



ieem.edu.uy



Liderar a través de la estrategia

La estrategia es más que un cúmulo de acciones, tácticas y objetivos; es un camino que requiere de un liderazgo con determinadas habilidades que guíe, en particular, la ejecución para alcanzar las metas propuestas



Por **Juan Manuel Martínez**
Profesor del IEEM

Hace unos días, tuve la necesidad de hurgar en un conjunto olvidado de documentos que tenía guardados en casa y encontré una página arrancada de una revista que solía acompañarme en mis vuelos frecuentes cuando residía por razones laborales en Estados Unidos. La página era un extracto de una de las últimas entrevistas que Peter Drucker había concedido a la revista Forbes a sus noventa y cuatro años. En ella abordaba cuestiones de liderazgo que, por lo simples, claras y centrales, no han perdido vigencia. De la misma manera que “la curiosidad mata al gato”, fue imposible no sumergirme en su lectura y, a medida que avanzaba, conectar con una de las discusiones que suelen surgir cuando se abordan temas de estrategia, tanto en el ámbito académico como en el profesional.

De liderazgo y estrategia se encuentran varias definiciones, alcances e implicancias. Si uno se detiene en la evolución del concepto estrategia, hoy prácticamente no se discute que involucra tanto el proceso de concepción como el de implementación. Esto es así porque la parte “dura” de la estrategia no es suficiente para lograr el objetivo que se busca alcanzar con ella. Y el motivo es simple: una cuestión es la concepción y otra es la ejecución. Sin una ejecución exitosa no hay objetivo que se alcance, pudiendo tener consecuencias desastrosas para la organización y sus stakeholders.

En la ejecución está involucrado el ser humano como individuo y como parte de diferentes organizaciones.

Este hecho, que muchas veces se minimiza, es central en el proceso de concepción de forma que la implementación no sea imposible o un mero y simple deseo. Como suelo mencionar cuando abordo estos temas, “el Excel resiste todo”, y uno no puede sencillamente pensar que con ello es suficiente, porque luego intervie-



ne el ser humano y la cruel realidad se hace presente.

Esto lleva a prestar mucha atención al entorno en el que se está, a la cultura de la organización, a las relaciones interpersonales, entre otros aspectos relevantes.

Así es que surge la necesidad del “implementador” o “estratega”, que deberá liderar el proceso de alcanzar el objetivo definido.

● ● Liderazgo capaz de retroalimentar a la estrategia ante cambios.

de hacer realidad ese camino hacia el objetivo trazado llamado estrategia.

Recorrer ese camino implica tener bien claro cuál es el destino, elegir muy bien los compañeros de recorrido, tener presente que habrá desafíos a los cuales deberá, en lo posible, anticiparse porque el clima y las condiciones del camino serán cambiantes. Y es entonces cuando surge necesi-

ria, en cualquier organización, la figura del líder cuya autoridad sea reconocida para que conduzca al equipo en ese camino.

Liderazgo estratégico

Las habilidades para alinear al equipo, preguntar, saber escuchar e interpretar lo que está sucediendo son imprescindibles para analizar y decidir. Peter Drucker resalta en la entrevista la importancia de preguntar qué se necesita realizar y de poseer la disciplina suficiente para no desviarse de las cuestiones importantes. Se debe tener presente que los recursos siempre son escasos (el tiempo es uno de ellos, aunque muchas veces no se lo considera así, más en nuestra cultura), por lo que es ineludible su asignación y utilización acorde a las prioridades bien definidas en forma coherente y consistente.

Una última habilidad, que no menciona específicamente Drucker, pero que sin duda actualmente cobra más importancia para el

líder, es la del aprendizaje. La estrategia requiere ajustes, más en un entorno dinámico y cambiante como el de hoy y es vital que quien conduzca sea capaz de adaptarse a los cambios sin perder de vista el objetivo final.

Debe entenderse que no es necesario ganar todas las batallas, hay veces que será necesario retroceder sin ceder en la adversidad, aprender humildemente de los errores y tener en cuenta que hay que saber decir que no, cuando corresponda.

Sin una dirección clara es muy difícil que una organización subsista y cumpla sus objetivos.

Esa dirección vital requiere de una estrategia definida y de un liderazgo que la haga realidad, y que ese liderazgo sea capaz de retroalimentar a la estrategia ante los cambios a los que se ve sometida la organización.

La oportunidad única de ejercer el liderazgo a través de la estrategia —entendiendo que abarca las etapas de concepción e implementación— es lo que se

suele identificar como “liderazgo estratégico”.

Este liderazgo es el que debe mantener viva a la organización y debe quedar claro la directa interrelación entre la estrategia y el liderazgo, ya que el entramado que ambas conforman es el que termina definiendo a la organización.

Dicho lo anterior, es de orden mencionar que de acuerdo con la etapa que transite una organización será su estrategia y, por ende, el tipo de liderazgo necesario.

Así como la estrategia muta, lo hace también el tipo de liderazgo que se necesita y será tarea del líder de turno identificar cuándo es necesario dar paso a una nueva forma de liderazgo.

¿Es esto malo?

Para nada, cada etapa requiere de un líder con determinadas características y eso es lo relevante. Hace unos años, mantuve una

● ● Cada etapa requiere de un líder con determinadas características

charla informal alrededor de una estufa a leña con el CEO exitoso y reconocido en su sector de una muy importante multinacional americana en la que dijo que su función en la empresa era muy clara y que ello implicaba que no estaría más de cinco años en el puesto.

Entendía, además, la importancia del cambio para renovar ideas por el bien final de la organización y para evitar la autocomplacencia, cuestiones que trascienden al líder de turno.

Ejercer el liderazgo a través de la estrategia en una organización no es una tarea para nada sencilla.

La forma en que se lleve adelante marcará a la organización por mucho tiempo y se debe ser consciente de ello ya que hoy no importan solo los resultados económicos, puesto que las dimensiones relacionadas con el medio ambiente, sociales y de gobierno corporativo (ESG en inglés) son cada vez más relevantes en la agenda de cualquier organización. ●