

# LA BRECHA ENTRE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN

Hugo Urdaneta Fonseca

En el libro de Mateo en la Biblia, capítulos 15 al 20 dice: “Cuídense de los falsos profetas: se presentan ante ustedes con piel de ovejas, pero por dentro son lobos feroces. Ustedes los reconocerán por sus frutos. ¿Cosecharían ustedes uvas de los espinos o higos de los cardos? Lo mismo pasa con un árbol sano: da frutos buenos, mientras que el árbol malo produce frutos malos. Un árbol bueno no puede dar frutos malos, como tampoco un árbol malo puede producir frutos buenos. Todo árbol que no da buenos frutos se corta y se echa al fuego. Por lo tanto, ustedes los reconocerán por sus obras”.

Este párrafo de la Biblia me sirve para el planteamiento de este artículo, que tiene dos objetivos, el primero es expresar que el liderazgo tiene que ver con ejecución, y el segundo que existe una brecha muy grande entre planificar y ejecutar

## EL LÍDER CARISMÁTICO

El carisma es sin duda una característica importante de los grandes líderes, sin embargo, hay que tener cuidado, con el carisma manipulador, el clásico populista amado de una forma irracional, que es capaz de manejar las emociones ajenas con su carisma. El carisma no es malo per se, por el contrario, el carisma facilita la persuasión, que es clave para los objetivos del liderazgo, sin embargo, del carisma a caer manipulado, hay solo un paso, y hay que cuidarse de no darlo.

Es importante reconocer y rechazar inmediatamente los signos del líder carismático negativo:

1.- Lo primero es que busca su propio ego y no está interesado en el crecimiento de sus colaboradores o seguidores, por lo general no delega, no empodera ya que, la verdad siempre la

tiene él/ella.

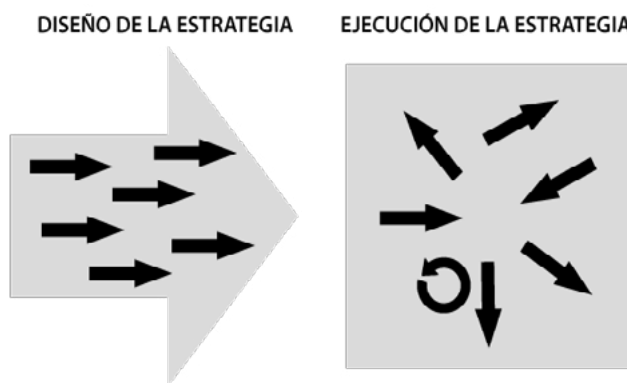
2.- Su prioridad es el discurso, todo lo critica, sobretodo la gestión, o lo creado anterior a su gestión. Su verborrea mueve las masas, se vende como desinteresado en su propio interés, pero si en el de los demás, cosa que no es cierto porque es el epicentro de todo. Maneja a la perfección el discurso emocional.

3.- Al quedarse en el discurso, no da prioridad a la ejecución, esto lo delega a los colaboradores, el discurso es lo que da “glamour”, lo que permite manipular, el coordinar la ejecución, hacer seguimiento y demás tareas “mundanas” no son para el líder. En pocas palabras no está orientado al logro, a los resultados.

4.- Y por último esta clase de líder no acepta la crítica, ni el feedback sobre su forma de pensar y sus decisiones, aunque por lo general hace creer que las acepta, termina no aceptándolas.

## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO VS EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

En un interesante artículo publicado en la Harvard Business Review, escrito por Peter Bregman, y que lleva por título “Lo difícil no es elaborar una estrategia, es lograr que las personas la sigan”, nos indica que por lo general en el diseño de la estrategia existe cierto consenso en su elaboración, por el contrario, en la ejecución, es por lo general donde se presentan las dificultades. Esto podría ilustrarse de la siguiente manera.



Como puede observarse en la imagen, al diseñar la estrategia, es relativamente fácil coincidir en el foco de las acciones, lo cual se puede corroborar al analizar los planes estratégicos de muchas grandes y medianas empresas, sin embargo, a la hora de la ejecución podemos observar algunos esfuerzos en direc-

ción de la estrategia, pero muchos otros en distintas direcciones, incluso esfuerzos girando sobre sí mismos.

## POR QUÉ ES MÁS COMPLEJO EJECUTAR LA ESTRATEGIA QUE DISEÑARLA

Algunas de las causas por las cuales es mucho más complejo ejecutar una estrategia que diseñarla las podemos ver en el gráfico # 1:

### REPENSAR LA ESTRATEGIA

A pesar que el diseño de la estrategia es un ejercicio más teórico que práctico, no por eso deja de tener complejidad, ya que requiere competencias de visualización, visión corporativa, conocimiento del sector donde se desempeña la organización, y también del entorno político, económico y social.

También hay que decir que en la medida en que se diseñe una estrategia efectiva y realista, será sin duda más fácil su ejecución.

Una buena estrategia hay que trabajarla definiendo o tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Definir claramente el cambio que se quiere lograr (que el foco no sea lo que no quiere)
- Alinearla con la misión y visión de la empresa
- Establecer objetivos claros (ruta de cambio)
- Definir los indicadores que nos indicaran que se obtuvieron resultados (medir el cambio)
- Definir roles y responsabilidades claramente
- Identificar fortalezas
- Identificar barreras
- Determinar los costos y los beneficios
- Y por último, y quizás lo más importante, que INSPIRE a la gente

Una vez comienza la ejecución se debe:

- Garantizar el apoyo de la alta gerencia
- Hacer seguimiento al logro de los objetivos (ruta de cambio)

y cumplimiento de indicadores (medir el cambio)

- Identificar resistencias al cambio
- Capacitar a los que la requieran
- Identificar a los saboteadores del cambio y tomar acciones.

### CAMBIO EN EL ESTILO DE LIDERAZGO

Muchos de los proyectos de cambio organizacional que terminan sin resultados exitosos, por lo general no es por falta de recursos financieros, sino por escasez de habilidades de supervisión y liderazgo. Por lo general antes de iniciar programas de formación supervisorios gerencial propongo conversar con una muestra de colaboradores y dirigentes sindicales, para identificar brechas en los

supervisores y gerentes, en términos de las habilidades de liderazgo tanto comunicacionales como relacionales. Lo que me encuentro con frecuencia es falta de empatía, falta de escucha, desconfianza en las capacidades y compromiso, temores a manejar desviaciones normativas, desconocimiento de las motivaciones, necesidades y preocupaciones de los otros. Con estas debilidades es fácil presuponer que cualquier proyecto de cambio organizacional, no será fácil de implementar, porque la carencia de liderazgo no contribuye a generar compromiso y confianza por los encargados de operar los procesos en los niveles medios y bajos de la organización.

Gráfico # 1	
DISEÑAR LA ESTRATEGIA	EJECUTAR LA ESTRATEGIA
Se definen solo grandes líneas	Se trabaja en muchos detalles
Ejercicio Teórico	Tarea práctica
Se ejecuta en un par de horas	Se ejecuta todo el año
Facilidad para imponer criterio único	Dificultad para imponer criterio único
Relativa facilidad de consenso	Dificultad para manejar la discrepancia
Compromiso de la alta gerencia	Compromiso de todos
No importa aprobarla en papel	Si no estoy de acuerdo la saboteo

supervisores y gerentes, en términos de las habilidades de liderazgo tanto comunicacionales como relacionales.

Lo que me encuentro con frecuencia es falta de empatía, falta de escucha, desconfianza en las capacidades y compromiso, temores a manejar desviaciones normativas, desconocimiento de las motivaciones, necesidades y preocupaciones de los otros.

Con estas debilidades es fácil presuponer que cualquier proyecto de cambio organizacional, no será fácil de implementar, porque la carencia de liderazgo no contribuye a generar compromiso y confianza por los encargados de operar los procesos en los niveles medios y bajos de la organización.

16 de febrero de 2017.

### HUGO URDANETA FONSECA

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

hugo@huconsulting.net www.huconsulting.net