

Executing your Strategy

How to break it down and get it done

Autores:

Mark Morgan, es el Jefe de Capacitación de IPSolutions, Inc. y Director del Stanford Advanced Project Management.

Raymond E. Lewitt es profesor de Ingeniería Civil, Ambiental y Administración de la Universidad de Stanford.

William Malek es el Oficial de Ejecución Estratégica para Strategy2Reality LLC y el ex director de la Stanford Advanced Project Management.

Contenido:

Ideación	2
Visión	3
Naturaleza	5
Compromiso	6
Síntesis	7
Transición	8
Conclusiones	10

Resumen por:

Javier Sauvageot
Edgard Tepper
Andrés Santibáñez

Resumen

La principal razón del por qué las empresas fallan en ejecutar sus estrategias competitivas, es porque sus líderes no identifican aquellos proyectos y programas necesarios para alinear la organización con la estrategia. Por otra parte, aun cuando los encargados de hacer la estrategia informan sus planes al interior en la organización, estos rara vez trabajan con los líderes de proyectos para dar prioridad a inversiones estratégicas y asegurar que los recursos necesarios sean aplicados con la prioridad que se requiere.

En "Executing your Strategy", los autores presentan seis imperativos que le permiten definir los proyectos estratégicos adecuados y ejecutarlos de una forma correcta. Y no es casual que los seis imperativos se combinan para crear el acrónimo INVEST (La versión en inglés de Ideation, Nature, Vision, Engagement, Synthesis and Transition):

Ideación: aclarar y comunicar propósito, identidad y la intención de largo plazo.

Naturaleza: alinear la estrategia de la organización, la estructura y cultura de la organización.

Visión: crear objetivos claros y medibles, alineados con la estrategia y guiados por la ideación.

Compromiso: hacer los proyectos correctos basados en la estrategia a través de gestión de portafolios.

Síntesis: hacer los proyectos y programas correctos, en alineación con el portafolio.

Transición: traspasar los resultados de los proyectos y programas a operaciones, donde se obtienen los beneficios.

Introducción

La vieja idea de que los ejecutivos deben concentrarse en la formulación de estrategias sin necesidad de liderar su ejecución ha llegado a su límite. Una estrategia brillante, con una ejecución mediocre no hace más que crear resultados decepcionantes, estudios revelan que solo un 10% de estrategias formuladas de manera brillante, son implementadas exitosamente. Por esta razón, los ejecutivos deben prestar atención a algo más que sólo la creación de una estrategia brillante con el fin de satisfacer las expectativas de los accionistas. Lo que ha sido olvidado por mucho tiempo en la ejecución de una estrategia, es la cuidadosa alineación de la organización unido con inversiones coherentes en los proyectos adecuados, lo que no ha impedido obtener los resultados esperados. Se necesita una forma de pensar más completa acerca de la empresa y los alineamientos requeridos. Es insuficiente examinar la alineación sin ser específico acerca de lo que se está alineando específicamente. "Executing your Strategy", entrega una definición coherente de alineación, lo que debe ser alineado y cómo se logra la alineación.

Capítulo 1: El Imperativo de la Ideación

Clarificar y comunicar la identidad, el propósito y las intenciones de largo plazo.

Clarificar y comunicar la identidad, el propósito y las intenciones de largo plazo de una organización, es el imperativo de la ideación. Este proceso se convierte en crítico en la ejecución de la estrategia, ya que comprende la base fundamental de por qué la organización hace lo que hace, cuál es el sello que se le da y cuál es el objetivo de la empresa en el largo plazo, en palabras simples es el ¿Qué somos?, ¿Dónde estamos? y ¿Para dónde vamos?. La razón de que esto es un imperativo es que, a fin de liderar una empresa exitosamente, debe haber un contexto general que dé forma a las decisiones y por lo tanto a las acciones.

El poder de la ideación, los individuos y organizaciones más efectivos son aquellos que entienden y cultivan el sentido de identidad, propósito e intención de largo plazo. Las empresas deben invertir tiempo y dinero en alinear estos tres componentes, no sólo en sus empleados sino también en sus dueños y en sus clientes, una clara ideación de estos tres componentes es más poderoso que un eslogan.

Clarificando la identidad: ¿Quién eres?, en el caso de las compañías una forma clara de expresar su identidad es a través del tipo de estrategia que eligen, tradicionalmente Porter definió dos identidades: líderes en costo o diferenciados por valor agregado, no obstante otra forma de definir la estrategia fue establecida por Geoffrey Moore y define cuatro disciplinas de valor:

- **Excelencia operacional**, que es ser líder en costo.
- **Relación con el cliente**, donde la experiencia de los clientes es vital al momento de definir los productos o servicios a entregar.
- **Liderazgo en producto**, crear el mejor producto en su clase, líder en características, forma y funcionalidad.
- **Innovador disruptivo**, crea una nueva categoría de negocios, cambiando el juego a un nuevo escenario.

La identidad debe estar claramente definida y si se hace la prueba de consultar a empleados de cuatro distintos niveles jerárquicos en la organización la respuesta debe ser solo una. Hay empresas como IBM que cambiaron su identidad de ser una "compañía de producto" a una "compañía de servicios" y otras empresas que debieron invertir en reforzarla.

Clarificar el propósito: ¿Por qué estamos acá?, la identidad sólo llega a tener sentido cuando está alineada con el propósito, un sentido del propósito es crítico para crear una organización sustentable en el tiempo, siendo hoy en día una materia de vida o muerte. Al articular el propósito dentro de una empresa ayuda a canalizar las energías de las personas de manera natural a través de la organización, haciendo que las personas puedan fluir en sus decisiones y acciones de manera más rápida. La ausencia de propósito en los empleados generalmente se refleja con un bajo rendimiento laboral.

- *La conexión con el propósito no aparece por sí solo, por lo que éste debe ser clarificado y comunicado al interior de la organización.*
- *El propósito debe ser real, crear motivación y por sobre todo ser tangible.*
- *Identificar quiénes se benefician de los bienes que una organización genera.*

Clarificar las intenciones de largo plazo: ¿Dónde vamos? las intenciones de largo plazo proveen a las organizaciones de dirección y alcance. Es el primer paso para determinar objetivos estratégicos y los proyectos necesarios para lograrlos. Sin una intención de largo alcance, los individuos pueden tomar sólo decisiones pensando en el corto plazo las cuales pueden volverse negativas a futuro.

Creando sustentabilidad a través del Imperativo de la Ideación: clientes, empleados e inversionistas acudirán como rebaños a aquellas organizaciones que conocen sus propias necesidades para una identidad saludable, trabajo con propósito y la opción de dejar un legado, de esta forma los elementos que forman parte de la ideación son a su vez los elementos principales de las sustentabilidad. Sin una fuerte ideación es imposible tener sustentabilidad.

Uno de los caminos más efectivos para comunicar estos elementos es a través de mapeos visuales, los cuales permiten desarrollar, refinar y comunicar las ideas al interior de la organización. Es importante generar discusiones con los empleados de manera de asegurar un adecuado entendimiento de estos mapas.

La efectiva difusión de estos elementos en las organizaciones es a través de diferentes canales tales como: inducción de nuevos empleados, página web, newsletter, reuniones de comunicación periódica, diarios murales, etc.

Ideación y marca, la identidad, el propósito y las intenciones de largo alcance son los componentes de la marca de las empresas, y una fuerte marca es uno de los activos más importantes que una empresa puede construir. Una marca bien desarrollada y consistente permite que las personas puedan discernir cuales opciones son consistentes con la identidad de la organización, el propósito y la intención y permite ganar tremendas ventajas en la rapidez y calidad de las decisiones.

Para lograr esto se deben hacer fuertes inversiones de manera de posicionar y cultivar el sentido de la marca tanto al exterior como al interior de la organización.

Capítulo 2: El Imperativo de la Visión

Trasladar la intención en estrategia y en objetivos claros y medibles.

Lo que falta en muchas de las estrategias es una clara línea de visión entre donde está hoy la organización y dónde quiere estar en el futuro, de esta forma la principal labor de los gerentes es comunicar de manera clara la estrategia al interior de una organización, para lo cual es necesario traducir las intenciones en estrategias, objetivos y un sistema de medición adecuado que permita hacer un seguimiento al avance.

Trasladando la Intención de Largo alcance en Objetivos específicos, los objetivos traducen la identidad, el propósito y las intenciones de largo alcance en resultados tangibles que deben ser cumplidos en las compañías, hoy en día se habla que los objetivos deben ser SMART, lo que corresponde a: específicos (specific), medibles (measurables), cumplibles (achivable), Financiables (resourced) y definidos en tiempo (time bound).

Usar creatividad, definir los objetivos adecuados requiere de creatividad y un pensamiento integrador, por lo cual se debe olvidar la visión de corto plazo de resolver problemas del pasado, se debe definir dónde queremos llegar no lo que queremos resolver. El decir que nuestro objetivo de este año es que sea mejor que el anterior, no es un objetivo claro.

Definir los parámetros a medir, los objetivos deben ser medibles y estos deben estar alineados con la estrategia, es necesario destacar que no todos los parámetros medidos en las empresas están alineados con la estrategia, lo que puede llevar a mal gastar recursos. Algunos objetivos a medir pueden ser, satisfacción al cliente, lealtad de clientes, etc. Para definir los objetivos y su parámetro de medición, es necesario determinar: el propósito, el indicador, el objeto, la perspectiva. Una vez definidos se deben determinar los sistemas de medición y los incentivos adecuados para el cumplimiento de dicho objetivo. En el caso de las empresas normalmente se utilizan parámetros contables, pero esos corresponden al pasado, lo que equivale a manejar mirando el retrovisor. Los parámetros deben tener visión de futuro, además sólo permiten tener una visión global del negocio y no por niveles.

Alinear en diferentes niveles: Meta, Mega, Macro, Medio y Micro, el definir parámetros medibles en todos los niveles guían y alinean las actividades individuales con la estrategia en ejecución, para lo cual se definen los siguientes niveles :

- Meta : indicadores que mide el cumplimiento del propósito.
- Mega : indicadores usado para tomar decisiones estratégicas que sirven a los objetivos y propósitos.
- Macro : indicadores para medir el objetivo a alcanzar en el nivel superior.
- Medio : métrica para optimizar el negocio para servir a los objetivos.
- Micro : indicadores para contribuciones individuales a los otros indicadores

Cuando los indicadores están alineados en todos los niveles, los empleados saben exactamente cómo sus logros contribuyen a los logros de la empresa.

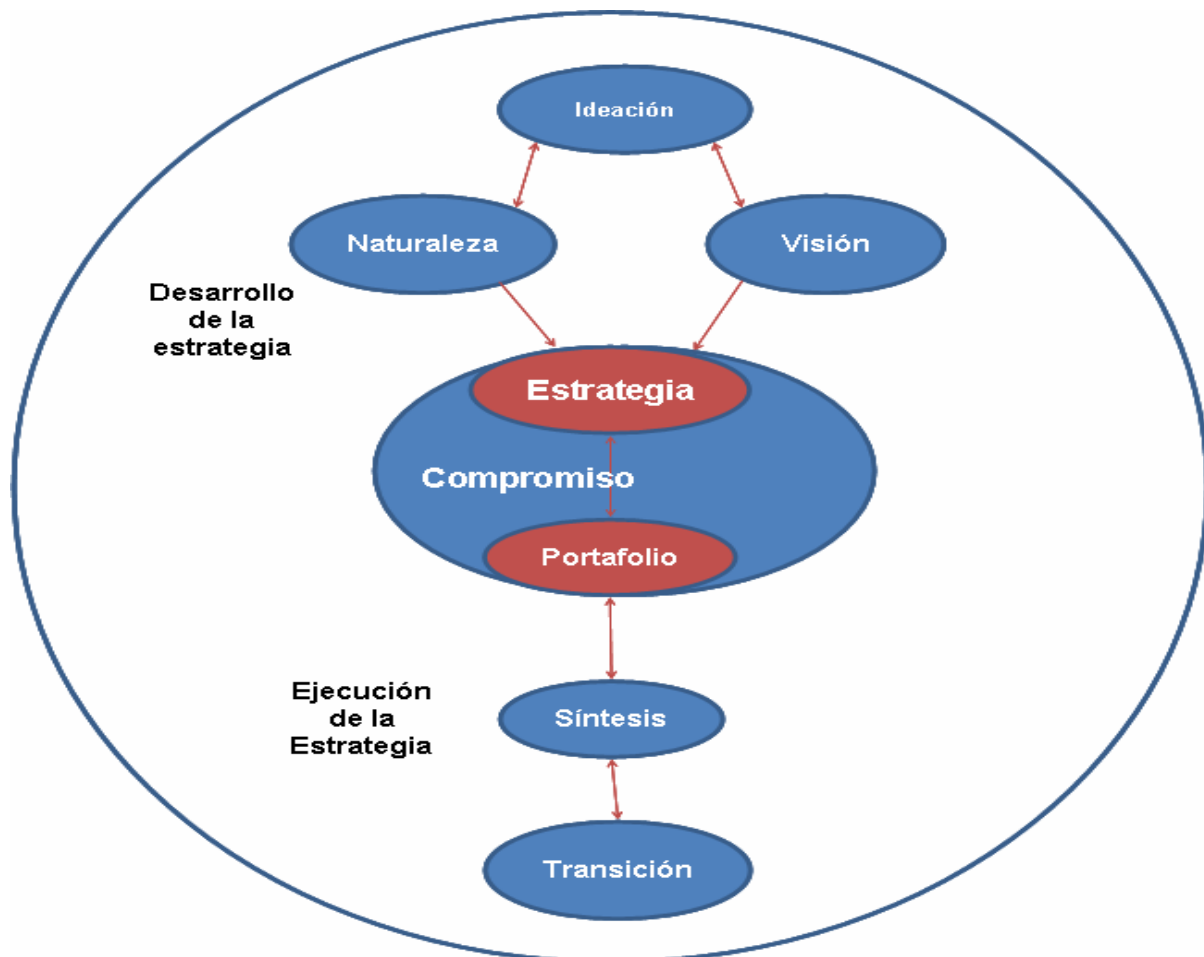
Elección de parámetros equivocados, muchas empresas equivocan la elección de los objetivos y de sus indicadores, en algunos casos el principal conflicto se da en servicios al cliente, donde por una parte se quiere mejorar este indicador, pero por otro lado se está pidiendo reducir los costos, muchas veces estos objetivos entran en conflicto y terminan finalmente por destruir la relación con los clientes.

Basados en objetivos e indicadores claros, objetivos claros es la habilidad de identificar los resultados que se buscan, e indicadores claros es la habilidad de medir el nivel de cumplimiento del objetivo, esta claridad se traduce en:

- Objetivos e indicadores claros permiten que las reuniones de directorio, de staff o de control de avance sean con objetivos claros.
- Objetivos e indicadores claros dejan menos espacios a ambigüedades y excusas. Los indicadores son inevitables como reflejo de los resultados obtenidos.
- Se evitan discusiones sin sentido sobre metas incumplidas, no existen herramientas para explicar un pobre rendimiento.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la sustentabilidad hoy en día es un objetivo meta, y es el objetivo actual de muchos gobiernos y grandes empresas sobre todo aquellas con marcas globales, hoy en día se ha desarrollado un consenso en que las inversiones de las empresas deben estar orientadas a cumplir las 3 E : económico, ecológico y patrimonio (equity), esto es lo que hoy en día se llama el triple "Bottom line" en los negocios, y son los parámetros usados para evaluar inversiones, sobre todo aquellas que requieren financiamientos de terceros,. Aquellas compañías que satisfacen con las 3E están bien ranqueadas en la escala de RSE. Sin duda que la labor de alinear la estrategia con objetivos claros y medibles no es fácil, para lograrlo es necesario comenzar de una manera simple e ir avanzando por etapas.

Figura 1 - Esquema de la Ejecución Estratégica.



La alineación estratégica requiere alinear los seis imperativos de la ejecución estratégica entre ellos y dentro de un ambiente externo. Se debe notar el rol de pivote de el imperativo del compromiso. Este une la Estrategia desarrollada, en los dominios de la ideación, naturaleza y visión, con el portafolio de proyectos a ser ejecutados en los dominios de síntesis y transición que están en el sector de la Ejecución Estratégica.

Capítulo 3: El Imperativo de la Naturaleza

Alinear la Estrategia de la Organización con su Cultura y Estructura.

La cultura de una organización es el conjunto de capacidades colectivas de su gente para crear valor. El imperativo de la naturaleza de la empresa es alinear la estrategia de la organización con su cultura y su estructura. Hay casos positivos como el de Louis Gerstner de IBM quien logró transformar la compañía desde fabricantes de productos a proveedor de soluciones integrales de TI para clientes globales, alineando la estructura y la cultura de la compañía. Por otra parte hay casos negativos como el de Carly Fiorina de HP, quien falló en su estrategia para unir HP y Compaq ya que no tenía un foco claro. Por un lado quería ser el proveedor más grande del mundo de computadores y por otro expandir los servicios TI. Pero ser un productor en masa de computadores no era el concepto ni la cultura de HP.

Para lograr el imperativo de la naturaleza es muy importante el ambiente laboral interno. Como la cultura es lo más difícil de manipular, es importante considerar la actual y la que se desea tener al definir la estrategia y la estructura. La estrategia debe ser creada alineada a la cultura existente o estar preparado para invertir fuertemente en modificar o crear una nueva cultura.

Estructura y cultura pueden verse como un conjunto de reglas formales e informales que guían el comportamiento de los empleados de una organización. Cambiar la estructura se relaciona con definir nuevas reglas sobre relaciones entre grupos y formas de reportar, así como la forma en que la información, la autoridad y los recursos fluyen entre los individuos y las unidades de negocio.

El Dominio de la Naturaleza en Hewlett-Packard, HP tenía dos elementos principales en la identificación de su cultura: *Ingeniería de la Innovación, como base de las ventajas competitivas; y la Innovación no viene de arriba*, por lo que cuidaban el ambiente de trabajo para que sus empleados estuvieran en la empresa por largo tiempo y pudieran influir en la estrategia. Después de esto HP siempre fue una empresa caracterizada por lanzar productos innovativos, que luego eran copiados por la competencia.

El Poder de la Cultura, como la cultura de una organización es difícil de cambiar, los ejecutivos deberían tratar de buscar estrategias que se ajusten a la cultura existente, más que buscar una nueva estrategia con la cual haya que cambiar la cultura. La cultura ayuda a los empleados a priorizar los comportamientos al momento de tomar una decisión. Jefes traspasan a sus colaboradores la cultura de la empresa y si alguno de ellos no se acomoda se debería ir.

Estudio de la Cultura, hay 4 tipos de cultura organizacional, según los valores que la empresa enfatiza. Son las 4 C's: competencia, colaboración, cultivo y control. La cultura de la competencia realza la excelencia técnica (liderazgo de producto). La cultura de la colaboración es opuesta a la de la competencia; realza el entendimiento de las necesidades de cada consumidor (cercanía con el cliente). La cultura del cultivo realza el valor de reclutar, retener y potenciar empleados altamente creativos para que produzcan productos únicos (innovación disruptiva). La cultura del control realza bajar costos en empresas de bajo margen (excelencia operacional).

Un Rápido Proyecto para Evaluar la Cultura de tu Organización, en un rectángulo con cuatro cuadrantes dibuja un círculo en el centro, con mayor área en aquellos cuadrantes donde la organización tenga más énfasis (los cuadrantes representan a las 4 Cs). El círculo muestra la combinación de valores, prioridades, estilo de liderazgo y actitud hacia el trabajo dentro de la organización. Hay que ver si el cuadrante donde está la mayor parte del círculo concuerda con la estrategia de la empresa.

Abordar el Desafío del Cambio Cultural (si no queda otra opción), condiciones para hacer exitoso un cambio en la cultura organizacional: (1) el líder debe tener los mismos valores que pretende establecer en la cultura organizacional, (2) los empleados deben estar convencidos que la actual cultura está muy desalineada respecto al ambiente cambiante de la industria y que si no cambian, la compañía fracasará, (3) los líderes deben invertir en proyectos que reconfiguren y realíneen el ambiente interno.

Lo que "hacen" los ejecutivos afecta más en la cultura que lo que "dicen". Conflicto entre la cultura de la empresa y lo que los ejecutivos hacen.

Alinear la Estructura a la Estrategia, la estructura es la definición más formal de autoridad, reportes, tareas individuales, flujo de información, evaluación de metas y sistema de incentivos. Una estructura alineada permite unir los recursos escasos con la estrategia, delineando formas de actuar que contribuyan con los objetivos estratégicos. Mientras las compañías crecen, se van moviendo hacia organizaciones funcionales o divisionales para establecer una especialización funcional.

La Matriz, es la forma de estructurar funciones y focos de una compañía. Una matriz clásica combina excelencia

funcional y foco en la línea (producto o consumidor). Esto hace que cada empleado se preocupe de ambas dimensiones en cada decisión que toma. Estas matrices evolucionaron a ser multidimensionales con 4 o más dimensiones de influencia y control. En las estructuras de matriz los empleados reportan a 2 o más ejecutivos. La influencia de las dos dimensiones crea diferentes tipos de estructuras matriciales: (a) estructura de matriz fuerte, cuando los ejecutivos de línea (de productos o consumidores) tienen mayor influencia que los ejecutivos funcionales, (b) estructura de matriz débil, cuando se da lo contrario al punto anterior, (c) estructura de matriz balanceada, cuando la influencia de ambas dimensiones es relativamente igual, y los empleados deben enfocarse en ambas. La idea de la estructura de una empresa es que todos sepan hacia dónde ir, invirtiendo su tiempo en los proyectos correctos.

Eligiendo Estructuras: (a) elegir una jerarquía tradicional para estrategias de excelencia operacional (ej: UPS), (b) elegir una matriz débil para industrias muy competitivas y orientadas a la eficiencia (ej: Pharma Inc.), (c) elegir una matriz fuerte para estrategias de cercanía con el cliente (ej: Fluor Corporation, Biotech Inc.), (d) elegir una matriz balanceada para estrategias de innovación disruptiva (ej: eBay, Amazon). Finalmente se debe alinear la estructura elegida con las tecnologías de la información.

Invertir en Proyectos que estén en Sintonía con las Fortalezas de la Matriz de la Compañía. Existen palancas estructurales que permiten alinear a los ejecutivos funcionales con los ejecutivos de línea: (a) construir equipos de trabajo que crucen los niveles funcionales, (b) ajustar los procesos de evaluación (evaluar según proyectos, no según línea funcional), (c) asignar la gente indicada a cada proyecto, (d) asignar presupuestos por proyectos, (e) alinear los incentivos con la estrategia y la estructura.

Capítulo 4: El Imperativo del Compromiso

Comprometer la estrategia a través del flujo de inversiones del proyecto.

No es bueno tratar de hacer todo, hay que enfocarse en ciertas áreas para ser exitoso. Es más importante saber en qué área no me voy a enfocar que en la que lo voy a hacer. Para ello la compañía debe comprometerse con cierto portafolio de proyectos, sujeto a los recursos escasos que posee. El compromiso es el imperativo central de ejecución de la estrategia, es la parte más difícil. Se necesitan los siguientes pasos: (a) decidir cómo decidir, (b) identificar los proyectos que convertirán la estrategia en acción, (c) desarrollar un criterio para priorizar decisiones de inversión de proyectos, (d) saber qué hacer con la gran cantidad de proyectos que lleguen, (e) rediseñar el portafolio de proyectos cuando cambien las circunstancias.

Para lograr el imperativo del compromiso se debe:

Establecer el Ambiente de Manejo del Portafolio: quién apoyará los proyectos, quién y cómo decidir los proyectos que se realizarán, quién asignará recursos a los proyectos y quien manejará cada proyecto en el portafolio. Se puede crear un equipo de manejo de portafolios (PMT) o una oficina de manejo de portafolios (PMO). El patrocinio es muy importante, hace que el proceso sea relevante, se mantenga vivo y funcionando. Un indicador de tener un buen patrocinio es si las decisiones se toman a tiempo. El patrocinador controla, coordina, toma decisiones y mantiene una disciplina.

Un sistema de patrocinio entrega apoyo desde el nivel alto a los proyectos. Entrega Visión (importancia estratégica del proyecto, guiar decisiones), Compromiso (con pasión y objetividad a la vez), Dar Cuenta (toma la responsabilidad de cumplir los objetivos y la comparte con el equipo del proyecto) y Empowerment (le entrega poder a la gente que está dentro de los proyectos).

Identificación de Potenciales Proyectos: usar mapas estratégicos (que muestran cómo la organización crea valor) para identificar actividades críticas, trasladar esas actividades a objetivos y decidir cómo medir el éxito de los proyectos.

Establecer un Criterio para Priorizar los Proyectos: los proyectos necesitan inversiones en las siguientes categorías: requerimientos regulatorios, infraestructura, desarrollo de producto, marca, puntos de venta, contratación, entrenamiento y comunicaciones. Cada categoría tiene su propio criterio que indica cómo el proyecto crea valor. Hay distintos criterios para priorizar proyectos según se trabaje "en el negocio", "sobre el negocio" o "para transformar el negocio". Para saber cómo decidir se debe construir un sistema (o cuadro) que rankee los proyectos según los distintos criterios establecidos, dándole un peso específico a cada criterio. Con eso se tendrá los proyectos rankeados según prioridad.

Determinar los Recursos Requeridos: es importante saber cuáles de los proyectos priorizados es capaz de hacer la organización. La empresa debe aprender a identificar y asignar recursos a los proyectos. Debe saber la

disponibilidad de recursos humanos que tiene y la capacidad de cada uno de ellos. Los empleados pueden ser muy improductivos debido a uso del tiempo en temas personales, ruidos e interrupciones, distintos niveles de habilidades entre compañeros de trabajo y trabajar en tres o más proyectos a la vez.

Optimizar el Portafolio, tomando en consideración los proyectos y los recursos organizacionales: la optimización del portafolio toma en cuenta los recursos y el tiempo necesarios para los proyectos priorizados y la disponibilidad de ellos que tiene la organización. Es bueno empezar el proceso de implementación del portafolio en una escala pequeña y que luego vaya creciendo, y además utilizar las herramientas apropiadas al tamaño de los proyectos (no siempre una gran herramienta sirve).

Dominar el portafolio – examinar, revisar y realinear: Existen gerentes de portafolio hiperpasivos, en donde el ciclo del portafolio es mayor al ciclo de cambios del ambiente externo, y gerentes de portafolio hiperactivos, en donde las prioridades son cambiadas más rápido que la reacción posible de la organización. Se debe lograr un equilibrio y revisar que se estén haciendo los proyectos correctos y haciéndolos bien, ajustando el portafolio si es necesario.

Integrar Optimización del Portafolio y Revisión de los Negocios: un gerente pasivo revisa indicadores de resultados pasados de los portafolios. Un gerente activo revisa los resultados de los portafolios actuales y hace ajustes para alinear la estrategia. Los portafolios deben ser revisados junto a los resultados del negocio y revisar posibles cambios. Un ejemplo de una compañía que lo ha hecho bien es eBay.

En resumen, el compromiso es un área que los ejecutivos no ponen mucha atención. Ellos tienen la tendencia de establecer la estrategia pero descuidan dejar un marco de toma de decisiones de inversión y de saber las capacidades de sus empleados. Esto provoca que las personas luchen por el éxito sin tener los recursos necesarios. La estrategia debe ser clara y debe ser comunicada a la organización.

Capítulo 5: El Imperativo de la Síntesis

Monitorear y alinear el Proyecto. Conexión entre hacer el proyecto correcto y hacerlo correctamente. Cómo conseguir el alineamiento entre el proyecto y el programa.

La síntesis imperativa es un proyecto en si mismo. Requiere de inversión para desarrollar la planificación. Debe mantener el control del proyecto en base a lo planificado. Debe ser simple y fácil de usar, revisando interdependencias críticas entre distintos proyectos y coordinarlos entre sí. Además de realista con los recursos. Por último, debe ser administrada y acomodada a los cambios de la organización.

Alineando proyectos, programas y portafolios. Se puede pensar un proyecto como un átomo, el nivel más bajo de la ejecución de la estrategia. Un clúster de proyectos interdependientes se llama programa. De lo anterior, es posible pensar entonces a un programa como una molécula.

Un portafolio de planeación es un conjunto completo de proyectos y programas que ha sido seleccionado para ejecutar la estrategia. Los programas y proyectos pueden ser de corto y largo plazo.

Alineando proyectos: procesos ágiles y proactivos. Un gerente de proyecto debe asegurarse que el calendario de trabajo y los costos dentro un proyecto esté lo más cercano al proyecto planificado originalmente. Las decenas de miles de actividades individuales y subactividades deben ser monitoreadas y comparadas con lo que se ha presupuestado. Cualquier variación al respecto debe ser corregida. La gran cantidad de cambios en las variables de un negocio requiere de mucha organización en los equipos que trabajan en los proyectos. Es normal tener que reformular la estrategia y planificación de portafolio de un mes a otro. En base a ciertas herramientas de simulación en algunos casos utilizadas, se entregan nuevas metas y disponibilidad de recursos.

Replanificación de proyectos. Seis semanas es un intervalo adecuado de tiempo para replantear proyectos de 12 meses debe haber una revisión semanal. Para proyectos más cortos, quizás es necesario hacerlo diariamente. Lo anterior ayuda a los gerentes de proyectos a mantener un alto nivel de planeamiento para cumplir las metas del período.

Alineando programas: administración de interdependencias. La existencia de diferentes grados de interdependencia es el elemento que ha sido fuente de fallas en diferentes clases de programas. Existen 4 grados de interdependencia:

Interdependencia combinada: dos tareas deben ser completadas para finalizar un proyecto o programa. *Interdependencia secuencial:* dos tareas pueden ser desarrolladas en una secuencia; algunas tareas son críticas para el desarrollo de un proyecto y determinan su temprana finalización. *Interdependencia recíproca:* se produce cuando una tarea está en conflicto con la consecución de otra; los conflictos entre las tareas deben ser negociadas y éstas deben ser ajustadas para conseguir la solución óptima. *Interdependencia por cambios en el proyecto:* dos tareas tienen una relación debido a cambios en la planificación original.

Cambios en la planificación original, tres efectos que causan grandes incrementos en los trabajos de coordinación causado por los cambios en el proyecto: se incrementa la cantidad de trabajadores, lo que aumenta la cantidad de actividades de coordinación para los administradores. Aumento en la generación de cruces de información entre las distintas actividades. Aumenta el control en general en administradores de segundo y tercer nivel. Todo lo anterior provoca frecuentes fallas en los resultados, más re-trabajo y disminución de la calidad.

Utilización de herramientas de simulación, algunos administradores de proyectos utilizan juicio e intuición en base a su experiencia para planificar. Sin embargo, existen herramientas que permiten simular en gran medida el aumento de trabajo y por ende, los recursos necesarios para obtener las metas. Las herramientas entregan dos ventajas principales. Primero, la habilidad para visualizar el proceso de trabajo y la organización de un programa puede ayudar al equipo a desarrollar un mapa mental del modelo, sus componentes y sus interdependencias. Segundo, la habilidad para proponer un cambio en el proceso de trabajo u organización, se puede hacer en minutos. Entonces, inmediatamente se podrán ver las implicancias del cambio propuesto.

Alineando el portafolio planeado con el portafolio real, es importante recordar que incluso los más sofisticados métodos de aproximaciones para manejar los proyectos o programas, pueden fallar. Todo está continuamente cambiando. Así, el imperativo por la síntesis requiere que el portafolio real esté continuamente siendo revisado para cuadrarlo con el portafolio planeado. Las fallas en el alineamiento de lo real con lo planeado pueden ser provocados por dos causas principales: primero, uno o más proyectos avanzan muy lento y consumen más recursos de lo planificado. Segundo, si pasa lo contrario, se debe aprovechar y reasignar recursos.

La síntesis imperativa demanda una reorganización en tiempo real y un ajuste de prioridades como resultado de lo que la estrategia demanda. También requiere un flujo de información de proyectos y programas para balancear los requerimientos con la capacidad que se tiene. Por último, la síntesis demanda que los proyectos y programas cumplan lo prometido.

Capítulo 6: El Imperativo de la Transición

Aplicar resultados del proyecto dentro del funcionamiento de la organización. Lograr que los resultados obtenidos en el proyecto o programa, sean materializados y se pongan en funcionamiento en la organización.

El imperativo de la transición requiere implementar las salidas del proyecto, para conseguir los beneficios de la estrategia y redistribuir los recursos donde el portafolio dice que ellos deberían ir. Toma lugar en la interfase entre la administración del proyecto o programa y la administración del proceso de operaciones.

Elegir el momento correcto para implementar: la implementación presenta algunos de los más difíciles cambios en la estrategia de ejecución. El primer cambio puede ser el aprendizaje para reconocer cuándo un proyecto está listo para la transición. Para el momento en que alcanzamos la transición imperativa, el programa debería estar listo para ser implementado. En esta etapa, nuevas preguntas u observaciones aparecen:

- Existen nuevas oportunidades que permiten significativas mejoras en lo que se está haciendo.
- La realidad ha cambiado y se ven cosas muy distintas a las originales.
- Los clientes han modificado su punto de vista del mundo y requieren cosas nuevas.
- La competencia ha cambiado.
- Nuevas tecnologías han aparecido y pueden modificar las soluciones.
- No se tiene toda la información para llevar a cabo las actividades.
- Sólo se está haciendo un poco de lo que se debería hacer.

Todos los puntos listados anteriormente, provocan que se necesite más tiempo y recursos. Cuando eso pasa, el imperativo de la transición fuerza a que se vuelva atrás, al portafolio de procesos, en orden de alinear los resul-

tados que se esperan del proyecto con los mejores intereses para la organización.

Distinguir entre outputs y outcomes: Outputs son resultados tangibles que se crean en un proyecto: sistemas, hardwares, softwares, procesos y documentación. Outcomes son resultados que los outputs crean para los clientes: mayor productividad, mejor funcionamiento de algo debido a la innovación, tiempos menores de respuesta, fáciles mejoras en uso de algo. Un proyecto completo se considera cuando los outputs están completos. La realización de los beneficios se asocian con los outcomes, que pueden venir mucho más tarde. Cuando no hay relación entre los outputs y los outcomes, existe un problema en la etapa de transición. Se ha creado algo, pero no le sirve al cliente. Si los outputs están alineados con los outcomes, y la definición de lo prometido permanece estable al final del proyecto, entonces es tiempo de pasar a la transición. Si no, es tiempo de administrar los trade off o intercambios.

Importancia de los sponsors en la implementación del proyecto: la administración de las fases críticas es la clave para una ejecución efectiva. La transición representa una interfase crítica en la vida de una nueva estrategia. Los sponsors deberían participar activamente en la implementación del proyecto y también en sus inicios. En resumen, deben estar presentes en todos los momentos del proyecto.

Tener cuidado con los problemas del proyecto: interesados y portafolio de procesos de decisión: resolver conflictos en la etapa de transición a través de diferentes necesidades y percepciones de una gran cantidad de interesados. Aunque las decisiones en el comienzo del proyecto pueden estar claras, nunca se podrá satisfacer a todos los interesados. Muchas veces los proyectos cambian debido a lo anterior. El administrador del proyecto debe decidir acerca de la importancia de llevar a cabo estos cambios o no, revisando el presupuesto y el calendario.

Poder de los sponsors a través de la implementación del Proyecto: los sponsors y los administradores de proyecto deben trabajar juntos activamente para tomar decisiones de administración del portafolio. Ambos juegan distintos roles. El auspiciador conoce el negocio y la estrategia del portafolio de proyectos. El administrador de proyecto debe entender y manejar los requerimientos, y cuando los problemas aparecen, él debe consultar con el sponsor.

Combatiendo los errores de último minuto: Los errores se dan principalmente cuando se realizan cambios de último minuto. Muchas veces, la rapidez con la que se hacen no permite responder de buena manera al proyecto. Los cambios suceden antes de que el último cambio anteriormente hecho, haya sido completado.

Fortalezas de un control centralizado durante las comisiones y el inicio del negocio: en los comienzos del proyecto una gran cantidad de equipos puede trabajar en paralelo y de una manera más descentralizada para analizar todos los detalles de sus propios proyectos. A finales del proyecto, la centralización de los proyectos es a menudo necesaria, en orden a coordinar todos los detalles de las actividades que cada uno de los equipos ha llevado a cabo y consolidar la información.

Cierre de proyectos: cuando un proyecto es pagado por alguien externo, es más fácil terminarlo antes de conseguir los resultados. Sin embargo, cuando los proyectos son internos en una empresa, pueden durar y durar antes de que sean cancelados. Lo anterior debido a que el recurso humano utilizado está siendo pagado a través de otros centros de costos. Son proyectos inmortales.

Realización de Beneficios: Los beneficios de los outcomes de un proyecto están expresados en términos de ventajas para la organización. Se presentan en variadas formas y tamaños, pero generalmente se muestran en números.

- Decrecimientos en: costos de desarrollo u operación, tiempo de negociación, tiempo para obtener beneficios, costo de productos, productos fallados y costos de entrega en el servicio.
- Aumentos en: entradas de dinero, productividad, beneficios, capacidad, velocidad, flexibilidad y penetración de mercado.

La etapa de transición imperativa puede no ser muy glamorosa, pero es la vía para cosechar los beneficios del proyecto y redistribuir los recursos para el próximo desarrollo estratégico.

Conclusiones

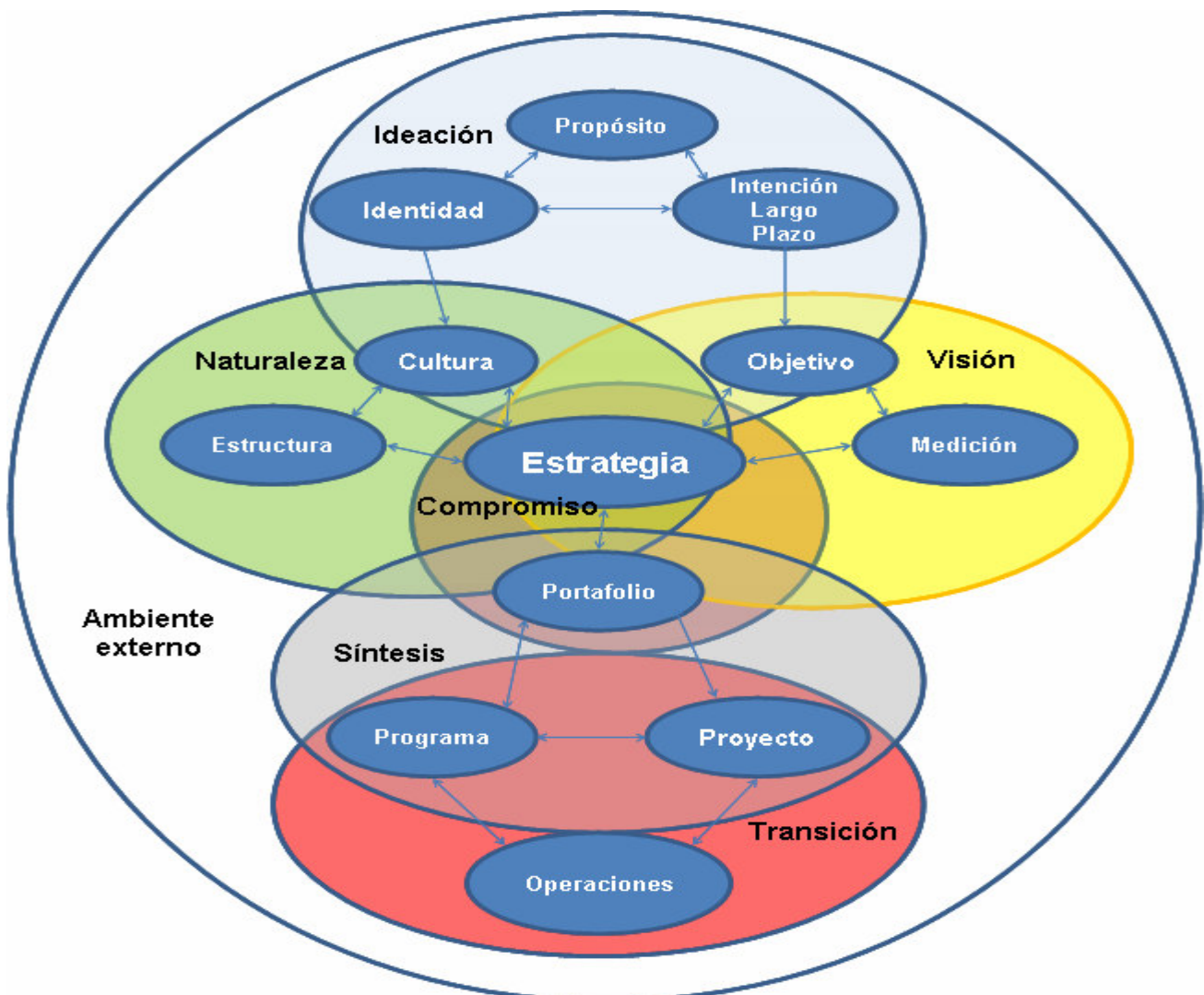
La introducción y los capítulos 1 a 6 proporcionan explicaciones independientes y ejemplos de los seis imperativos que son la base de la formulación e implementación exitosa de una estrategia: la ideación, la naturaleza, la visión, el compromiso, la síntesis y la transición.

En la conclusión, el libro muestra dos ejemplos completos. Uno de la Biblioteca Nacional de Singapur y otro de los resultados obtenidos por Lance Armstrong en su intento de ganar el Tour de Francia. En ambos casos se pueden ver en acción los elementos que estructuran la teoría de Ejecución Estratégica en su conjunto. Los elementos descritos en el libro están en nuestro alrededor y siempre han estado, no obstante lo que tienden a perder es la relación entre estos elementos y cómo trabajan continuamente para generar los resultados que estamos consiguiendo actualmente.

La labor de las empresas hoy en día es determinar dónde se encuentran sus organizaciones en relación al alineamiento estratégico. Adicional a los instrumentos entregados en los capítulos del 1 al 6, hay algunas simples preguntas que al ser respondidas por los ejecutivos, entregarán una clara indicación de donde radican las oportunidades. Las siguientes preguntas cubren la estructura general y los seis imperativos:

- **Fortaleza de la Ideación.** ¿Son las razones de la organización aun válidas?, ¿es la intención de largo plazo suficientemente clara como para atraer la gente apropiada y energizarlos para que realicen sus labores de la mejor manera?
- **Claridad de la Visión.** ¿Son las metas y los sistemas de mediciones y recompensas diseñadas de forma que la gente en todos sus niveles sepa exactamente qué hacer para alcanzar sus propias metas y las de la organización?

Figura 2 - Esquema de la Ejecución Estratégica. Se muestra el diagrama completo con todo su entorno y variables que influyen.



- **Alineación de la Estructura y la Cultura.** ¿La estructura de la empresa hace que sea más fácil cumplir las labores? ¿La cultura de la empresa apoya los tipos de relaciones de trabajo que requiere la estrategia de la organización?
- **Efectividad del Compromiso.** ¿Puede la organización hacer la conexión entre el portafolio de proyectos de inversión y las metas estratégicas a las que esas inversiones están orientadas?
- **Efectividad de la Síntesis.** ¿Los programas de inversiones se apoyan unos con otros y reflejan de forma real la estrategia que guía a la organización?
- **Efectividad de la Transición.** ¿Los outputs de los proyectos transmiten rápidamente y sin problemas sus beneficios tangibles para las operaciones de la empresa?

Hay que tener cuidado de no contestar las respuesta correcta para una pregunta equivocada. Las preguntas más útiles vienen de un pensamiento integrativo. Se necesita un amplio rango de investigación que es necesario para generar una acción efectiva para crear un mejor alineamiento y rendimiento en la empresa.

Las ventajas de aquellas empresas que alinean exitosamente sus estrategias, crean los mejores lugares para trabajar. Empresas como Yahoo!, eBay, Google y Southwest, son las empresas más admiradas y requeridas para trabajar, una forma de resumir esto en términos de los imperativos estudiados es:

- La **Ideación** genera motivación.
- La **Naturaleza** alinea los vientos, las olas y las corrientes de la estrategia, la cultura y la estructura para una navegación suave.
- La **Visión** le entrega a los empleados un destino donde apuntar.
- El **Compromiso** conecta y el conocimiento y los hechos.
- La **Síntesis** ayuda a las personas a trabajar en conjunto y hacer correctamente las cosas correctas.
- La **Transición** incrusta el aprendizaje de los proyectos, mejora la sostenibilidad, y crea en los empleados orgullo por la propiedad.

En conjunto los seis imperativos permiten a las compañías crear más humanidad en el lugar de trabajo. Haciendo correctamente las cosas correctas, permite mejorar la calidad de vida en el trabajo e incrementa el rendimiento de manera simultánea.