

Execution: the discipline of getting things done ::

El arte de la ejecución en los negocios ::

SUMARIO

Contenido

Sumario

Pág. 1

Nos dicen los autores:

Pág. 2, 4

Conozca a los autores:

Pág. 6

Dijeron sobre *El Arte de la Ejecución en los Negocios*:

Pág. 8

La estrategia, el desarrollo del liderazgo y la innovación suelen ser los aspectos más llamativos del management. Hacer las cosas- la ejecución- no recibe tanta atención, aunque en realidad es lo que constituye la verdadera diferencia entre una empresa y otra.

El principal obstáculo para lograr el éxito es la falta de ejecución. Es el "eslabón perdido" entre las aspiraciones y los resultados. Sin ejecución, de nada valen las grandes ideas.

Los tres bloques necesarios para construir la ejecución son: líderes con comportamientos adecuados, una cultura organizacional que recompense la ejecución y un sistema confiable para poder contar con las personas adecuadas en los lugares adecuados. La ejecución es una disciplina que puede ser aprendida y no un aspecto táctico más y debe ser aplicada a los tres procesos fun-

damentales de cualquier negocio: los procesos del personal, los procesos estratégicos y los procesos operativos.

El libro concluye con una carta dirigida a un nuevo líder donde los autores comparten información y ofrecen orientaciones con el propósito de ayudarlo a asumir el nuevo desafío que le espera en una organización basada en la cultura de la ejecución.

Algunas preguntas que responde *El Arte en la Ejecución de los Negocios*

1. ¿En qué consiste el arte de la ejecución?
2. ¿Cómo deben comportarse los líderes que quieren que las cosas se hagan?
3. ¿Cuáles son los procesos básicos de la ejecución?



NOS DICEN LOS AUTORES

La ejecución

- Es la principal razón por la cual las compañías no logran cumplir sus promesas.
- Es la brecha entre lo que los líderes de la compañía quieren lograr y la capacidad de sus organizaciones para hacerlo.
- Es un sistema para lograr que las cosas se hagan a través del cuestionamiento, el análisis y el seguimiento.
- Es una disciplina para articular la estrategia con la realidad, alinear a las personas con las metas y lograr los resultados prometidos.
- Es la parte central de la estrategia de la compañía y el trabajo principal para cualquier líder de negocios.
- Es el camino que permite vincular los tres procesos centrales de cualquier negocio: el proceso del personal, el proceso de la estrategia y proceso operativo para conseguir que las cosas se hagan a tiempo.
- Es un método para lograr el éxito.

Tres ideas fundamentales

- La ejecución es una disciplina:

Algunas personas piensan que la ejecución es el costado táctico de los negocios. Pero no lo es. La ejecución tiene que darle forma a la estrategia. Ninguna estrategia puede ser planeada sin tomar en cuenta la capacidad de la organización para ejecutarla. Implica preguntarse cómo y qué. Incluye los supuestos sobre el entorno del negocio, la evaluación de las capacidades organizacionales, implica vincular la estrategia con las operaciones y con el personal y articular también recompensas con resultados. Supone contar con mecanismos para cambiar los supuestos cuando el entorno cambia, y actualizar las capacidades organizacionales para afrontar los desafíos de las estrategias ambiciosas. Es una forma sistemática de exponerse a la realidad y de actuar sobre ella.

- La ejecución es el trabajo principal del líder de negocios:

Algunas personas creen que ser un líder significa estar en la "cima de la montaña", pensar en forma estratégica e inspirar a la gente con visiones. Pensar así constituye una falacia que crea un daño inmenso. Una organización podrá ejecutar sólo si el corazón y el alma del líder están inmersos en la compañía. La ejecución requiere de

una comprensión profunda del negocio, su gente y su entorno. El líder debe elegir a otros líderes, establecer la dirección estratégica y conducir las operaciones. Estas acciones son la esencia de la ejecución y los líderes no pueden delegarlas. El líder tiene que estar en el "campo de juego".

- La ejecución debe ser el elemento fundamental de la cultura de una organización:

La cultura organizacional es la suma de valores compartidos, creencias y normas de conducta. La ejecución debe estar inserta en la cultura, en el sistema de recompensas y en las normas de conducta que todos practiquen. Algunos ejemplos de creencias en una agenda para el cambio de actitudes son: "Lograremos un servicio de excelencia", "La colaboración es la clave de nuestro éxito", "Escucharemos mejor a nuestros clientes".



La disciplina de la ejecución se basa en un set de bloques de construcción que los líderes deben usar para diseñar, instalar y operar los procesos en forma rigurosa y consistente.

LOS TRES BLOQUES PARA CONSTRUIR LA EJECUCIÓN



Bloque 1: Los siete comportamientos esenciales de un líder

- Conocer a la gente y al negocio: los líderes deben "vivir" el negocio y estar en contacto con él, "día a día". Los líderes deben estar allí donde esté la acción.

- Insistir en el realismo: el realismo es el corazón de la ejecución. Pero muchas organizaciones están repletas de personas que tratan de evitar la realidad o la niegan.

- Formular metas claras y establecer prioridades: los líderes de las organizaciones contemporáneas que ejecutan adecuadamente se focalizan en unas pocas prioridades claras. En las antiguas compañías jerárquicas esto no era un problema, la gente sabía qué tenía que hacer porque las órdenes bajaban a través de la cadena de mando. Cuando la toma de decisiones es descentralizada o altamente fragmentada la gente necesita prioridades claras para poder actuar.

- Realizar seguimientos: las metas claras no tienen sentido si nadie realiza un seguimiento. ¿A cuántas reuniones asistió usted que terminaron sin que nadie supiera firmemente quién haría qué y cuándo?

- Recompensar a los que hacen: si se pretende que la gente produzca resultados específicos, debe recompensárselos en consecuencia. Aunque esto parezca obvio, muchas organizaciones no vinculan las recompensas con el desempeño.

- Expandir las capacidades de las personas mediante el coaching: los líderes han acumulado conocimientos y experiencias en el camino y deben transmitirla a las generaciones siguientes de líderes. El coaching se representa cabalmente con el aforismo: "Déle a un hombre un pescado y comerá por un día. Enséñele a un hombre a pescar y lo alimentará para toda la vida".

- Conocerse a si mismo: los líderes deben tener fortaleza emocional, ser honestos, humildes, auténticos, tolerar la diversidad de puntos de vista y poder manejar los conflictos eficazmente.

Bloque 2: Crear un marco de referencia para el cambio cultural

Como una computadora, la corporación tiene hardware y software. El hardware incluye la estructura organizacional, el diseño de recompensas y sanciones, el diseño de reportes financieros, la comunicación, la distribución de poder, etc. El software incluye valores, creencias y normas de conducta y es lo que le da vida al sistema.

El "hardware", es decir, la estrategia y la estructura, es inerte sin el "software", es decir, sin las creencias y normas de conducta. Los cambios culturales se vuelven reales cuando la meta es la ejecución. Por tanto la cultura organizacional debe ser operacionalizada.

Bloque 3: Contar con la gente apropiada en el lugar apropiado

En una organización las personas son su recurso más confiable para generar resultados. Sus juicios, experiencias y capacidades marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso. Pero algunos líderes no eligen a las personas adecuadas. No saben cómo definir los criterios para seleccionarlas.

Los tres procesos básicos de la ejecución

El proceso de estrategia define a dónde quiere ir el negocio, el proceso del personal define quién irá allí y el plan operativo provee el sendero.

LOS TRES PROCESOS BÁSICOS DE LA EJECUCIÓN



Este proceso permite evaluar a los individuos en forma precisa y profunda, provee un marco para identificar y desarrollar los talentos de los líderes que la organización necesita para ejecutar sus estrategias y "llena la tubería del liderazgo" que es la base para un plan de sucesión fuerte.

Este proceso es más importante que el proceso de la estrategia y que el proceso de las operaciones.

La meta básica de cualquier estrategia es ganar la preferencia de los clientes, crear una ventaja competitiva sustentable y generar rentabilidad. Un proceso de planificación estratégica debe ser realista y considerar si se cuenta o no con las capacidades organizacionales necesarias, qué es necesario hacer en el corto y mediano plazo, cuáles son las cuestiones críticas que habrán de afrontarse y cómo adaptarse a los cambios del entorno.

El proceso de las operaciones plantea metas para el corto plazo, programa los lanzamientos de productos, desarrolla el plan de marketing, el plan de ventas, el plan de manufactura (que es el que estipula los resultados de la producción) y el plan de productividad (que es el que mejora la eficiencia).

El proceso de las operaciones debe mostrar "bloque a bloque" cómo materializar la estrategia.



Algunos beneficios que ofrece el uso del método de la ejecución en los negocios

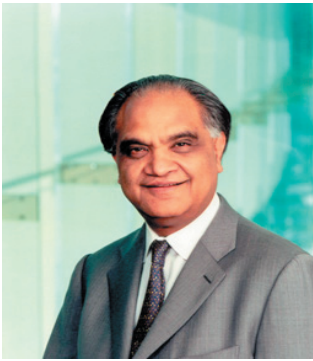
1. Permite cerrar la brecha entre resultados prometidos y resultados logrados.
 2. Permite construir un estilo de liderazgo basado en la ejecución.
 3. Enseña cómo formular estrategias y planes de acción realistas y cómo concretarlos.
-

CONOZCA A LOS AUTORES



Larry Bossidy

Larry Bossidy nació en Pittsfield, Massachusetts, EE.UU y se graduó en la Universidad Colgate. Fue presidente del directorio de Honeywell International Inc. y presidente y director general de Allied Signal.



Ram Charan

Ram Charan es MBA por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Se desempeña como asesor de ejecutivos senior de importantes compañías entre las que se encuentran GE, Ford, DuPont, Universal Studios y Verizon. Ha escrito numerosos artículos en las revistas Harvard Business Review y Fortune. Ejerció la docencia en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y en la Escuela Kellogg de la Universidad Northwestern.

Ficha técnica del libro

Título en inglés: Execution

Título en castellano: El arte de la ejecución en los negocios

Subtítulo en inglés: The discipline of getting things done

Autores: Larry Bossidy y Ram Charan

Cantidad de páginas: 278

Editorial: Crown Business

Año: 2002

Para visitar

http://www.cio.com/archive/011503/tl_bossidy.html

<http://www.journalofbusinessstrategy.com/articles/execution.shtml>

Otros libros de los autores

Otros libros de Larry Bossidy y Ram Charan

- Confronting reality

Otros libros de Ram Charan

- Lo que tu jefe quiere que sepas
- El crecimiento rentable: un asunto de todos
- Boards that deliver
- Boards at work
- The leadership pipeline (con Stephen Drotter y James Noel)
- E-Board strategies: how to survive and win (con Roger Kenny)

DIJERON SOBRE EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO



Michael Dell

Presidente y Director General de Dell Computer Corporation

Si usted quiere llegar a ser director general, o si ya lo es y desea conservar su empleo, lea El arte de la ejecución en los negocios y ponga a trabajar sus principios.



Iván Seidenberg

Presidente y CEO de Verizon

Esta obra reúne la experiencia de toda una vida para trazar fórmulas ganadoras al alcance de cualquier ejecutivo. Una lectura indispensable.



The Boston Globe

El arte de la ejecución en los negocios puede considerarse como el mejor libro del año y uno de más útiles que hemos leído en mucho tiempo. Este libro inteligente y medular se concentra en un desafío simple aunque enojoso: ¿Cómo pueden hacer los líderes de una organización para inducir a su gente a cumplir las metas más importantes? Es raro encontrar un libro como este que combina la práctica astuta con la articulación inteligente para conseguir que las cosas se hagan. Hágase un favor. Cómprelo.



Business Week Magazine

Un libro sobre cómo se hacen las cosas dirigido a jefes que pueden hacerlo. Si al menos la mitad de las corporaciones reflexionaran sobre sus sugerencias, la economía entonces estaría en mejor forma. Más aún, Bossidy y Charan tienen antecedentes suficientes como para que cualquiera que quiera timonear con inteligencia le dé la bienvenida a su ayuda.
