se tradujo en multas de millones de dólares relacionadas con la facturación de pruebas que nunca se habían solicitado. La estrategia de “calidad” tuvo resonancia entre los trabajadores, desde los patólogos altamente cualificados hasta los técnicos de laboratorio que rutinariamente supervisaban las pruebas automatizadas, una resonancia que sobrepasaba las expectativas de los directivos. ¿Por qué ocurrió esto? Porque la estrategia encajaba perfectamente con los valores de la amplia mayoría de los profesionales de la empresa, que habían escogido ese trabajo justamente porque querían sentirse parte de una iniciativa social noble. Centrarse en la calidad engendró un sentido de orgullo y una conexión con la organización que se reflejaba claramente en el rendimiento y, en última instancia, en el impresionante éxito financiero de la empresa.

## 5. Conflicto entre la estrategia y las tácticas

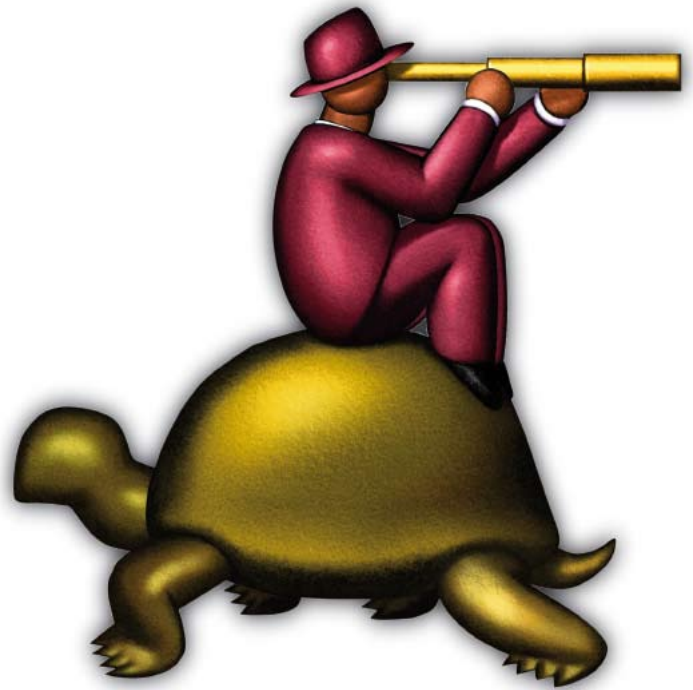
Hay otro vacío que puede hacer fracasar fácilmente la implementación de la estrategia: el conflicto entre la visión estratégica y las tácticas de apoyo. La primera tiende a ser elevada, mientras que la segunda es brutalmente pragmática, y la pregunta surge a la hora de analizar el compromiso de los directivos con los valores manifestados.

Tomaremos como ejemplo una empresa de comunicaciones global que, tras una fusión, adoptó y comunicó una estrategia basada en la innovación de los produc-

tos y alianzas estratégicas. A la mayoría de la gente de la empresa le gustó el cambio porque resultaba atractivo a su sentido de la profesionalidad. Sin embargo, cuando terminaron las celebraciones y todo el mundo volvió al trabajo, se dieron cuenta de que los sustanciales in-

**Cuanto más radical sea el cambio de estrategia, mayor será la necesidad de directivos con perspectivas, habilidades, experiencias y estilos de liderazgo más frescos**

gresos generados por la nueva estrategia llevarían bastante tiempo. En ese momento, la mayor parte de los beneficios continuó llegando del modelo anterior, que generalmente consistía en atar a ingenuos clientes en suscripciones a largo plazo que realmente no querían. La diferencia entre la visión articulada y las tácticas actuales casi hicieron que la compañía se sintiera humillada, los altos directivos perdieron credibilidad y fueron reemplazados, los mejores profesionales se sintieron traicionados y dejaron la empresa, y no se llegó a los be-



Cualquier cambio auténtico en la estrategia implica otro en el enfoque: podría involucrar a clientes o mercados diferentes, tecnologías o procesos de negocio nuevos, estilos de liderazgo o técnicas de gestión desconocidos

neficios planeados. Se perdió casi un año de un tiempo muy valioso, ya que el negocio se rehizo y volvió a la misma situación anterior.

### 6. Cambio de piezas, no de rompecabezas

Hasta ahora hemos hablado de piezas específicas del rompecabezas de la estrategia. Desde la perspectiva de la organización, la única forma prudente de pensar en la ejecución de estrategias es dar un paso atrás y echar un vistazo a la imagen completa.

Durante años hemos usado una forma bastante simple y práctica para describir este puzzle organizacional. Cada organización, con independencia de su complejidad, consta de cuatro componentes básicos: las acciones que constituyen la actividad principal de la empresa, la gente que dirige y realiza este trabajo, las estructuras formales que determinan dónde se hace el trabajo así como quién está bajo las órdenes de quién, y el conjunto de valores, creencias y normas de conducta (también llamado cultura) que guían la actuación de cada uno y la interacción entre ellos.

Cuanto más estrecha sea la relación o “congruencia” entre los cuatro componentes (el trabajo, las personas, las estructuras formales y la cultura) mejor será el rendimiento (véase el cuadro 1). Un cambio significativo en cualquiera de los cuatro sería como intentar encajar la pieza incorrecta en un rompecabezas, las piezas contiguas la empujan fuera. Introduzca una nueva estrategia y las probabilidades dicen que tendrá que plantear una organización totalmente diferente.

Pensemos en la empresa de comunicaciones mencionada anteriormente; la nueva estrategia de atraer a los clientes a tomar decisiones de compra racionales y bien informadas en lugar de atarlos a compromisos a largo plazo establece un conflicto visible entre los nuevos valores adoptados y las prácticas empresariales actuales. Además de eso, a la compañía le faltaba el talen-

CUADRO 1



to necesario para implementar la nueva estrategia, ya que el desarrollo de productos estaba muy desatendido en comparación con las ventas. Incluso si hubieran contado con la gente necesaria para desarrollarlos, la estructura organizacional habría obstaculizado el proceso porque se centraba en el soporte técnico responsable ante los líderes de las unidades de negocio locales, cuya mayor prioridad era exprimir los beneficios de los productos existentes en vez de invertir y arriesgar en nuevas ofertas.

La lección de tan desafortunada experiencia es que una de las herramientas básicas de la ejecución de estrategias debe ser un plan integrado que tenga en cuenta la organización al completo y suministre un diseño detallado (en el que se incluya la distribución temporal, responsabilidades claras y un cuadro de mando con indicadores clave del rendimiento) para reemplazar o rediseñar cada una de las piezas y encajarlas de nuevo. En realidad, este tipo de planificación cuidadosamente orquestada e integrada a conciencia es extraña. Y no es razonable pensar que estos planes son permanentes, puesto que las condiciones cambian cuando los directivos están implementando la estrategia, los profesionales clave van y vienen, y hay que modificar las tácticas. Esto es lo que hay que esperar. Sin embargo, el mismo hecho de que el proceso tiende a ser fluido subraya la vital importancia de una constancia determinativa en las esferas más altas de la organización.


## El gran descongelamiento

El aspecto más destabilizador de la actual crisis económica es que nadie parece tener una idea clara de su gravedad o su duración real. Esta incertidumbre general amenaza con crear el mayor riesgo de todos, el espectro de una parálisis organizativa general.

Descongelar la parálisis de la crisis requerirá estrategias sólidas y, lo que es más importante, una ejecución efectiva. Prestar atención a los detalles operacionales resulta crítico, pero es incluso más importante contar con la sensibilidad adecuada frente a las dinámicas políticas, emocionales y de los procesos que en-

Una de las herramientas básicas de la ejecución de estrategias debe ser un plan integrado que tenga en cuenta la organización al completo y suministre un diseño detallado para reubicar cada una de las piezas y encajarlas de nuevo

tran en el juego siempre que se activa una nueva iniciativa estratégica.

Los altos directivos necesitan pensar sobre quién gana o pierde con la nueva estrategia y cuál será su posible reacción. Pensar en cómo traducir la gran estrategia a términos personales que proporcionen a los individuos un sentido de propósito y cierto grado de confianza. Piense también en el efecto dominó que desencadenará cada acción en la organización. Tratar de juntar piezas aisladas de una estrategia en un vacío organizacional es una forma segura de fracaso, del tipo de fracaso que ninguna de nuestras empresas se puede permitir hoy día. 

---

«Estrategia y ejecución: cómo reducir la distancia entre visión y acción». © Oliver Wyman. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Oliver Wyman Journal* con el título "Now Comes the Hard Part: Strategy Execution". Referencia n.º 3619.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21501 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)