

Ejecución, el principal generador de credibilidad en el líder

Hacer las cosas es tan importante como planear o dar seguimiento. En la literatura empresarial se habla mucho sobre estos dos conceptos y poco sobre la ejecución. En el libro del Arte de la Ejecución en los Negocios, de Bossidy y Charan, se ahonda sobre esta importante disciplina.



Muchos gerentes o directores consideran que al haber llegado a la posición que ahora ocupan, su principal tarea será la de dedicarse a la estrategia. Lo anterior da como resultado gerentes alejados de la operación y, por ende, de la realidad. Los planes estratégicos frecuentemente no funcionan en la práctica, debido a que éstos se enfocan más al aspecto filosófico e intelectual, pero prestan poca atención a la implementación.

Para ganar **credibilidad** como líder es necesario que domines la disciplina de la **ejecución**. Para lo cual es importante que tengas en mente estos tres aspectos:

1. *La ejecución es una disciplina y es integral a la estrategia.*
2. *La ejecución es la principal tarea de un líder.*
3. *La ejecución debe ser el elemento fundamental de la cultura de una organización.*

La ejecución es una disciplina

La gente piensa que la ejecución es el aspecto táctico del negocio. La táctica es importante para la ejecución, pero la ejecución no es táctica. Ninguna estrategia que valga la pena debe ser planificada sin tomar en cuenta **la capacidad de la organización** para ejecutarla.

La ejecución es una **disciplina**, ya que es un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las compañías o las personas deben dominar para lograr una ventaja competitiva. Es aquí donde se discute rigurosamente los cómo y los qué; así como cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Es una manera sistémica de exponer la realidad y actuar en ella.

Para ejecutar correctamente se deben entender y llevar a cabo de manera combinada tres procesos: **el proceso del personal, el proceso de la estrategia y el proceso de las operaciones**. Deben llevarse a cabo de una manera coordinada, ya que son codependientes y deben ser liderados por el gerente o director.

La ejecución es la principal tarea del líder

El líder debe **estar a cargo** de lograr que las cosas se hagan al dirigir los tres procesos básicos; al escoger otros líderes, establecer la dirección estratégica y conducir las operaciones. Estas acciones son la sustancia de la ejecución, y los líderes no pueden delegarlas.

El líder debe involucrarse en el negocio para realizar las preguntas difíciles y establecer el diálogo requerido. La manera en que las personas **se comunican entre sí** determina que tan bien funciona la organización.

El líder que ejecuta no tiene que decirles a las personas lo que tienen que hacer; formula preguntas de manera que ellas mismas se den cuenta de lo que necesitan hacer. Al gestionar así, transmite su experiencia y educa para que piensen de maneras que nunca antes habían pensado. Este tipo de liderazgo contribuye a que las personas **amplíen sus propias capacidades** de liderazgo.

La ejecución tiene que estar presente en la cultura

Además del líder, todos sus colaboradores **deben comprender y practicar** la disciplina de la ejecución. Debe ser transmitida con el ejemplo. Además, debe ser soportada y reforzada con el sistema de recompensas y en las normas de conducta.

Los líderes que ejecutan deben buscar las **desviaciones** para reforzar las conductas de ejecución entre los miembros y áreas de la empresa. La desviación se determina al encontrar la diferencia entre el resultado deseado y el obtenido. Acto seguido corrige y enseña para elevar el estándar de la organización.

Además de **los tres procesos básicos para la ejecución**: Personal, estrategia y operaciones. El líder debe entender y gestionar **los tres elementos de la ejecución**:

1. *Las siete conductas esenciales de un líder.*
2. *La creación de un marco de referencia para el cambio cultural.*
3. *Tener a las personas adecuadas en los lugares adecuados.*

Si ya llegaste a una posición gerencial o directiva, no olvides que, al gestionar de acuerdo con los principios y elementos de la ejecución, ganarás credibilidad como líder. Y con ello, alcanzarás las metas organizacionales y personales de manera constante. Al fin y al cabo, los resultados serán el principal indicador por el cual te midan.

*MBA Héctor Francisco Rocha López
Business Coach*