

# Tema 4: Ejecución estratégica



## Introducción

La ejecución o puesta en marcha de la estrategia es fundamentalmente un proceso orientado a la acción para que las cosas que se planearon se vuelvan realidad.

Por otro lado, en la implementación de los planes se llevan a cabo actividades en las que se vuelven manifiestas, entre otras cosas, las competencias y habilidades de los equipos de trabajo. Asimismo, se realiza la preparación del presupuesto, la creación de políticas y de motivación, y la creación de la cultura organizacional y de liderazgo.

En otras palabras, implementar la estrategia significa pasar de las palabras a los hechos, es decir, convertir el plan en acciones para posteriormente transformarlo en resultados medibles y observables para la organización.

A continuación, se presenta el siguiente esquema para comprender con mayor claridad la vinculación existente entre los planes estratégicos y su ejecución.

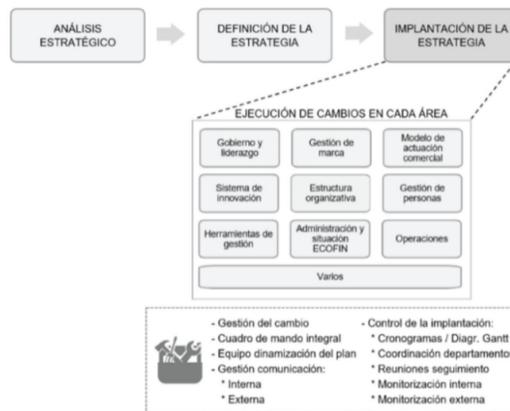


Figura 1. Implantación de la estrategia.

Fuente: Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Colombia: Ediciones de la U.

En esta lección estudiaremos algunos temas que son indispensables para que las actividades cumplan con los objetivos organizacionales en el corto, mediano y largo plazo, con resultados favorables.

## 4.1 Factores importantes en la implementación de la estrategia

Tanto la planeación como la implementación de la estrategia son componentes prioritarios para administrar correctamente los recursos de la organización, esto con la finalidad de obtener el máximo beneficio en sus operaciones.

Sin embargo, aunque parece sencilla la explicación de lo que significa la administración estratégica de una organización, esto implica un ir y venir de información y de recursos de todo tipo, en donde el líder debe tomar decisiones de gran impacto, las cuales no siempre son bien recibidas por parte de los colaboradores.

### 4.1 Factores importantes en la implementación de la estrategia

Las estrategias de una organización pueden ser de integración, diversificación, crecimiento, estabilidad, reducción, defensivas o genéricas. Por lo tanto, cualquiera que sea el tipo de estrategia a implementarse, cada una requiere que las tareas se lleven a cabo mediante acciones muy particulares en cada situación, bajo principios y bases administrativas bien fundamentadas.

Para que una estrategia se implemente de manera exitosa deben conjuntarse una serie de factores en la organización, por ejemplo, el entorno que enfrenta, las relaciones con otras empresas, los recursos y capacidades con los que cuenta, así como con su modelo de negocios y con las actividades combinadas que el líder elija.

Por consiguiente, a diferencia de la planeación estratégica (en la que participan los altos ejecutivos), la ejecución de dichos planes se lleva a cabo en los niveles operativos de la empresa. No obstante, existen tres factores importantes que apoyan y fortalecen las acciones una vez que se llevan a cabo, las cuales son la participación, el compromiso y la comunicación.

La puesta en marcha de los planes estratégicos implica la transmisión de la responsabilidad de los altos a los mandos medios, como son los gerentes o supervisores de cada área. Por ende, la comunicación es un



factor prioritario entre los diferentes niveles jerárquicos, así como la participación de cada uno de los involucrados.

Asimismo, la sensibilización y motivación de los equipos de trabajo por parte del líder permitirá que el compromiso de los colaboradores hacia el proyecto sea genuino, y que las tareas que realice cada persona den sentido al trabajo.

Por lo tanto, el éxito de la estrategia se dará en parte por la habilidad del líder para gestionar el talento humano a lo largo del proyecto.

Aunque todas las personas son únicas e irrepetibles, el comportamiento humano es muy parecido, por lo que se puede predecir hasta cierto punto. En consecuencia, para tener un control sobre el comportamiento de los colaboradores, las empresas dictan políticas para establecer las fronteras en las acciones administrativas, así como para recompensar o sancionar el incumplimiento de las responsabilidades de cada colaborador.

Por otra parte, la ejecución de nuevas estrategias y tácticas implican grandes niveles de disciplina, así como de mayores esfuerzos de concentración. Por lo tanto, el liderazgo aplicado eficientemente gestionará a su personal a través del ejercicio del poder, la correcta dirección y la toma de decisiones.



## 4.2 Las personas y su actitud frente al cambio

Hacer referencia a los sectores industriales en general (y de las organizaciones en particular), es hablar de cambio. Por tanto, las organizaciones deben adaptar sus operaciones para satisfacer las demandas de los mercados, ya que si no lo hacen al ritmo que demanda el entorno podría significar su desaparición. Por esa razón, frecuentemente se diseñan nuevas formas para lograr la competitividad y permanecer a lo largo del tiempo.

Dentro de las organizaciones existe una gran resistencia a modificar la forma de trabajo, ya que a las personas les gusta tener la certeza de lo que sucederá. Entonces, debido a que el cambio representa incertidumbre, muchas personas se paralizan ante esa idea por miedo a lo desconocido. Sin embargo, es importante destacar que la resistencia al cambio es natural.

En consecuencia, una buena gestión del talento humano permitirá a los colaboradores disfrutar de las distintas fases del proceso, el cual se mueve desde la negación hasta la asimilación, atravesando por la negociación, e incluso la depresión.

Aunque cada persona maneja los cambios de diferente manera, todos llegarán a aceptar las novedades en los procesos de trabajo, ya que la adaptación también es parte de la naturaleza humana.

## 4.3 El conflicto



De acuerdo con Jiménez, Beltrán y Moreira (2019), el conflicto debe verse como una crisis y oportunidad de cambio, el cual se presenta (el conflicto) de forma tridimensional, es decir, puede ser positivo, negativo o neutral.

Asimismo, el conflicto surge entre las personas porque cada uno percibe una misma situación de manera diferente, contando con intereses, motivaciones y valores que discrepan con los que tienen los demás.

Por lo tanto, para que los objetivos empresariales lleguen a buen puerto con los menores daños materiales y humanos posibles, se vuelve indispensable contar con la resolución, gestión, transformación y neutralización del conflicto dentro de cualquier organización.

Asimismo, el conflicto puede ser personal, interpersonal, entre grupos o coaliciones rivales. Por tanto, hay que estar atentos a las señales del surgimiento del conflicto, ya que habrá que darle solución para impedir que escale a niveles superiores.

Para neutralizar los conflictos (de cualquier naturaleza) existen metodologías probadas:

- **Evasión:** consiste en ignorar el problema con la intención de que se resuelva por sí mismo.
- **Distensión:** consiste en minimizar las diferencias y remarcar las similitudes que existen entre ambas partes.
- **Confrontación:** consiste en que cada una de las partes exponga sus motivos y traten de llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes.

## 4.4 Liderazgo

La implantación de la estrategia es la parte más difícil del proceso administrativo porque conlleva gestionar cambios en los que hay que involucrar a personas. Ante este hecho, el líder tiene que demostrar sus competencias para escuchar, dirigir, acompañar y motivar a los distintos equipos de trabajo.

Por consiguiente, tener una visión clara del futuro, así como comunicarla a todo el personal involucrado, facilitará la transición de un estado a otro (esto es) el líder demuestra entusiasmo y convencimiento de que es el mejor camino para avanzar).

Aunque el líder también sentirá la misma incertidumbre y temor, estar abierto a escuchar las preocupaciones del personal y acompañarlos en la responsabilidad de la toma de decisiones, facilitará las acciones que deben ejecutarse para avanzar hacia donde se desea llegar.

Por su parte, en el contexto de tiempo en el que se mueve la estrategia, es importante generar triunfos que reporten beneficio a corto plazo, con el fin de mantener la motivación del personal y comunicar los avances mediante porcentajes de cumplimiento, redefinición de plazos, etc. En otras palabras, hay que celebrar lo bueno que los cambios van dejando en la organización.

## 4.5 Indicadores o KPI (Key Performance Indicator)

Es importante resaltar que cada actividad a realizar para lograr la visión de la empresa es un objetivo en sí mismo. Por lo tanto, el indicador es una herramienta que permite verificar si la actividad está apegada al plan original. Asimismo, pueden existir varios indicadores para medir un objetivo que señalan desviaciones, con el fin de tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

El establecimiento de los indicadores involucra tanto al personal operativo como a los administrativos en una organización, y se derivan de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos. Esta herramienta permite monitorear el avance de las actividades para predecir y actuar de manera oportuna en caso de que deban hacerse adecuaciones durante el proceso.

Para identificar si un indicador apoyará el cumplimiento de los objetivos debe responder las siguientes preguntas:

¿Es fácil de medir? ¿Requiere de mucho o poco tiempo? ¿Qué decisiones se podrán tomar a raíz de los resultados? ¿El resultado se puede graficar?

Cualquiera que sea la metodología para administrar el negocio, es importante tener en cuenta los elementos asociados a los indicadores para permitir una correcta verificación, la cual además debe proporcionar información clara y precisa (que pueda complementarse con otras herramientas de gestión) para identificar áreas de oportunidad y corregir oportunamente.



Finalmente, se debe reforzar la idea de que cada vez que se establezca un objetivo, deberá establecerse el indicador que se usará para medir el avance, esto con el fin de apoyar la correcta toma de decisiones del personal involucrado en cada proyecto.

## Cierre

De acuerdo con Picatoste (2021), la actitud y el liderazgo de la alta dirección son fundamentales para marcar el rumbo de la organización y satisfacer las demandas, tanto de los públicos internos tales como los accionistas y empleados, así como los públicos externos como clientes y proveedores. Por lo tanto, las decisiones que el líder puede tomar ante un mundo cambiante y en crisis, deben ser ágiles para ponerlas en marcha y resistir el entorno.

En este sentido, la empresa y el líder deben contar con equipos de trabajo operativos cohesionados fuertemente y contagiados de la posibilidad ante los cambios frecuentes.

Asimismo, el éxito de la puesta en marcha de las distintas y varias estrategias y tácticas organizacionales dependerá de un fuerte poder de negociación ante los conflictos, así como de una comunicación eficaz para acelerar la toma de decisiones, y un desarrollo humano fortalecido para contener la presión de lo que esto significa.

## Referencias bibliográficas

- Picatoste, F. (2021). *Claves para la gestión estratégica de las organizaciones ante la Covid-19*. Recuperado de <https://bit.ly/2VPJTLT>
- Jiménez, F., Beltrán, R., y Moreira, D. (2019). *Gestión de conflictos*. Madrid: Editorial Dykinson. Recuperado de <https://bit.ly/3iFFm7M>
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Colombia: Ediciones de la U. ISBN: 9789587921038

## Para saber más

### Lecturas

- Para conocer más acerca del **liderazgo sistémico**, te sugerimos leer lo siguiente:  
Cewi, A., y Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. *Multiciencias*, 10(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90415607004.pdf>
- Para conocer más acerca de la **gestión de recursos humanos y pensamiento sistémico**, te sugerimos leer lo siguiente:  
Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela Administración de Negocios*, 74. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n74/n74a09.pdf>

### Videos

- Para conocer más acerca de las **organizaciones inteligentes**, te sugerimos ver:  
TEDx Talks. (2018, 7 de diciembre). *Una Visión Holística de las Organizaciones | Luis Espiga | TEDxGracia* [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/R-96S9lk6zs>
- Para conocer más acerca del **liderazgo en la ejecución**, te sugerimos ver:  
TED. (2014, 19 de mayo). *Simon Sinek: Por qué los líderes dan seguridad* [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/lmyZMtPVodo>
- Para conocer más acerca de la **psicología del liderazgo auténtico**, te sugerimos ver:  
Big Think. (2018, 18 de diciembre). *Jordan Peterson's guide to leadership | Big Think* [Archivo de video]. Recuperado de <https://youtu.be/XWVwFVgA4b4>

### Podcasts

- Para conocer más acerca sobre **negocios y estrategias**, te sugerimos escuchar lo siguiente: Americas Business Channel. (s.f.). *Videos* [Archivo de video]. Recuperado de <https://bit.ly/3mbZSPV>

## Checkpoint

Asegúrate de:

- Conocer las ventajas de aplicar los fundamentos del pensamiento sistémico a los procesos de ejecución estratégica.
- Conocer y entender los puntos clave a considerar para definir la estructura organizacional, orientada al cumplimiento de un plan estratégico.
- Entender el vínculo entre la estrategia y el tipo de estructura funcional.
- Comprender la importancia de establecer una cultura sobre la base de la disciplina de la ejecución, así como del pensamiento sistémico y del dominio personal.
- Entender, para aplicar en la práctica, cada una de las disciplinas sobre las que se debe construir la cultura corporativa.

