



## Liderazgo estratégico

Cómo pensar y planear estratégicamente y liderar

(*Strategic Leadership*)

John Adair | Kogan Page © 2010

John Adair es un gran experto en “liderazgo estratégico” – término que afirma haber introducido en los años 1970 – y ha escrito alrededor de 50 libros sobre el tema. Valiéndose de la historia de la antigua Grecia como piedra de toque, Adair ofrece información invaluable, una aguda percepción, citas geniales y anécdotas fascinantes sobre la historia y las técnicas de liderazgo estratégico en este tratado excepcionalmente erudito. Adair emplea frases simples y claras para hacer comprensibles sus ideas y diseña un programa que ayuda a todo el mundo a convertirse en un verdadero líder estratégico. A diferencia de muchos autores, su estilo eficaz y autoritario – aunque nunca intimidante – transmite todos los aspectos que plantea sobre el liderazgo. Tal como él lo sugiere, un buen líder nunca atrae la atención sobre sus métodos de liderazgo. La elegante mezcla de forma y función de Adair hace de su obra un libro de texto necesario y accesible. *getAbstract* recomienda esta importante lectura a líderes interesados en el desarrollo personal, la estrategia y la historia antigua, así como a quienes simplemente disfrutaran las grandes citas y aforismos sobre liderazgo.

### Ideas fundamentales

- El liderazgo estratégico tiene la mirada puesta en el futuro, aunque sea un concepto antiguo.
- La palabra “estrategia” proviene del griego; los antiguos atenienses elegían a los *strategoí* como sus comandantes militares.
- Los principios que definen un liderazgo estratégico sólido son siete:
- Primero: Guiar a otros hacia el objetivo adecuado, mostrándoles el camino.
- Segundo: Establecer la dirección mediante la incorporación del pensamiento y la planeación estratégicas.
- Tercero: Ejecutar exitosamente su plan estratégico.

- Cuarto: Organizar su operación de la manera más eficiente y efectiva.
- Quinto: Crear sociedades con aliados que valgan la pena.
- Sexto: Fomentar un profundo espíritu de grupo.
- Séptimo: Desarrollar líderes en todos los niveles de su organización.

## Resumen

### Las antiguas raíces del liderazgo

El liderazgo estratégico ve hacia el futuro, a pesar de ser un concepto antiguo. Originalmente, la estrategia (del griego *strategia*) se refería sólo al liderazgo militar. Quinientos años antes de Cristo, un *strategos* era un comandante en jefe del ejército ateniense, equivalente a un general de hoy. Los ciudadanos atenienses elegían a sus *strategoí*; el mérito pesaba mucho en su elección.

*“Como líder estratégico, es esencial que se dé tiempo para pensar, tanto sobre el presente como sobre el futuro”.*

El filósofo griego Sócrates meditó sobre el tema del liderazgo estratégico: Creía que, así como un artesano aprende su oficio, las personas pueden aprender a ser líderes capaces y aun ejemplares. Jenofonte, *strategos* de gran renombre, pertenecía al círculo íntimo de Sócrates y escribió sobre los diálogos de éste con sus discípulos y sobre sus discusiones acerca del liderazgo. Según Jenofonte, Sócrates creía que los soldados seguían a los líderes que demostraban ser competentes y conocedores. Jenofonte escribió sobre las grandes cualidades que el filósofo atribuía a un *strategos*: “Debe ser ingenioso, activo, cauto, severo y de mente aguda; amable y a la vez cruel, franco e intrigante al mismo tiempo, capaz de mostrar cautela y de sorprender, espléndido y rapaz, generoso y mezquino, [y] diestro en la defensa y el ataque”. Otras cualidades de liderazgo que los griegos consideraban necesarias incluían: “Entusiasmo, integridad ... dureza ... imparcialidad ... resistencia y humildad”. La inteligencia es crucial, lo mismo que la “sabiduría, producto de la experiencia”.

*“El borracho del mariscal Saxe ... pasó 20 campañas cargando el equipaje de su amo, pero no aprendió nada sobre el arte de la guerra”.*

Los filósofos entendían que los *strategoí* podían surgir de cualquier organización y que las exigencias del liderazgo varían poco con la tarea. En un diálogo con el soldado Nicomáquides, Sócrates le señaló que “un buen negociante sería un buen general”, por sus similitudes: Unos y otros deben seleccionar gente para tareas específicas, castigar a los transgresores y recompensar a los virtuosos, motivar a otros y ganarse su buena disposición, aferrarse a lo que han ganado y trabajar con empeño. Sócrates afirmaba que el paralelismo era significativo porque los negociantes se centran en las ganancias y detestan las pérdidas, como debe hacerlo todo general de valía.

## El modelo de los “tres círculos”

Para entender sus responsabilidades como líder estratégico, imagine tres círculos entrelazados: “Tarea, equipo e individuo”. Cada círculo representa un “área de necesidad” que usted debe dominar y cada habilidad abarca ámbitos de actuación que se traslapan entre sí. Un líder debe desarrollar y mantener un equipo, motivar a cada uno de sus miembros y asegurarse de que todos trabajen para alcanzar el objetivo. El fracaso del liderazgo en cualquier área afecta negativamente a las otras dos. Para dirigir a otros hacia buenos resultados, tenga presentes las “funciones” que debe desempeñar todo líder:

- **“Definir la tarea”** – ¿Qué desea lograr? Establezca sus metas.
- **“Planear”** – ¿Cómo lo hará? Idee los métodos y procedimientos.
- **“Preparar”** – Para inspirar a sus seguidores, presente su estrategia con claridad.
- **“Controlar”** – Un líder debe buscar y dedicar tiempo, dinero, gente y otros recursos.
- **“Apoyar”** – Establezca las normas y los valores de su “organización”.
- **“Informar”** – Provea información y acepte las opiniones de su equipo; así creará un importante vínculo entre ellos y usted.
- **“Revisar”** – Defina las pautas de desempeño y supervíselas.

Los líderes operan en tres planos diferentes: Los líderes “estratégicos” encabezan las organizaciones, los “operativos” dirigen un componente importante de una institución y los de “equipo” supervisan a los individuos que trabajan para alcanzar metas específicas.

## El liderazgo estratégico comprende siete funciones distintas:

### 1. “Mostrar el camino”

El término “liderazgo” proviene del anglosajón *lead*, “ruta, camino, sendero o el rumbo de un barco en el mar”. Los líderes se aseguran de que sus seguidores avancen en la dirección correcta. Primero, defina su “propósito”, la “tarea integradora” de la organización. Segundo, identifique sus “metas” cuando el grupo se divida para abordar los diferentes aspectos de su misión. Tercero, hable de sus “objetivos” o “metas específicas”. Los líderes deben tener una visión amplia y aplicarla a situaciones específicas y viceversa. Entienda el propósito de su organización. Asegúrese de que sus seguidores sepan por qué sus esfuerzos importan y que trabajen para alcanzar la misma meta. Siga principios morales. Forje una visión del futuro de su empresa. Explíquela a sus seguidores.

### 2. “Pensar y planear estratégicamente”

Decida su dirección mediante el pensamiento y la planeación estratégicos. Desarrolle la mejor estrategia para guiar sus principales operaciones y póngala en práctica. Aplicar la estrategia requiere una visión de largo alcance. Determine sus fines principales e identifique las rutas

que llevan a ellos. Planee estratégicamente sus acciones importantes sólo después de haber identificado cada paso. La estrategia debe ser simple, clara, flexible y adecuada al “propósito, los valores y la visión” de su organización. Cambie su estrategia si las circunstancias lo ameritan. Establezca “pautas de éxito”. Haga una lista de las tres lecciones principales sobre el pensamiento y la planeación estratégicas que haya aprendido de otros o de su propia experiencia. Escuche a sus subordinados antes de desarrollar su estrategia. Recuerde: La gente sólo se comprometerá totalmente con planes estratégicos a los que se la invite a contribuir. Dé a sus mejores seguidores la oportunidad de mostrar lo que saben y piensan. Haga que el plan sea tan suyo como de ellos y trabajarán con más empeño para que resulte exitoso; eso, en sí, es una estrategia acertada.

### **3. “Hacer que suceda”**

Cuando un ejecutivo ejecuta, el resultado es el avance. Los planes estratégicos dependen de que los líderes coordinen sus esfuerzos y aseguren la armonía; deben trabajar con una visión clara de lo que debe suceder, quiénes son responsables de qué pasos y cómo deben llevar a cabo sus tareas. Supervise constantemente el avance, de tal modo que todos sigan el camino trazado. No se puede liderar desde el escritorio. Salga de su oficina y participe en el proceso. Mantenga el control, pero dé a sus subordinados libertad de operar. “Deje la táctica a los líderes operativos y de equipo”. Coordine múltiples actividades. Revise periódicamente su plan estratégico. Visite las unidades de su organización y facilite el trabajo en equipo. Actúe rápidamente cuando los líderes subordinados fallen. “No interfiera innecesariamente, en especial si las cosas marchan conforme al plan”.

### **4. “Relacionar las partes con el todo”**

Equilibre los diferentes grupos operativos de su organización. Considere su institución como una orquesta que usted dirige. No suponga que la estructura presente de su organización es eficaz ni sólida. Haga cambios cuando sea necesario, pero tenga en mente que el cambio continuo es dañino y causa preocupación entre el personal. Sea organizado y delegue: “Asegúrese de que la calidad y la capacidad de su equipo ejecutivo principal corresponda a la complejidad de su entorno”. Las diversas unidades de la empresa deben apoyarse entre sí para lograr su propósito. Desarrolle y ejecute un plan de dotación de personal. Asegúrese de que la organización posea la mezcla adecuada de “centralización y descentralización”. Organice su vida privada de tal manera que pueda ser un líder más eficiente. “El manejo del tiempo se refiere a la calidad de su tiempo, no a la cantidad”.

### **5. “Forjar alianzas”**

Sócrates hablaba de la importancia de contar con aliados, lo que significa forjar alianzas valiosas. Toda gran empresa requiere aliados: Gran Bretaña surgió victoriosa de la Segunda Guerra Mundial gracias a la ayuda de EE.UU. y Rusia. Sea prudente en sus juicios cuando elija a sus socios. Asegúrese de que la unión será productiva. Usted y sus socios deben compartir un propósito mutuo, como lo hicieron el Reino Unido, Rusia y EE.UU. cuando se unieron para

derrotar a los nazis. En ocasiones, los enemigos comunes forjan lazos más fuertes que los amigos comunes.

*“No envíe telegramas sobre sus actividades. Pida que lo dejen en paz. Los resultados hablan por sí mismos”. ( – Lord Wolseley al general Gordon a su llegada a Jartum, en 1884)*

Entienda la importancia de forjar alianzas. Encuentre socios potenciales que puedan hacer más productiva su organización. Salga a mejorar sus relaciones con consumidores, aliados y proveedores. Instruya a sus empleados y permítales trabajar creativamente con los de otras organizaciones y gente de otras “naciones y culturas”. Honre y respete a sus socios y su comunidad.

## 6. “Liberar el espíritu de empresa”

Usted solo no puede forjar un fuerte espíritu de grupo, esa euforia cohesiva que surge por sí misma y une e inspira a una organización. El espíritu de grupo es una cualidad que usted fomenta junto con sus empleados. Busque forjar la *asabiyah*, palabra árabe que significa “cohesión de grupo”. Por necesidad, deberá trabajar con grupos que tengan un fuerte sentido de la *asabiyah* y con otros que no lo tengan. Durante la Segunda Guerra Mundial, el mariscal de campo inglés Bernard Law Montgomery escribió: “Hice de los soldados mis socios en la batalla. Siempre les decía lo que iba a hacer y lo que quería que hicieran. Creo que ellos sentían que importaban, que pertenecían”. Ése es el espíritu que usted querrá desarrollar entre su personal.

*“Mantén a la vista el objetivo general mientras enfrentas las tareas diarias”. (Proverbio chino)*

La gente puede lograr tareas monumentales. Recuerde sus propias experiencias con líderes que suscitaban la grandeza en sus seguidores. Confíe en otros, pero defina y aplique cuidadosamente lo que la organización requiere de sus líderes estratégicos, operativos y de equipo.

## 7. “Forjar a los líderes de hoy y mañana”

“Sólo las mejores organizaciones muestran un compromiso real y sostenido con la selección y el desarrollo de líderes en la empresa”. Los líderes no nacen, se hacen. Los altos líderes deben forjar a sus sucesores. No suponga que usted y sus altos ejecutivos son los únicos líderes verdaderos y que todos los demás son gerentes o empleados. Reconozca que todos sus empleados son líderes y considérese a sí mismo un “líder de líderes”.

*“Ante todo, un líder posee y ejemplifica las cualidades que se esperan o requieren en su campo”.*

Elabore un plan que forje líderes para toda su organización. Responsabilícese del desarrollo de los altos directivos. Contrátelos con base en sus cualidades de liderazgo. Proporcione a los líderes de equipo al menos dos días de capacitación en liderazgo por proyecto. Ofrezca capacitación a sus altos directivos y asegúrese de que sus jefes de línea sientan que su función es de “formadores de líderes”. Cuando su organización requiera impulsar la cultura empresarial, usted, que es el líder, debe mostrar el camino para hacerlo.

## Esfuércese todos los días por ser un mejor líder

Desarróllese a sí mismo como líder y el liderazgo lo obligará a desarrollarse a sí mismo. Comprométase con su estrategia, ponga en práctica sus planes y hágase cargo de las consecuencias. Esta última cualidad hará, por sí sola, que otros quieran seguirlo. “El liderazgo de ideas es más amplio que usted, incluso más amplio que la jerarquía gerencial”. Para plantear preguntas correctas e intuitivas sobre lo que le espera, amplíe su perspectiva para abrirse a nuevas ideas. Ser un líder que piensa y dirige con pleno conocimiento de causa significa adoptar todos los caminos que aporten información. Esos caminos incluyen a sus subordinados, sus aliados, sus amigos y – nunca lo olvide – sus instintos aguzados.

*“La autoridad fluye hacia aquel que sabe”.*

El liderazgo va dirigido al exterior, a la gente que usted dirige y a los objetivos y tareas que son su responsabilidad. Al mismo tiempo, el liderazgo es interior, porque los directivos entregados siempre se esfuerzan por ser mejores líderes. Afortunadamente, no es una tarea compleja ni confusa. El liderazgo es, sobre todo, práctico: “Se aprende haciendo”. El liderazgo implica conocimiento y experiencia: Uno suscita el otro. En última instancia, el liderazgo es un viaje interminable. Sea usted su propia odisea.

## Sobre el autor

**John Adair** ha fundado programas de liderazgo en los que han participado más de un millón de directivos. Sus 50 libros incluyen: *Desarrolle su capacidad de liderazgo*, *Liderazgo y motivación*, *Toma de decisiones y resolución de conflictos*, *Cómo administrar su tiempo*, *Dinamismo mental en las decisiones directivas* y *No jefes, sino líderes: El camino hacia el éxito*.



¿Le gustó este resumen?  
[Comprar el libro](http://getab.li/16299)  
<http://getab.li/16299>