

Liderazgo estratégico: un plan de implantación para el director general

Fabrizio Ferraro
José Miguel Argüelles

1. Liderazgo estratégico: la principal responsabilidad del director general

¡Enhorabuena! Después de una larga carrera ocupando distintos puestos funcionales en la empresa, has sido nombrado director general (en adelante DG) y, a partir de ahora, tendrás total responsabilidad sobre el futuro de la compañía. En cuanto te instales en tu nuevo despacho es posible que tu entusiasmo pronto se convierta en pánico, a medida que empieces a reflexionar sobre el alcance de tus responsabilidades y la complejidad de los retos a los que te enfrentas. ¿Deberías empezar por revisar la estrategia de la organización? Tu experiencia en la compañía te ha enseñado que la estructura organizativa suele suponer una barrera para la ejecución de la estrategia. ¿Deberías comenzar por ahí o revisar (y, quizá, modificar) el equipo ejecutivo (dado que nunca les has gustado a algunos de sus miembros, que esperaban llegar a ser DG en tu lugar)? ¿Deberías convocar una reunión del Consejo para aclarar qué es lo que se espera de ti? ¿Deberías aceptar la invitación para dar una conferencia la próxima semana o centrarte más en conocer a tus clientes? ¡Tantos retos y tan poco tiempo! ¿Qué deberías hacer? Conforme vayas reflexionando acerca de estas cuestiones, es posible que esta nota técnica te ayude a cumplir mejor con tus nuevas responsabilidades.

El liderazgo estratégico es la principal responsabilidad del DG. Con este concepto, nos referimos a la responsabilidad de identificar los retos claves a los que se enfrenta la compañía, establecer un conjunto coherente de acciones con las que responder ante ellos y guiar a la organización a la hora de implantarlas. Otros términos de uso más extendido, como “implementación” o “ejecución” de la estrategia, evocan una división temporal del trabajo entre la formulación y la organización de esta, así como entre la concepción y la acción, por lo que ninguno de ellos es lo suficientemente preciso a la hora de describir las tareas de dirección ni sirve como propuesta de mejores prácticas.

Nota técnica preparada por los profesores Fabrizio Ferraro y José Miguel Argüelles. Septiembre del 2017. Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por los autores, salvo que se indique lo contrario.

Copyright © 2017 IESE. Copyright de esta traducción © 2018 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 1/2/22

Para nosotros, la definición y la ejecución de la estrategia constituyen diferentes aspectos de un mismo proceso. Una estrategia no solo implica realizar un diagnóstico de la situación y establecer una serie de objetivos de alto nivel, sino también determinar un conjunto coherente de “políticas coordinadas, asignaciones de recursos y acciones diseñadas para desarrollar una política a seguir”¹. ¿Cómo pueden afrontar los directores generales este proceso tan complejo?

En esta nota técnica, ofrecemos un marco de referencia para organizar el proceso y sugerimos un modo de combinar diversas herramientas que pueden ayudar a los directores generales (de aquí en adelante, DG) a realizar su trabajo. Este marco asume la perspectiva de un DG en una empresa privada, pero también podría resultar de utilidad para los DG que pertenezcan a otros tipos de organizaciones o instituciones (entidades sin ánimo de lucro, ONG, organismos públicos y otros). Además, puesto que los DG no lideran solos, sino mediante y en colaboración con otras personas, son éstas quienes constituyen el núcleo de nuestro marco.

Nos referiremos a nuestro marco de referencia como al “camino del DG” para destacar el hecho de que forma parte de la experiencia personal del DG. Así, distinguiremos entre cuatro procesos que se desarrollan a lo largo de este recorrido: diagnóstico, establecer la dirección, acción y a la agenda personal del DG (véase la **Figura 1**).

Figura 1
El liderazgo estratégico como proceso



Cada uno de estos procesos consiste en varias actividades y ámbitos de interés para el DG. En esta nota técnica, nos limitaremos a presentar una breve descripción de algunas de estas actividades y remitiremos al lector a otros materiales para complementar cada una de ellas (véase la **Figura 2**).

¹ R. Rumelt (2011), *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Profile Books, Londres.

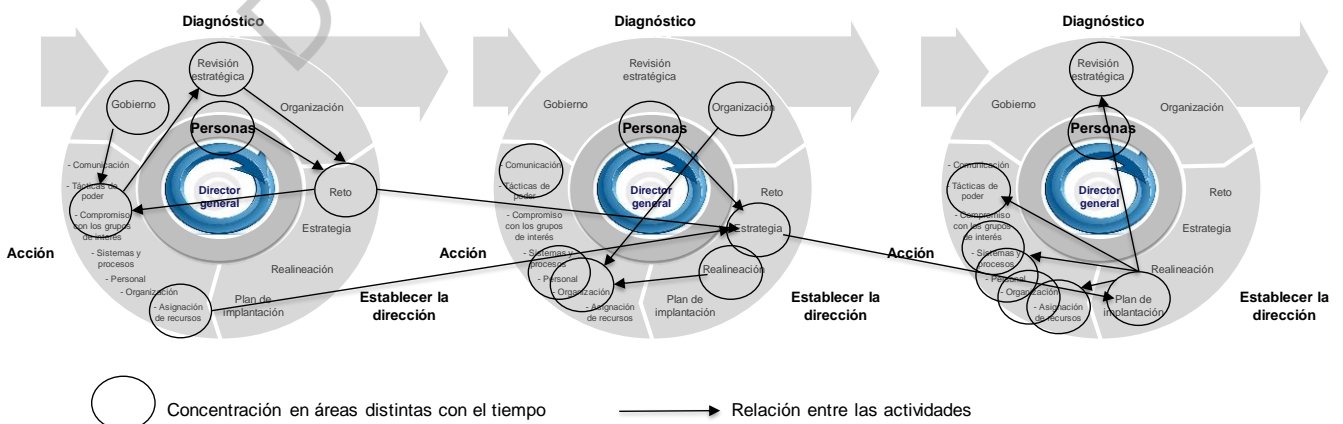


Figura 2
Liderazgo estratégico: diagnóstico, establecer la dirección y acción



Es bastante habitual que estos procesos se desarrollen de manera secuencial; por ejemplo, en algunas ocasiones el diagnóstico suele generar una variedad de opciones, que, a su vez, se traducen en acciones. Sin embargo, los procesos son a menudo iterativos, y suelen estar entrelazados entre sí. Cuando diagnosticamos la situación, también estamos empezando a definir una dirección mientras que, en este mismo proceso, estamos reconsiderando constantemente nuestro diagnóstico (véase la **Figura 3**, que ilustra cómo el DG podría priorizar distintas actividades en función del momento). Además, debido a la incertidumbre a la que se enfrentan los DG, suele ser únicamente a través de la acción como podemos lograr un diagnóstico acertado. Esta es la razón por la que las decisiones estratégicas relevantes suelen surgir a partir de oportunidades sobre el terreno². Por tanto, aunque describamos estos procesos con una secuencia temporal, es importante que los DG tengan en cuenta el modo en el que se encuentran entrelazados en la práctica, a través del aprendizaje y la retroalimentación entre el diagnóstico, el establecimiento de la dirección y la acción.

Figura 3
El liderazgo estratégico como proceso



² Para obtener una explicación acerca de cómo la formulación y la acción evolucionan conjuntamente en la elaboración de estrategias, véase: J. I. Canales y J. Vilà (2005), "Sequence of Thinking and Acting in Strategy-Making". En G. Szulanski, J. Porac y Y. Doz (eds.), *Strategy Process* (Advances in Strategic Management, vol. 22), pp. 93–116, Emerald Publishing, Bingley (Reino Unido).