Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

Fabrizio Ferraro, José Miguel Argüelle y Massimo Maoret presentan una hoja de ruta para llevar a cabo la estrategia eficazmente, articulada en torno a cuatro procesos fundamentales: diagnóstico, dirección, acción y desarrollo personal.

20 de marzo de 2018

©IESE Business School

El cargo de director general (DG) supone un reto constante. Puede ocurrir que la empresa rinda por debajo de las expectativas, que en el horizonte aparezca una amenaza para el modelo de negocio o que detectes una oportunidad y te preguntes si deberías aprovecharla. Tal vez el entusiasmo inicial termine en pánico al caer en la cuenta de que la complejidad de tu trabajo y las posibles consecuencias de tus decisiones afectan a miles de personas.

Puede que la empresa necesite un cambio. Pero, ¿por dónde empezar? ¿Por la estrategia? De poco sirve tener la mejor estrategia si no se puede implantar. ¿Abordas la resistencia interna en primer lugar? ¿O revisas la composición de tu equipo? ¿Convocas de manera inmediata una reunión del Consejo para poner en claro los objetivos o lo haces más adelante? Tales dudas pueden llevar a plantear si tienes las capacidades necesarias para triunfar.

Estas preguntas ponen de manifiesto por qué la ejecución de la estrategia es una habilidad cada vez más valorada en el ámbito de la dirección de empresas. Según una encuesta de Henley Business School a 446 directivos y consejeros de 51 países, esta habilidad se situó en 2017 como la segunda prioridad de desarrollo personal, cuando el año anterior ocupaba el tercer puesto.

Lo que hace que el cargo de DG sea tan complejo es que no existe ningún manual efectivo que dé respuesta a todas las situaciones. El conocimiento técnico que tan útil fue cuando eras director de departamento de poco o nada sirve para resolver los equilibrios que deben hacerse para tomar e implantar decisiones corporativas como DG. Tus habilidades y los desafíos que debes afrontar forman parte de un viaje personal muy diferente al de otros DG, puesto que todo depende de uno mismo y las situaciones a las que te enfrentes.

El experto en reestructuraciones Federico Minoli lo expresa claramente: "La ejecución de la estrategia es un asunto muy caótico. Para tener éxito hay que arremangarse, hablar con la gente que está en la fábrica y ser lo bastante humilde para admitir que hay cosas que no sabes. Todos tus fantásticos planes y hojas de cálculo fracasarán si no están conectados con la realidad".

¿Te sientes abrumado? No te preocupes. Junto a nuestros colegas del departamento de Dirección estratégica del IESE, hemos elaborado una hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia.

Úsala para afrontar tu próximo reto, pero tómala como el protocolo de un médico, es decir, como un referente estructurado que sigue precisando de una valoración crítica y la adaptación a la realidad sobre el terreno. El artículo incorpora la experiencia y realismo de

©IESE Business School

Minoli: "Has de tener un rumbo", aconseja. Y eso es lo que queremos proporcionarte. Porque "solo entonces podrás disfrutar del viaje, te lleve donde te lleve".

El líder estratégico, mucho más que un directivo

A lo largo de nuestra investigación hemos descubierto que los DG de éxito no se ven a sí mismos como meros directivos, sino más bien como "líderes estratégicos". Es un concepto que definimos como un estilo de liderazgo que no se limita a la toma de decisiones económicas bien razonadas, por necesarias que sean, sino que pretende conciliar los aspectos "duros" y "blandos" de la ejecución de la estrategia en un proceso único y holístico.

Con demasiada frecuencia, los DG se comportan como estrategas duros: analizan el panorama competitivo y dan órdenes cual generales a sus ejércitos. El problema de la "gestión racional" pura y dura es que puede conducir a estrategias de negocio imposibles de activar, ya que no tienen en cuenta las dinámicas humanas, organizacionales y políticas. En el otro extremo se encuentran los DG que solamente se centran en las relaciones interpersonales.

Estos directivos "emocionales" corren el riesgo de perder de vista los resultados y dejar la empresa a merced de amenazas competitivas o de la próxima sacudida económica o tecnológica. Nuestra conclusión es que, para tener éxito en la ejecución de la estrategia, debes fusionar ambas facetas.

Gracias por leer IESEinsight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School