

CUADERNO DE DIRECCIÓN / 001

La estrategia no es la que falla... es el sistema

En muchos casos, el problema no está en la estrategia, sino en el sistema que debe hacerla realidad.



ARTÍCULO DE REFERENCIA

Estrategia • Ejecución • Pensamiento sistémico

La estrategia no es la que falla... es el sistema

Las organizaciones no fracasan únicamente por la calidad de su estrategia. Con frecuencia fracasan porque su estructura, sus procesos, sus indicadores, su liderazgo y sus hábitos cotidianos producen, de manera natural, resultados distintos a los de la estrategia.

“¿Realmente falló la estrategia?”

En muchos casos, el problema está en el sistema que debía ejecutarla.

A finales de cada año, en muchas empresas ocurre una escena muy conocida. El comité directivo se reúne durante uno o varios días para diseñar la estrategia del siguiente periodo o de los próximos años. Se revisan tendencias, mercados, clientes, competidores y resultados. Se ajustan objetivos, se construyen indicadores y se presenta una visión que, en ese momento, parece capaz de transformar el futuro de la organización.

Todos salen convencidos de que algo importante acaba de ocurrir.

Tres meses después, sin embargo, las reuniones siguen ocupándose de los mismos retrasos, las mismas urgencias, los mismos conflictos entre áreas, los mismos clientes insatisfechos y las mismas decisiones operativas que consumen el tiempo de los directivos y personal clave.

La estrategia... sigue en la pared.

La organización, mientras tanto, continúa haciendo lo mismo y de la misma manera.

Aquí aparece una pregunta incómoda: ¿realmente falló la estrategia?

En muchos casos, no es así.

El problema es que se intentó montar una nueva estrategia sobre un sistema diseñado para producir otro tipo de resultados. La estrategia cambió, pero varios elementos del sistema que debía ejecutarla permanecieron prácticamente intactos.

La brecha no está sólo entre estrategia y resultados

La ejecución estratégica se ha convertido en uno de los principales desafíos de las organizaciones y la literatura sobre ejecución estratégica coincide en algo: formular una buena estrategia no garantiza que la organización sea capaz de ejecutarla.

De hecho, la investigación académica sobre ejecución ha sido históricamente mucho menor que la dedicada a la formulación de estrategias; pero en años recientes se han desarrollado modelos para conceptualizar y medir sistemáticamente la ejecución. [1]

La diferencia suele estar en la capacidad de la organización para convertir esa estrategia en decisiones, comportamientos, prioridades y resultados sostenibles.

Esto cambia el enfoque. En muchas ocasiones, cuando una estrategia no produce los resultados esperados, la primera reacción suele ser revisar el plan: modificar objetivos, agregar iniciativas, cambiar indicadores o diseñar una nueva estrategia.

Pero hay otra pregunta que es clave:

¿Qué hay en nuestra organización que hace difícil ejecutar esta estrategia?

Entre los obstáculos que pueden aparecer, están:

- áreas funcionales que no están alineadas,
- prioridades contradictorias,
- comunicación insuficiente,
- responsabilidades poco claras,
- incentivos que no corresponden con los objetivos estratégicos,
- sistemas deficientes de seguimiento.

La estrategia, entonces, es un fenómeno multidimensional y no puede analizarse separada del sistema que debe ejecutarla. [1]

[1] de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the "strategy execution" construct. *Journal of Business Research*, 101, 500–509. [Ver Fuente ->](#)

La organización no es la suma de sus áreas

Aquí aparece el segundo cambio de perspectiva: la organización debe entenderse como un sistema. Durante décadas, las empresas han intentado solucionar sus problemas mejorando departamentos, procesos o indicadores de manera aislada; sin embargo, muchos problemas organizacionales no pueden explicarse adecuadamente desde una sola función.

Una organización puede tener un excelente departamento comercial y, al mismo tiempo, entregar una experiencia deficiente al cliente.

Puede tener una operación extremadamente eficiente y, sin embargo, ser incapaz de innovar.

Puede tener finanzas bajo control y, al mismo tiempo, estar destruyendo capacidades necesarias para el futuro.

Puede contar con personas altamente competentes y obtener malos resultados porque los objetivos, incentivos y procesos de esas personas las obligan a trabajar unas contra otras.

El pensamiento sistémico ayuda a entender esta paradoja. La organización no produce resultados simplemente porque cada una de sus partes funcione bien. Los resultados dependen de cómo interactúan esas partes.

La creación de valor ocurre en las conexiones: entre estrategia y operación, entre áreas funcionales, entre procesos y clientes, entre decisiones actuales y resultados futuros. Cuando esas conexiones no están coordinadas aparecen retrasos, duplicidades, conflictos de prioridades y pérdida de enfoque, incluso si cada departamento puede demostrar que está cumpliendo sus indicadores.

Esta perspectiva coincide con investigaciones sobre ejecución estratégica que han mostrado que la alineación entre estrategia, estructura y otros elementos organizacionales constituye una condición fundamental para convertir los objetivos estratégicos en desempeño. [2]

Por eso, mejorar la ejecución estratégica no significa pedirle a cada área que “haga mejor su trabajo”. Significa diseñar un sistema en el que hacer bien el trabajo de cada área contribuya al resultado global.

La estrategia necesita un sistema que la haga posible

Esta idea permite reinterpretar herramientas conocidas como los Mapas Estratégicos y el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton.

Su aportación no consiste únicamente en crear más indicadores o construir mejores tableros de control. Su valor está en ayudar a traducir una estrategia general en objetivos concretos, mostrar relaciones causa-efecto y conectar capacidades, procesos, propuesta de valor para el cliente y resultados.

Esto es fundamental porque una declaración como “ser líderes en innovación” no le dice a una organización qué debe cambiar mañana por la mañana. Un sistema estratégico necesita responder preguntas más concretas:

¿Qué capacidades necesitamos desarrollar?

¿Qué procesos debemos transformar?

¿Qué comportamiento debe cambiar?

¿Qué valor debemos crear para el cliente?

¿Qué indicadores demostrarán que avanzamos?

¿Qué resultados esperamos obtener?

La estrategia empieza a convertirse en un sistema de decisiones.

Además, Kaplan y Norton distinguen entre indicadores de resultado —los que muestran lo que ya ocurrió— e indicadores impulsores —los que permiten gestionar aquello que probablemente producirá los resultados futuros—. [3]

Esta diferencia es crucial porque mirar únicamente los resultados financieros puede significar descubrir demasiado tarde que la organización dejó de construir las capacidades que necesitará mañana.

La estrategia deja entonces de ser un documento anual y comienza a convertirse en un proceso continuo de comunicación, alineación, seguimiento, aprendizaje y ajuste.

Esta forma de observar la organización es consistente con la tradición del pensamiento sistémico desarrollada, entre otros, por Russell Ackoff y Peter Senge, para quienes comprender un sistema exige observar las relaciones, patrones e interacciones que producen su comportamiento.

Qué sucede cuando la estrategia se encuentra con la operación

Después de varias décadas participando con organizaciones de distintos sectores, identifiqué patrones especialmente relevantes: las personas que participan en la formulación estratégica suelen tener los conocimientos necesarios para construir una estrategia razonablemente sólida. Conocen el negocio, los clientes, el sector, los procesos, las tendencias y las capacidades de la organización.

El problema aparece después. La estrategia debe aterrizar en un sistema que quizá no está preparado para ella.

[2] Srivastava, A. K. & Suchil. “Alignment: The Foundation of Effective Strategy Execution”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2017. [Ver Fuente ->](#)

[3] Norton, D. P. “Strategy Execution Needs a System”. *Harvard Business Review* (2008). [Ver Fuente ->](#)

Se establecen objetivos e indicadores, pero cuando llega el momento de modificar las interacciones entre áreas, aparecen los paradigmas y las costumbres. La cultura podría neutralizar parte del diseño estratégico.

También aparece la resistencia al cambio. Las personas enfrentan incertidumbre y suelen preferir modificaciones graduales que no impliquen costos importantes de tiempo, esfuerzo o recursos.

Otro problema frecuente es que las organizaciones incorporan personas de otros niveles al proceso estratégico, pero no siempre otorgan el mismo peso a sus aportaciones que a las de quienes poseen mayor jerarquía. Esto tiene una consecuencia importante.

Una estrategia que es clara para quienes la diseñaron no necesariamente es clara para quienes deben ejecutarla. Por eso la comunicación no puede entenderse como simplemente “informar” la estrategia. Quienes comunican son responsables también de comprobar que el mensaje fue bien comprendido.

Cada persona necesita saber qué significa la estrategia para la organización, pero también qué significa para su trabajo.

Los cinco enemigos de la ejecución

Si la estrategia atraviesa un sistema para convertirse en resultados, entonces las principales barreras pueden encontrarse en ese sistema.

Identifico cinco enemigos recurrentes que permiten encontrar las causas de una ejecución deficiente:

1. Prioridades contradictorias

Cuando todo es prioritario, en realidad nada lo es.

Decenas de proyectos, iniciativas y urgencias compiten por los mismos recursos. Diferentes líderes envían mensajes diferentes y los equipos terminan atendiendo aquello que parece más urgente, aunque no sea lo más importante estratégicamente.

Los síntomas son conocidos: exceso de proyectos, cambios constantes de prioridad, reuniones donde todo es “prioridad uno” y equipos saturados.

La pregunta que debería hacerse un director o gerente es sencilla y poderosa:

Si todo es prioritario, ¿qué podemos dejar de hacer esta semana sin afectar la estrategia?

2. Procesos diseñados para el pasado

Una organización no puede querer ser más ágil, innovadora y centrada en el cliente, mientras conserva procesos, autorizaciones y estructuras diseñadas para una realidad que ya no existe.

La estrategia avanza hacia un lado y los procesos empujan hacia el otro.

Aparecen burocracia, retrabajo, demoras y cuellos de botella.

La pregunta crítica es:

¿Qué proceso importante fue diseñado para un negocio que ya no existe?

3. Indicadores que premian el comportamiento equivocado

Existe una regla organizacional difícil de ignorar:

Dime cómo me mides y te diré cómo trabajo.

Si una persona es recompensada exclusivamente por productividad individual, será difícil esperar de ella colaboración.

Si se premia únicamente el corto plazo, será complicado construir capacidades de largo plazo.

Si cada área tiene indicadores que compiten entre sí, la organización puede obtener excelentes resultados departamentales y malos resultados globales.

Los indicadores no sólo miden el comportamiento. También lo moldean.

Esta relación entre medición, metas, incentivos y comportamiento ha sido muy estudiada en la literatura de ejecución estratégica: lo que la organización define como éxito individual puede favorecer o dificultar la ejecución de la estrategia global. [4]

La pregunta, por tanto, es:

¿Qué comportamiento estamos reforzando sin darnos cuenta?

4. Liderazgo reactivo

Hay organizaciones donde los directivos pasan la mayor parte de su tiempo apagando incendios.

La ejecución se debilita cuando las decisiones que deberían resolverse en la operación escalan continuamente. La claridad sobre quién decide qué y cómo fluye la información es una condición relevante para una ejecución efectiva. [5]

[4] Simons, R “Strategy Execution Module 12: Aligning Performance Goals and Incentives.” Harvard Business Review Store. 2016. [Ver Fuente ->](#)

[5] Neilson, G. L., Martin, K.L., & Powers, E “The Secrets to Successful Strategy Execution.” Harvard Business Review, 2008. [Ver Fuente ->](#)

De otra manera, las decisiones se centralizan. Aparece el “micromanagement”. Se delega poco.

El resultado es paradójico: los líderes quieren que la organización sea más autónoma, pero el sistema los convierte en el principal cuello de botella.

Un líder estratégico debería preguntarse:

¿Qué porcentaje de mi agenda estoy dedicando a construir el futuro y cuánto a resolver problemas del presente?

5. Ausencia de aprendizaje organizacional

Los errores no son necesariamente el problema.

El problema es repetirlos sin aprender.

Una organización que no revisa sus decisiones, proyectos y experiencias pierde la oportunidad de convertir lo ocurrido en conocimiento. El aprendizaje queda atrapado en las personas y los mismos problemas reaparecen constantemente.

La pregunta final es:

¿Qué aprendimos como organización durante los últimos seis meses que haya cambiado nuestra forma de trabajar?

La organización está diseñando su futuro todos los días

La organización no construye su futuro únicamente durante el ejercicio anual de planeación estratégica.

Lo construye todos los días.

Lo construye cuando decide qué medir, qué recompensar, qué tolerar, qué corregir, en qué capacitar a las personas, cómo asignar recursos y cómo toman decisiones sus líderes.

Cada una de esas decisiones modifica el sistema.

Por eso, si una empresa quiere cambiar sus resultados, no basta con pedirle a las personas que trabajen de otra manera. Hay que preguntarse qué elementos del sistema hacen difícil —o incluso imposible— ese nuevo comportamiento.

Una forma práctica de comenzar es hacerse cinco preguntas:

5 preguntas para intervenir el sistema:

¿Qué comportamiento queremos cambiar?

¿Qué proceso está impidiendo ese cambio?

¿Qué indicador mantiene el comportamiento actual?

¿Qué decisión de liderazgo lo está reforzando?

¿Qué podemos modificar durante las próximas dos semanas?

Estas preguntas obligan a pasar de la discusión abstracta sobre estrategia a la intervención concreta sobre el sistema.



Ejecutar también significa aprender y ajustar

Una estrategia no debería quedar congelada durante dos, tres o cinco años hasta que llegue el siguiente gran ejercicio estratégico.

El entorno cambia. Cambian los clientes, la tecnología, los competidores, las capacidades internas y las prioridades.

Por eso la estrategia necesita mecanismos formales de revisión, monitoreo y ajuste. Aquí planteo la necesidad de estrategias “ágiles”: abiertas a ser cuestionadas, revisadas y modificadas, con roles definidos para realizar ese seguimiento de manera periódica y sistemática.

Pero existe otro elemento importante: los logros tempranos.

La transformación estratégica suele ser incómoda y puede tomar tiempo. Los primeros resultados visibles ayudan a demostrar que el esfuerzo tiene sentido y generan energía para continuar.

Por eso conviene identificar, desde el principio, algunos resultados tempranos que puedan demostrar beneficios concretos sin perder de vista el objetivo estratégico mayor.

La ejecución necesita hacerse visible.

Un tablero que muestre la situación inicial, el avance periódico y el objetivo futuro puede ayudar a que las personas reconozcan cuánto se ha avanzado y, al mismo tiempo, visualicen hacia dónde se dirige la organización.

El trabajo estratégico empieza después del plan

La formulación de la estrategia puede ser una dinámica intelectualmente estimulante. Permite explorar escenarios, cuestionar supuestos, imaginar posibilidades y construir una dirección.

Pero ese ejercicio es apenas el comienzo.

Un verdadero desafío aparece cuando la estrategia entra en contacto con la organización: sus hábitos, sus procesos, sus incentivos, sus estructuras, sus liderazgos, sus miedos y sus formas históricas de tomar decisiones.

Ahí es donde muchas estrategias se detienen.

Por eso, la pregunta más importante después de aprobar una estrategia no debería ser:

“¿Qué tenemos que hacer para ejecutar el plan?”

Debería ser:

“¿Qué tiene que cambiar en nuestro sistema para que este plan pueda ejecutarse?”

La diferencia parece pequeña, pero cambia completamente la gestión. Estaríamos hablando de qué acciones estratégicas deberíamos llevar a cabo para hacer que el plan sea ejecutable.

Porque si el sistema recompensa apagar incendios, habrá más incendios.

Si premia el trabajo aislado, habrá menos colaboración.

Si mantiene procesos diseñados para el pasado, la organización seguirá comportándose como si ese pasado todavía existiera.

Y si los líderes dedican toda su energía a resolver urgencias, nunca habrá suficiente tiempo para construir las capacidades del futuro.

La conclusión incómoda

Las organizaciones no siempre obtienen los resultados que desean. Con frecuencia obtienen resultados coherentes con la forma en que su sistema está diseñado para funcionar.

Por eso, cuando una estrategia no está generando los resultados esperados, quizá no sea necesario comenzar otra vez con una nueva estrategia.

Tal vez sea necesario mirar debajo de ella.

Analizar los procesos, los indicadores, los incentivos, las decisiones, las prioridades, los comportamientos, la cultura, el liderazgo y las relaciones entre áreas.

Nos deberíamos preguntar si todo eso está realmente diseñado para producir el futuro que la estrategia promete.

Una ventaja competitiva sostenible no depende únicamente de diseñar mejores estrategias ni de elaborar mejores planes. También depende de construir organizaciones capaces de convertir los planes en hábitos, los hábitos en decisiones y las decisiones en resultados.

La estrategia no fracasa necesariamente.

Es posible que el sistema simplemente esté haciendo demasiado bien aquello para lo que fue diseñado.

Si lo que queremos son resultados diferentes, tendremos que intervenir el sistema o diseñar un sistema diferente.



Arturo Navarrete Fernández

Consultor • Mentor Ejecutivo • Profesor • Autor
Actualmente combina su práctica de consultoría y mentoría con la docencia y el desarrollo de una propuesta propia sobre **capacidades organizacionales, ejecución estratégica y aprendizaje organizacional**. [Conoce más sobre Arturo](#)

Del Diagnóstico a la Acción

Lleva la idea a tu organización

¿Cómo saber si nuestra organización está preparada para ejecutar la estrategia?

No basta con identificar conceptualmente los obstáculos. Necesitamos una primera aproximación que permita observar dónde están los principales riesgos del sistema.

Por ello desarrollé el Índice de Capacidad de Ejecución Estratégica (ICEE®)

El ICEE® parte de los cinco enemigos de la ejecución identificados en este artículo y los convierte en una primera evaluación estructurada de la capacidad de una organización para llevar su estrategia a la práctica.

El diagnóstico explora cinco dimensiones:

Prioridades: ¿La organización concentra sus esfuerzos en aquello que realmente importa?

Procesos: ¿Los procesos facilitan o dificultan la estrategia?

Indicadores: ¿Lo que se mide y recompensa favorece los comportamientos necesarios?

Liderazgo: ¿Las decisiones y prácticas de los líderes facilitan la ejecución?

Aprendizaje: ¿La organización aprende de lo que ocurre y modifica su manera de trabajar?

Esta versión del instrumento contiene 25 preguntas -cinco por cada dimensión-, calificadas en una escala de 1 a 5.

El resultado no pretende determinar por sí solo si una organización tiene una “buena” o “mala” estrategia. **El propósito es identificar dónde puede estar la brecha entre lo que la estrategia requiere y lo que el sistema organizacional actualmente hace posible.**

El resultado se presenta mediante un semáforo ejecutivo:



Alta capacidad de ejecución

La organización cuenta con condiciones favorables, aunque siempre existen oportunidades de mejora.



Riesgos importantes

Existen condiciones del sistema que pueden dificultar o ralentizar la ejecución.



Ejecución en peligro

Existen barreras importantes que requieren atención antes de esperar resultados sostenibles de la estrategia.

Medir no transforma una organización

El valor aparece cuando los resultados del diagnóstico permiten iniciar una conversación, identificar una prioridad y decidir qué modificar.

Por eso, la pregunta posterior al diagnóstico no debería ser:

¿Cuál es nuestro resultado?

Sino:

¿Qué necesita cambiar en nuestro sistema para que podamos ejecutar mejor?

Ahí comienza realmente el trabajo.

¿Está tu organización preparada para ejecutar la estrategia?

Realiza una primera autoevaluación de la capacidad de ejecución.

ICEE®

Índice de Capacidad de Ejecución Estratégica

Evalúe:

- Prioridades
- Procesos
- Indicadores
- Liderazgo
- Aprendizaje

Obtenga una primera lectura de:

-  **Alta capacidad de ejecución**
-  **Riesgos importantes**
-  **Ejecución en peligro**

Realizar el diagnóstico
ICEE®

25 preguntas – 5 dimensiones – escala 1-5 – resultado ejecutivo

El diagnóstico ofrece una primera aproximación. No sustituye un análisis organizacional integral.

Sobre el autor



Arturo Navarrete Fernández

Consultor • Mentor Ejecutivo • Profesor • Autor

Consultor en gestión organizacional, estrategia y desarrollo de capacidades, con décadas de experiencia trabajando con organizaciones de distintos sectores y desde diversas perspectivas de gestión. Actualmente combina su práctica de consultoría y mentoría con la docencia y el desarrollo de una propuesta propia sobre capacidades organizacionales, ejecución estratégica y aprendizaje organizacional. [Conoce más sobre Arturo](#)

Para profundizar... fuentes seleccionadas

Pensamiento sistémico

Ackoff, R. L.

Systems Thinking for Curious Managers: With 40 New Management f-Laws.

Senge, P. M.

The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization.

Estrategia y ejecución

Kaplan, R. S. & Norton, D. P.

The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P.

The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.

Norton, D. P.

"Strategy Execution Needs a System".

Ejecución organizacional

Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E.

"The Secrets to Successful Strategy Execution." *Harvard Business Review*, 2008.

de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F.

"Conceptualizing and measuring the 'strategy execution' construct." *Journal of Business Research*, 2019.

Srivastava, A. K. & Sushil.

"Alignment: The Foundation of Effective Strategy Execution." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2017.

Simons, R.

Strategy Execution Module 12: Aligning Performance Goals and Incentives. Harvard Business Review Store Case Study, 2016.