



Estrategia y ejecución están fuertemente vinculadas. Sin embargo, para el experto en ejecución estratégica, **Chris McChesney**, mientras la estrategia se da más naturalmente en las personas, los líderes deben trabajar más duro en desarrollar las capacidades de ejecución.

1 ¿Podría definir "ejecución"?

La estrategia y la ejecución no están separadas, aunque solemos pensarlas así: la idea versus el trabajo real. En el camino de toda estrategia, sin embargo, existe una serie de "apuestas" o hipótesis que tienen que ser ejecutadas para saber si algo funciona o no. Al mismo tiempo, en toda ejecución hay decisiones estratégicas, como decidir entre los sub-objetivos a seguir a fin de alcanzar el objetivo mayor, o elegir los equipos de trabajos o sus líderes. Todo esto, por lo general, suele considerarse erróneamente como parte exclusiva de la ejecución.

2 ¿Cuál es el principal desafío para una ejecución efectiva?

Es un desafío de liderazgo y está asociado con la creación de objetivos claros. La habilidad de identificar el objetivo y luego romperlo para convertirlo en una serie de subcomponentes "accionables" es algo que suena fácil pero que en realidad resulta complicado para muchos líderes. Ver y transmitir con claridad aquello que se quiere lograr, e identificar qué tiene que hacer el equipo para generar el impacto deseado resulta clave en toda ejecución. Eso es liderazgo... y también es estrategia.

3 ¿Cuál es el secreto para formar un gran equipo de trabajo?

Una de las claves es tener un propósito para el cual existe ese equipo; el objetivo define al grupo de trabajo. La otra, es saber organizarse de manera tal que ese propósito sea alcanzable. El líder, además, debe crear una visión alrededor de objetivos específicos para así salir de lo conceptual. Es muy difícil ejecutar o ganar a partir de un concepto.

4 ¿Cómo se logra la motivación del equipo de trabajo?

Una buena ejecución no tiene que ver con decirle a la gente qué hacer. Se trata más bien de identificar los objetivos y permitir la creatividad en todos los niveles. Con creatividad me refiero a definir en conjunto - líder y equipo- la forma en la que se llegará a los objetivos. En este sentido, ejecutar no significa empujar a la gente a hacer algo sino impulsar su creatividad.

5 ¿Cuáles son las disciplinas de toda ejecución?

Son cuatro y tienen que ver con poner foco en aquello que normalmente no miramos. La primera es justamente enfocarse en lo salvajemente importante, moverse de un concepto hacia un objetivo claramente definido. La segunda disciplina es determinar los indicadores predictivos, ya que sólo se puede actuar sobre aquello que se puede medir. La tercera se centra en visualizar el juego, es decir, tener un cuadro de mando: ¿puedo ver mi objetivo? ¿puedo ver mis indicadores? Mientras que la cuarta es renovar el compromiso de cada miembro del equipo y crear una cadencia de rendición de cuentas. ▽