



Libro El líder estratégico

Nuevas tácticas para un mundo en proceso de globalización

John R. Pisapia
Information Age Publishing, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Henry Ford hizo buenas decisiones estratégicas, pero no logró ver ni adaptarse al cambio. Creó la industria automovilística, pero los competidores pronto le robaron una considerable porción porque no se ajustaba a los cambios en el mercado. Lo que era cierto a principios del siglo XX es doblemente cierto a principios del XXI: Si no dirige su organización de manera que sea flexible y responda al cambio, pronto estará muerta. Los negocios modernos necesitan líderes estratégicos que puedan ajustarse rápidamente a las circunstancias ambiguas en cambio constante. En este libro, el profesor John R. Pisapia analiza las teorías de otros expertos sobre el liderazgo y describe seis hábitos que deben desarrollar los líderes estratégicos. Las pintorescas y cautivadoras historias que presenta sobre renombradas personalidades ayudan a concretar sus perfeccionadas y elevadas (en ocasiones, incluso oscuras) teorías y hallazgos. Aunque el libro de Pisapia es reflexivo y académico, los lectores podrían distraerse por la deficiente edición y verificación de hechos. Aun así, *BooksInShort* recomienda este libro a líderes de todos los niveles, a académicos que enseñan sobre el liderazgo y a consultores que asesoran a otros sobre cómo dirigir con eficacia.

Ideas fundamentales

- En el ambiguo “entorno posmoderno”, las organizaciones colaboradoras y adaptativas superan a las rígidas e inflexibles.
- El “liderazgo estratégico” incluye seis hábitos esenciales: “arte, agilidad, anticipación, expresión, alineación y aseguramiento”.
- Como los artistas, los líderes estratégicos combinan una amplia “paleta” que incluye el liderazgo “transformador, gerencial, político y ético”.
- Practican la agilidad al ser flexibles y responder a oportunidades.
- Aplican la “regla de las mínimas especificaciones”.
- Los líderes estratégicos usan técnicas de “ver-escuchar-aprender” para anticipar y adaptarse a importantes patrones ambientales.
- Establecen además la dirección de la organización al expresar una “declaración de intenciones”.
- Esa declaración explica la identidad y propósito de la empresa y describe un plan para cumplir las metas.
- Para ayudar a los empleados a alinearse con las estrategias organizacionales, los buenos líderes los tratan como iguales.
- Varias “palancas” ayudan a garantizar el éxito: aclarar metas, medir resultados, enfatizar el aprendizaje, apoderar a los empleados y enlazar las recompensas con los resultados.

Resumen

Lecciones de “liderazgo estratégico”

El pionero automovilístico Henry Ford introdujo el auto de producción en masa en la época en que sus contemporáneos aún no entendían la producción en cadena de montaje. Construyó y gobernó un nuevo mercado. Pero este líder visionario pronto se cegó a los cambios de su industria. La creencia de que su Modelo T negro y el Modelo A satisfacían las necesidades de los consumidores de manera suficiente permitió a los competidores con distintos estilos y colores de autos derribar su monopolio. A fin de cuentas, Ford era “sólo parcialmente exitoso” como líder estratégico. Se destacaba por hacer decisiones estratégicas, pero no logró ver ni adaptarse al cambio.

“Yo defino el liderazgo estratégico como la capacidad (y la sabiduría) para tomar decisiones trascendentales sobre fines, acciones y tácticas en entornos

ambiguos”.

Louis Gerstner, por otro lado, era un líder estratégico totalmente exitoso. Era director ejecutivo de IBM cuando la compañía se preparaba para dividirse en varios negocios más pequeños, pero él no le encontraba sentido a ese cambio. Creía que los consumidores preferirían no depender de un solo proveedor para sus productos de cómputo, y que una compañía más grande, que fungiera como “integrador” de software y hardware, incluyendo productos de empresas externas, podría satisfacer mejor sus necesidades. Gerstner dejó intacta a IBM y la ayudó a prosperar a través de su comprensión del entorno de negocios, el establecimiento de metas comunes, la adaptación de la compañía al cambio y una mejor comunicación con los empleados.

La comprensión del liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es muy diferente de la administración estratégica. La administración estratégica es lineal, racional y analítica. Se centra en la generación de estrategias a través de una planeación detallada. Por el contrario, el liderazgo estratégico es creativo y adaptativo; depende de la “síntesis” más que el “análisis”. Este estilo de liderazgo, que es más “coordinador y colaborador” que jerárquico, se adapta al entorno de negocios actual, en el que “la realidad no es sí o no, sino tal vez o depende”.

“No se trata de buscar una sola vez una ventaja competitiva sostenible, sino de monitorear continuamente el entorno con el objeto de hacer los movimientos correctos”.

Los líderes estratégicos ayudan a sus organizaciones a prosperar en este ambiguo “entorno posmoderno” con su flexibilidad e inmediata respuesta al cambio. Practican seis hábitos esenciales de liderazgo: “arte, agilidad, anticipación, expresión, alineación y aseguramiento”. Estos hábitos los ayudan a entender lo que ocurre a su alrededor, a identificar metas, fomentar la cohesión, entablar relaciones y mejorar el aprendizaje organizacional. Visualice los seis hábitos como una “Rueda de liderazgo”. El arte y la agilidad están en el círculo interno de la rueda. La anticipación, expresión, alineación y aseguramiento llenan el aro externo. Los hábitos internos provocan los hábitos externos. De hecho, el arte es el hábito más importante de todos.

“Hábito uno – Arte”

En el pasado, los líderes eran como los científicos; respondían a las oportunidades de negocios y a los obstáculos con un conjunto de técnicas predefinidas. Este enfoque ya no funciona. Los líderes modernos funcionan como artistas; usan una gran “paleta de acciones de liderazgo”. En ocasiones, deben ser gerentes – reactivos, cuidadosos y orientados a los procesos. Otras veces, deben ser líderes – proactivos, audaces y visionarios. De hecho, los líderes estratégicos entienden y usan cuatro tipos de liderazgo:

1. **“Transformador”** – Los líderes transformadores desafían la mentalidad existente, generan nuevas visiones de negocio, exhortan a los empleados a “autoadministrarse” y ayudan a crear valores y objetivos comunes.
2. **“Gerencial”** – Los gerentes identifican metas y determinan procesos para alcanzarlas. Establecen jerarquías claras, y controlan y alientan al personal a alcanzar esas metas.
3. **“Ético”** – Los líderes éticos se mantienen firmes en un “dilema moral”. Se ganan la confianza de los empleados mediante su honestidad y se aseguran de que las decisiones de negocios se alineen a los valores de la compañía.
4. **“Político”** – Los líderes políticos garantizan el apoyo y las alianzas que necesitan para fomentar nuevas ideas y proyectos. Conciben arreglos que beneficien a todos y “maximizan el equilibrio de poder en todas las relaciones organizacionales”.

“El contexto actual de liderazgo está construido sobre arenas movedizas”.

Los líderes estratégicos aplican e integran estos cuatro tipos de liderazgo de acuerdo con las necesidades de estabilidad o cambio de sus compañías. Entienden la “tensión dialéctica” entre lo que sus organizaciones “quieren ser” y lo que en realidad son, y entre lo que sus organizaciones “pueden hacer” y lo que “deben hacer”. Los reglamentos y protocolos no ayudan a los líderes a negociar estas diferencias. Deben aplicar el arte, es decir, el “megahábito”.

“Hábito dos – Agilidad”

Los líderes estratégicos usan administración de mando y control cuando es necesario, pero prefieren la colaboración y la coordinación. Sostienen sus grandes planes y visiones mediante la aplicación de la “regla de las mínimas especificaciones”, que fija el mínimo número de parámetros posible. Por ejemplo, en su campaña del 2008, Barack Obama presentó sólo cinco lineamientos para el director ejecutivo de operaciones: “manejar la campaña con respeto; desarrollarla de abajo hacia arriba; sin dramas; el cliente es el rey, y la tecnología es nuestra aliada en la candidatura”. Estas especificaciones mínimas autorizaron la toma de decisiones para el personal de su campaña y apoderaron a sus seguidores para actuar. Por el contrario, la campaña de su oponente, Hillary Clinton, se adhirió a una estricta jerarquía. Sólo algunas personas en la cima podían tomar decisiones importantes, así que las decisiones “llegaban demasiado tarde para poderse llevar a cabo en los niveles básicos”. Por eso, la campaña de Clinton continuamente trataba de alcanzar a la rápida y ágil campaña de Obama.

“Cuando el índice de cambio en el exterior excede el índice de cambio en el interior, el fin está a la vista”. (Jack Welch, ex director ejecutivo de General Electric)

En el moderno y complejo mundo de negocios, el pensamiento lineal y el liderazgo de mando y control a menudo no son suficientes. Para adaptarse, los líderes deben desarrollar una “mentalidad estratégica”. Deben ser capaces de moverse entre el pensamiento analítico y el creativo, y a la vez ocuparse de sus principales responsabilidades: “hacer las preguntas correctas en lugar de dar las respuestas correctas”; identificar y estar abierto a nuevas oportunidades, y elegir las metas, pasos y estrategias adecuados.

“Los líderes y sus organizaciones tienden a fracasar, no porque cometan errores, sino porque no logran aprender”.

Los líderes estratégicos aprenden mediante la observación y la acción, de manera muy similar al capitán de barco de Nueva Inglaterra, Eleazer Hull. Aunque Hull no

había recibido capacitación formal en navegación, era un navegante de primera, cuyos servicios siempre tenían gran demanda. Cuando se le preguntó como dirigía los barcos por los mares peligrosos, Hull respondió: “Voy a la cubierta, escucho el viento en las jarcias, siento cómo está el mar, veo fijamente una estrella y fijo el rumbo”. No dependía de mapas, cartas de navegación ni ecuaciones, sino que este ágil capitán “era capaz de unir el pensamiento analítico, creativo y reflexivo. Pensaba en la meta y luego en los medios para alcanzarla”. El pensamiento estratégico incluye el uso de tres habilidades distintas:

1. **“Pensamiento de sistemas”** – La capacidad de ver los sistemas de manera integral y entender sus relaciones y patrones.
2. **“Reformulación”** – La capacidad de reunir y organizar datos e identificar estrategias distintas.
3. **“Reflexionar”** – La capacidad de procesar información y crear “teorías de prácticas” que guíen todas las acciones futuras.

“Hábito tres – Anticipación del futuro”

Predecir, o descifrar lo que depara el futuro, requiere el conocimiento del contexto. Por ejemplo, Ferdinand de Lesseps, el hombre que creó el Canal de Suez (que une el Mar Rojo con el Mediterráneo) empezó a trabajar en el canal en 1859 y terminó aproximadamente 10 años después. El trabajo se desarrolló sin problemas, gracias al terreno plano y sin obstáculos del desierto egipcio. Sin embargo, cuando de Lesseps más tarde trató de construir un canal en Panamá, erróneamente anticipó que el diseño del canal y las estrategias de Egipto funcionarían otra vez. No fue así. El accidentado terreno de Panamá, los políticos corruptos y los brotes de malaria frustraron los planes de de Lesseps y su equipo. Con el tiempo, el desarrollador se dio cuenta que el Canal de Panamá requería un nuevo diseño, con esclusas. Pero para cuando adaptó su iniciativa, el proyecto ya estaba muy atrasado y había sobrepasado el presupuesto. Fue un fracaso y dañó la reputación de de Lesseps.

“El papel del líder estratégico es encontrar el futuro y fijar la dirección”.

De Lesseps no pudo terminar el Canal de Panamá porque no logró entender que el liderazgo es situacional. Y “la situación o el contexto no sólo afecta lo que hacen los líderes, sino que restringe y permite lo que los líderes pueden hacer y cómo lo hacen”. Los líderes que no identifican factores cruciales en su entorno no llegarán lejos. Deben usar técnicas de “ver-escuchar-aprender” para anticipar y analizar “tendencias ambientales” importantes. Ciertas herramientas analíticas ayudan a los líderes a entender la situación de su negocio, que incluye un análisis FODA de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de sus organizaciones, y un análisis PEST de los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

“Hábito cuatro – Expresión de las intenciones estratégicas”

Los líderes estratégicos fijan la dirección para sus organizaciones al formular una “declaración de intenciones” de una página, que exprese la identidad y propósito de sus compañías, describa sus metas y explique un plan para alcanzarlas. Esas declaraciones deben tener un “conjunto flexible de prioridades”.

“El liderazgo estratégico no sólo está en el ámbito de los ejecutivos, como sugieren los tradicionalistas. Debe llegar hasta los niveles más bajos de la organización”.

Después de expresar esta información esencial, abra “ventanas de oportunidad” y “vaya hacia la luz”. Esta frase viene del libro *Run to Daylight* de Vincent Lombardi, ex director técnico del equipo de fútbol norteamericano Green Bay Packers. El título se refiere a la jugada más famosa de los Packers, “la barrida de los Packers”. Cuando los jugadores hacen la barrida correctamente, los jugadores de la defensiva no pueden detenerlos. En la jugada, el mariscal de campo lanza el balón a un corredor que va lateralmente hacia las líneas laterales sin perder de vista la meta. Los corredores de línea hacen lo mismo, pero tienen la mira en tratar de bloquear a un jugador contrario. El trabajo del ala es girar y salir una vez que ve la “luz entre los jugadores de línea”. La jugada ilustra la “importancia de planear con anticipación, estar preparado cuando surjan las oportunidades y rápidamente aprovecharlas”. Ese “oportunismo estratégico” requiere una estructura organizacional y una mentalidad flexibles – lo opuesto a la planeación lineal.

“Hábito cinco – Alineación de colegas e intenciones”

Los líderes estratégicos luchan por ganarse la confianza de sus empleados y los alientan a actuar como iguales, no como subordinados. Ayudan a sus organizaciones a alinearse en torno a metas e intereses compartidos. Esos líderes tienen relaciones sólidas con sus seguidores al establecer lazos afectivos, escuchar con atención y contar historias. Además, fungen como redes sociales que crean un “puente” hacia gente influyente, generando así un valioso “capital social”.

“Como los artistas, los líderes estratégicos son flexibles y capaces de adaptarse a circunstancias y condiciones distintas. Algunas veces ejercen influencia mediante conductas de mando y control; otras, mediante la moral y la virtud, o mediante negociaciones e incentivos, para influir en sus seguidores. Y otras veces, incluso tratan de enfatizar y expresar valores, dirección y obtención de metas comunes”.

Ritz-Carlton es ejemplo de una compañía que trabajó arduamente para crear lealtad entre su personal. Expresa su valor en la “promesa del empleado”: “Nuestras damas y caballeros son el recurso más importante”. La cadena hotelera cumple su promesa. Después del huracán Katrina, Ritz-Carlton permitió a sus empleados en y cerca de Nueva Orleans un traslado a hoteles de la cadena en otros sitios, para que pudieran tener un empleo asalariado mientras reconstruían la ciudad. Esas acciones alimentan la “cultura de confianza” de Ritz-Carlton.

“Hábito seis – Aseguramiento de resultados”

Siete “palancas” ayudan a los líderes estratégicos a crear una compañía de alto rendimiento:

1. **“Tenga una meta de cambio concreta y clara”** – Las organizaciones eficaces tienen visiones flexibles y motivadoras, incluidas en una firme declaración de intenciones.
2. **“Dé seguimiento al desempeño”** – El cuadro de mando integral y otras mediciones ayudan a los líderes a saber si sus estrategias funcionan. Comuniqué abiertamente el progreso de la empresa.
3. **“Enseñe el punto de vista de la organización”** – Los líderes estratégicos son un modelo de los valores organizacionales, explican el contexto de sus peticiones y comparten historias que alimentan la cultura de la compañía, entre otras tácticas.

4. **“Haga del aprendizaje una prioridad”** – Hacer preguntas, ofrecer retroalimentación y aprender de los errores ayudan a enfatizar el aprendizaje organizacional.
5. **“Coloque a la gente en el centro de las cosas”** – Cree una cultura de “autoadministración” y “autodirección” que apodere a los empleados.
6. **“Reclute y selecciones con base en el desempeño y la cultura”**– Los mejores solicitantes para un empleo “piensan y actúan como propietarios”.
7. **“Enlace las recompensas con los resultados”** – Los incentivos deben ser “visibles” y “significativos”. Todos los empleados deben saber lo que tienen que hacer para merecer una recompensa.

Sobre el autor

John R. Pisapia enseña liderazgo y normatividad en Florida Atlantic University. Tiene el sobrenombre de “profesor global” porque ha impartido clases en China, la India y otros lugares.
