

## ¿POR QUÉ MUCHAS ESTRATEGIAS NO SE TRANSFORMAN EN RESULTADOS?: EL CONTROL DE LA EJECUCIÓN<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

Es muy probable que la pregunta del título de esta nota despierte el interés de muchos empresarios y directivos ya que es una cuestión muy próxima a su oficio diario y que suele observarse en bastantes empresas de diferentes tamaños y sectores. Será útil, por tanto, indagar en las posibles causas de esta disfunción y, sobre todo, sugerir algunas respuestas.

Del conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades que conforman el oficio de dirigir resulta clave procurar la exitosa ejecución de una determinada estrategia o proyecto ya que las exigencias del mundo de los negocios son cada vez más complejas. Las empresas necesitan ser muy eficientes —más bien excelentes— si pretenden ocupar un sitio en el mismo y, en muchos casos el saber ejecutar con eficacia constituye un deliberado factor diferencial.

Desde nuestra óptica académica, cercana a los empresarios y directivos, y apoyados en diversas publicaciones divulgativas y de investigación, observamos que esta cuestión ha cobrado un marcado protagonismo en la agenda directiva. Por ello, la presente nota pretende explorar el *gap* que suele existir, entre las estrategias y los resultados; entre las decisiones y las acciones; y proponer a los empresarios y directivos unas pautas que les ayuden a identificar y gestionar la ejecución como un “proceso”; como una “disciplina” que impregne el día a día de las personas dentro de una organización, para traducir en resultados las decisiones tanto estratégicas como operativas, y que ponga en valor toda la batería de herramientas y sistemas de dirección y control en la que suelen apoyarse para dirigir. Para concluir, la nota plantea algunas reflexiones sobre ciertos atributos críticos que habría que observar para que el proceso de ejecución no sea sólo efectivo sino también sostenible en el tiempo.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el profesor Raúl Ibáñez Trianteno.

Copyright © agosto 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## LA EJECUCIÓN ¿UN ETERNO PROBLEMA? UNA VUELTA A LAS BASES DEL *MANAGEMENT*

Es natural pensar que el tema de la ejecución forma parte intrínseca del proceso de dirección. Como campo de conocimiento relativamente joven —desde los inicios del siglo pasado— el *management* se ha desarrollado abordando el tema del gobierno y la dirección de las organizaciones desde diferentes ópticas. En el Anexo 1 hemos relacionado *ex profeso* una selección de libros, artículos y documentos de investigación que pretende ilustrar, cronológicamente, la evolución que ha tenido esta disciplina, los temas que le han ido preocupando y sus aportaciones al mundo de la empresa —gran parte de las cuales siguen vigentes hoy—.

No obstante, observamos que una proporción importante de esta literatura— especialmente la de Dirección Estratégica (*Strategic Management*) y Política de Empresa (*Business Policy*)— han puesto un mayor énfasis en el desarrollo de marcos conceptuales, herramientas y técnicas de análisis orientados a la definición y elección de estrategias. Han estudiado aspectos internos y externos de las organizaciones —como el análisis competitivo de empresas y sectores— pero han tratado relativamente menos el tema de la ejecución como parte del proceso de dirección.

¿Podríamos afirmar que la ejecución es el eslabón perdido del *management*? De hecho, cuando se define una misión, una estrategia, un modelo de negocio y unos objetivos — como decíamos— existen numerosos estudios de investigación y encuestas<sup>2</sup> que evidencian empíricamente el escaso impacto que muchas estrategias tienen en las acciones y en los resultados, ya sea en departamentos, líneas de negocio o encargos personales. Es como si demostraran una desconexión entre la definición de una estrategia y su ejecución; como un fallo en el intento de “bajarla” a las acciones del día a día y transformarla en logros y resultados. Como ejemplo, hay estudios que reportan que el promedio de desempeño (*performance*) que se pierde o el *gap* existente entre una estrategia bien o mal ejecutada es de un 40%; es decir, focalizando eficazmente el proceso de ejecución se podrían incrementar entre un 60% y un 100% los resultados de una estrategia en las organizaciones estudiadas<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Entre estos trabajos se pueden citar:

- *Turning Great Strategy into Great Performance*: Harvard Business Review, July-August 2005. Michael Mankins and Richard Steele.
- *The Secret to Successful Strategy Execution*: Harvard Business Review, June 2008. Gary Neilson, Karla Martin and Elizabeth Powers.
- *How Hierarchy Can Hurt Strategy Execution*: Harvard Business Review, July-August 2010. Spotlight on the Effective Organization.
- *The Execution Trap*: Harvard Business Review, July-August 2010. Roger L. Martin

<sup>3</sup> *Turning Great Strategy into Great Performance*: Harvard Business Review, July-August 2005. Michael Mankins and Richard Steele.

Una alta proporción de los argumentos indicados por los directivos consultados señalan que el problema suele estar principalmente en la ejecución. Entre las causas aducidas, las más frecuentes son:

- Ruptura de la organización en dos clanes: el de la planificación y el de la ejecución, como si fueran dos ámbitos diferentes; uno a cargo de la alta dirección y el otro de los operarios, respectivamente.
- Fallos en la comunicación entre la dirección (*thinkers*) y los operarios (*doers*). Algunas encuestas reportan que más del 90% de las personas de línea y de operaciones no entienden o desconocen qué estrategia se persigue en sus empresas. Esto propicia diversas interpretaciones, incluso casos en los que cada persona ha llegado a definir su propia estrategia para poder actuar<sup>4</sup>.
- Inadecuada asignación de responsabilidades y falta de compromiso de los empleados.
- Asignación insuficiente de recursos y falta de capacidades y habilidades de las personas para lograr los propósitos y objetivos pretendidos.
- Conflicto de prioridades. Focalizan la atención en los problemas urgentes del día a día y argumentan falta de tiempo para dedicarse a los objetivos estratégicos que, aunque sean definidos como más importantes, no tienen luego tanto impacto en los resultados exigidos a corto plazo.
- El 60% de las organizaciones no enlaza sus estrategias con los presupuestos y un 75% no lo hace con sus sistemas de incentivos.
- Falta de mecanismos y procedimientos formales para el seguimiento de los encargos o, de existir, no se le dedica la suficiente atención directiva a esta función.

Quizá, ante estas evidencias, cabe preguntarnos ¿es realmente la ejecución el problema?, ¿es posible que una estrategia considerada brillante no alcance sus resultados sólo por causa de una pobre ejecución?, ¿es mejor una estrategia mediocre bien ejecutada que una gran estrategia mal ejecutada?

Una estrategia que no produce los resultados esperados requiere de una profunda indagación que cuestione si tiene sentido la separación entre el diseño y la ejecución, entre los *thinkers* y los *doers*. No se trata de que unos sólo piensen, diseñen y decidan, y otros sólo se preocupen por ejecutar. Hay que procurar que todos, absolutamente todos, en una organización piensen y actúen estratégicamente, hasta en los detalles más sencillos y cotidianos. Como sugiere la Figura 1, se trata de unir eficazmente y de manera sostenible los propósitos y objetivos estratégicos con las acciones del día a día, de cada una de las personas de la organización, para procurar alcanzar los resultados pretendidos.

---

<sup>4</sup> Si hiciéramos un experimento en nuestra empresa, pidiéndole a cada persona que escribiera en una página cuál es y cómo entiende la estrategia de la empresa y luego comparásemos las anotaciones, ¿qué podríamos recoger de esta encuesta?, ¿nos sorprendería?