



LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Frecuentemente la dirección de las empresas carece de liderazgo, entendido como la capacidad de generar motivación, convicción y acción en una dirección determinada con el grupo de colaboradores. Salvo por principios de autoridad, mando y subordinación, no se encuentra mayor disposición de las personas hacia sus superiores. Por supuesto, se puede generar motivación con premios, sanciones y estímulos, pero allí no hay convicción ni verdadero compromiso.

Si hablamos, por ejemplo, de procesos de cambio o transformación empresarial -cada vez más frecuentes, debido a los avances tecnológicos, económicos, comerciales y competitivos- no es lo mismo la reacción de los empleados cuando hay verdadero liderazgo y confianza en la dirección superior, que cuando no existe.

Si bien el nivel de liderazgo es diferente en las personas y depende mucho de características innatas o desarrolladas por los individuos, una de las carencias que hace perder la confianza y seguridad en el "líder" es la falta de claridad sobre lo que se quiere lograr hacia el futuro y cómo lograrlo. Esto es precisamente la falta de estrategias claras, reconocidas y compartidas por toda la empresa.

Un buen líder es quien marca el camino, lo señala y lo recorre de la mano con sus subalternos, generándoles la convicción de que ese es el mejor camino. Lamentablemente, no pocas empresas carecen de estrategia y simplemente se limitan a responder ante las condiciones peculiares del momento que atraviesan, sin preguntarse sobre el camino que deben recorrer y construir.

Hay algunas preguntas sobre la estrategia empresarial que, cómo mínimo, deberían ser claras para quien pretenda ser líder a nivel empresarial. Veamos:

1. ¿Cuál es su punto de partida?

Es decir, cuál es la situación actual de la empresa, dónde están sus fortalezas competitivas, cuál es el estado y la evolución de los mercados que atiende, cómo se encuentra con relación a sus competidores y cuál es la expectativa que tienen los diferentes públicos que interactúan con la empresa.



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

El entendimiento de estas preguntas debe ser claro y contundente, no pueden quedar dudas. Para ganar cualquier batalla necesito ser conciente de las reales capacidades de combate que tengo y las que tienen mis rivales. De esta manera podré preparar mi estrategia ofensiva y defensiva. En síntesis, ¿qué tan competitivo soy?

2. Un segundo tipo de entendimiento que el buen líder debe tener se relaciona con sus clientes, al responder a la preguntas: ¿por qué mi cliente es mío? y ¿por qué le compran a la competencia?. Además, ¿cuál es el valor fundamental buscado por el cliente y cuál es el valor fundamental ofrecido por la empresa?

Es sorprendente ver el gran número de empresas que no conocen la respuesta a estas preguntas, simplemente las intuyen, pero no las han investigado ni medido. Eso las lleva a obrar un poco bajo modelos de prueba y error en el mercado o simplemente por golpes de competencia, es decir, cada que el competidor produce un hecho comercial, tratamos de reaccionar, lo cual implica que no poseemos una estrategia clara y definida, nos dejamos gobernar por lo que haga la competencia, así nunca nos diferenciaremos de los demás ni seremos reconocidos.

3. Otro grupo de elementos determinantes del buen liderazgo, surge del conocimiento de los factores de éxito y de cambio del negocio. Es decir, qué factores determinan el éxito de una empresa en un sector económico [1] y qué elementos de transformación o cambio se están presentando o se pueden presentar hacia el futuro [2].

El hecho de tener claridad sobre los factores de cambio y los factores de éxito permite asignar mayor importancia a unos u otros, dependiendo de los riesgos y oportunidades que generen para la empresa. Este conocimiento debe ser cabalmente entendido por el líder y transmitido a sus subalternos con el fin de que conozcan, con toda claridad, de dónde surgen las prioridades de la empresa.

4. El cuarto grupo de elementos de estrategia que el líder debe tener claro para transmitir a sus colaboradores surge del entendimiento de para dónde va, qué debe proponerse y qué debe lograr hacia el futuro. Frecuentemente lo que se encuentra en las empresas es una falta de derrotero claro sobre lo que se pretende lograr hacia el futuro. La falta de concreción, precisión y enfoque o la falta de cuantificación y asignación de metas, recursos, calendario y responsable, hace que la empresa pierda de vista el norte y que el líder carezca de sentido de orientación, con lo cual perderá credibilidad y confianza en sus subalternos.

[1] Los factores de éxito pueden surgir del conocimiento, la tecnología, el recurso financiero, el recurso humano, la infraestructura y la capacidad de distribución, las relaciones y alianzas, los procesos de integración, la innovación y el reconocimiento de marca, entre otros.

[2] Los factores de cambio surgen de tendencias o preferencias del consumidor, productos sustitutos, nuevas tecnologías y competidores, innovaciones y diseños, condiciones de entorno, legales, sociales o comerciales, entre otros.

5. Además, tan esencial para el líder es saber dónde quiere llegar como saber que hay que hacer para lograrlo y cómo saber si lo estamos logrando. Esto significa elegir bien el camino y las señales [3] que demarcan su progreso. **La evidencia empírica demuestra que los empleados no “comprenden” la estrategia hasta que se vuelve un conjunto de datos y hechos que describen lo que ellos deben hacer en pos de desarrollarla. El liderazgo bien hecho no debe omitir esta verdad.**

6. Por último, inherente a la estrategia es la creación por parte del líder de una cultura de autocritica y superación, tal que permita a todo el equipo de colaboradores comprometerse con las metas, los proyectos y los programas y autoevaluar periódicamente si lo está logrando, si lo está haciendo bien y sí va por el camino correcto. Reconocer sus aciertos y errores es vital para el líder con sus subordinados.

Agosto de 2006

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

[3] Estas señales pueden ser un conjunto de indicadores diseñados de acuerdo con la estrategia. Las metodologías del balanced scorecard pretenden alcanzar este objetivo.

Acerca de Planning

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cual quiera de los links:

▪ [Consultoría](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)



Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co