


## LIDERAZGO ESTRATÉGICO

# *Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia*

Por Fabrizio Ferraro, José Miguel Argüelles  
Y Massimo Maoret



**E**l 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.

## Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

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 (ver “El arte de reestructurar”) 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 de-

partamento 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 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

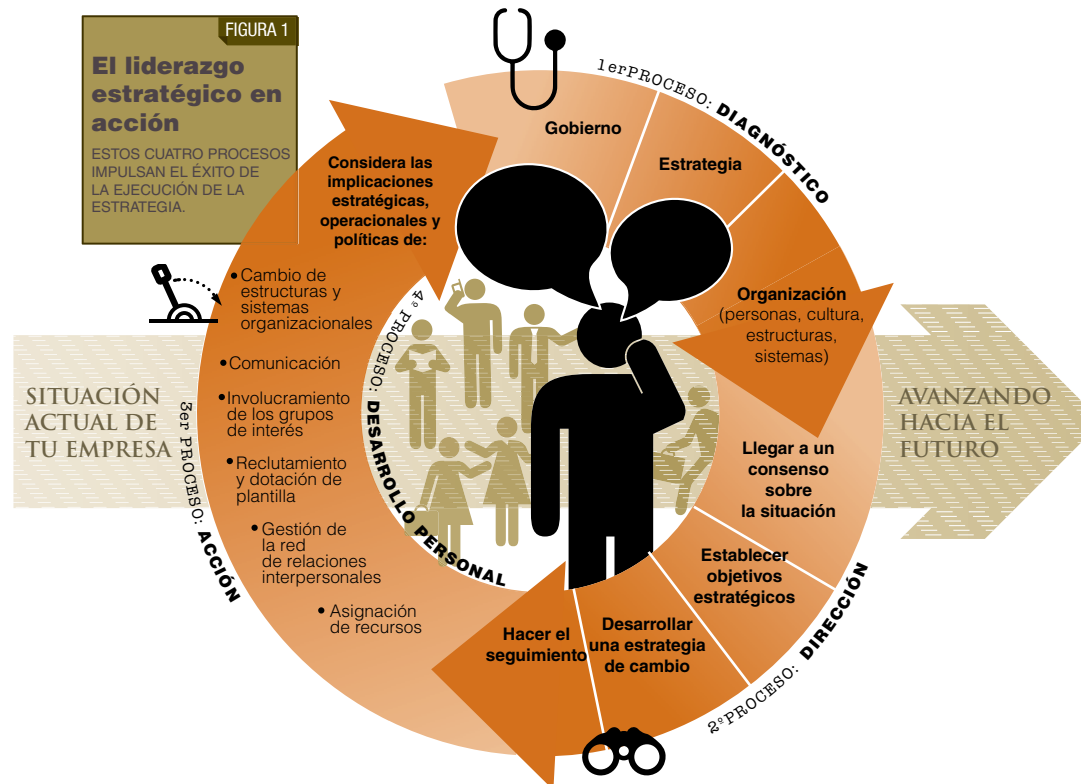
A lo largo de nuestra investigación hemos descubierto que los DG de éxito no se ven a sí mismos como

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 estrategias 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.

La **figura 1** ilustra la hoja de ruta que, en nuestra opinión, te ayudará a pensar y actuar como un líder estratégico. Así, una ejecución estratégica de éxito es el despliegue continuo de cuatro procesos: diagnóstico, dirección, acción y desarrollo personal, cada uno de ellos con sus correspondientes ac-



## Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

tividades. Dicho despliegue suele ser secuencial. Así, por ejemplo, el diagnóstico precede a la acción. Pero también puede hacerse de manera entrelazada y recurrente. A veces, si el nivel de incertidumbre es muy alto, los DG no llegan a hacer un diagnóstico correcto hasta que toman algunas medidas. El pensamiento y la acción no se pueden compartimentar, por lo que, al seguir esta hoja de ruta, hay que tener presente que los elementos se entrelazan a través del aprendizaje y la retroalimentación.

### 1. Diagnóstico

Se trata de entender en qué situación se encuentra la empresa. Como es natural, no es algo que se haga solo de vez en cuando. Las siguientes actividades, agrupadas en tres áreas principales, son prioritarias y se deben diagnosticar a medida que evoluciona la situación.

**GOBIERNO.** El diagnóstico empieza al comprender la configuración institucional con la que opera la empresa. Con gobierno, no nos referimos únicamente a

las estructuras de propiedad y al consejo de administración, sino a la configuración más amplia de grupos de interés que se deben gestionar dentro y fuera de la compañía. El éxito no solo se mide en términos de maximización de la rentabilidad para el accionista, sino por la capacidad para equilibrar los distintos intereses y puntos de vista de tales grupos y de trasladarlos a los órganos de gobierno. El DG ha de cultivar la relación con el consejo de administración y los grupos de interés claves allí representados, como el accionista, sindicatos y empleados, además de los externos, como clientes, administraciones públicas, ONG y otros.

**ESTRATEGIA.** A continuación, debes revisar la salud estratégica de tu empresa para ver si es capaz de generar ventaja competitiva, definida como la creación de valor para el cliente por encima de tus competidores. Aquí es donde entran en juego las herramientas tradicionales de análisis sectorial, de creación de valor y los modelos de negocio. Hazte las siguientes preguntas interrelacionadas:

- ¿Cuál debería ser el posicionamiento estratégico en términos geográficos, de cliente y de producto? ¿Dónde no deberíamos estar?
- ¿Se crea y se captura valor con nuestro posicionamiento de mercado actual? Por ejemplo, ¿existe ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son las actividades, capacidades y recursos que generan y sostienen nuestra ventaja competitiva?

### El diagnóstico según Minoli



Se puede enfocar de dos maneras: cada uno de los empleados. Enseguida comprenderás si el trabajo es el idóneo para el talento que tiene cada persona. En Ducati me di cuenta de que uno de nuestros empleados se aburría y quería irse. Su verdadera pasión era la historia, así que le nombré historiador de la empresa. Él creó el Museo Ducati, que pasó a ser un elemento fundamental de nuestra estrategia de marketing. Si te riges por este principio, llegarás a entender muy bien qué hace falta.

Si no se puede responder a estas preguntas en cuarenta palabras o menos, tal vez se tenga que replantear la estrategia. Después de todo, si no puedes sintetizarla en una breve descripción, ¿cómo van a entender y compartir tu visión los miembros de tu empresa?

**ORGANIZACIÓN.** Un tercer diagnóstico es el de los elementos organizacionales necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de manera eficaz y eficiente. Este análisis debería servir para subrayar lo que hace falta cambiar respecto a:

- **Personas y cultura.** La ejecución estratégica depende de lo bien que la empresa pueda identificar, contratar, retener y aprovechar el talento y del encaje de estas personas con los valores corporativos. Analiza el repertorio de conocimiento y habilidades de tu equipo, pero sin limitarte a la alta dirección. Incluye también la red informal de relaciones de la organización. Estudia cómo estas relaciones influyen y sostienen la cultura de la empresa, es decir, los valores y las normas que rigen el comportamiento de sus miembros. Identifica a los líderes de facto que podrían impulsar o resistirse al cambio.



#### EL ARTE DE REESTRUCTURAR

Durante treinta años, **Federico Minoli** ha dirigido reestructuraciones para fondos de inversión internacionales como TPG, Deutsche Morgan Grenfell, Bain Capital, Investcorp y Emerisque.

Es conocido en todo el mundo por su exitosa reestructuración de Ducati Motor Holding, el fabricante italiano de motocicletas,

donde ejerció de CEO y presidente entre 1996 y 2007. Actualmente es presidente de Dainese y POC Sweden, copropietario y CEO de Deus Ex Machina y consejero de Investcorp, Mantero Seta Spa y Opsec Security. Colabora regularmente con el IESE, donde ha explicado su visión del diagnóstico, la dirección, la acción y el desarrollo personal.

## Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

■ **Estructuras y sistemas.** No todas las estructuras son fruto de un diseño racional. A veces surgen por inercia. Antes de determinar si hay que realizar cambios estructurales, dedica el tiempo suficiente a entender el funcionamiento de las estructuras. ¿Basta con hacer unos cuantos cambios a pequeña escala para ganar en eficacia y eficiencia? ¿O se impone una reorganización completa? No limites el análisis de los sistemas al organigrama de la empresa. Así, estudia: 1) los sistemas corporativos transversales de planificación estratégica, presupuesto, reporting, innovación, toma de decisiones y control; 2) los de reclutamiento, promoción, formación y retribución de los empleados, y 3) los de compras, planificación, logística y ventas.

Además de comprobar que estos elementos son consecuentes entre sí, debes asegurarte de que están alineados con la estrategia de negocio. Por ejemplo, una estructura funcional no servirá para una estrategia centrada en el cliente, del mismo modo que una es-

tructura bien definida, pero apoyada en personas, estructuras y sistemas mal alineados, generará un coste mayor y el valor social y económico resultante no será sostenible.

### 2. Establecer la dirección

Una vez realizado este diagnóstico global, podrás fijar el rumbo de la empresa. Como ocurre con el diagnóstico, no debería tratarse de un esfuerzo solitario. Es responsabilidad del DG, pero convendría que involucraras a personas de todos los niveles de la organización.

#### LEGAR A UN CONSENSO SOBRE LA SITUACIÓN.

Los primeros diagnósticos deberían permitir definir la situación del negocio y, por tanto, el principal reto al que se enfrenta la empresa, ya sea la puesta en marcha, el crecimiento, un realineamiento o una reestructuración. Cada situación planteará sus propios desafíos particulares, que condicionarán las decisiones estratégicas que tomes. El DG, junto con el equipo directivo, debe

alcanzar un consenso suficiente acerca de la situación del negocio antes de determinar la mejor manera de corregirla. Por ejemplo, abordar un realineamiento como si fuese una reestructuración sería como tratar la gripe con antibióticos, peor el remedio que la enfermedad.

**DETERMINAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.** Una vez identificados los retos se debe redefinir la estrategia para in-

dicar cómo la empresa va a alcanzar o mejorar la rentabilidad. En este ejercicio has de tener en cuenta las limitaciones anteriormente identificadas bajo las que opera la compañía, así como los recursos disponibles, y traducirlos en políticas, asignaciones de recursos y acciones concretas a nivel corporativo, por unidades de negocio y por funciones (marketing, operaciones, RR. HH., finanzas...), todo ello de forma coherente y articulada.

La elaboración de la estrategia arranca con la definición de la visión corporativa, que es una descripción gráfica del futuro de la empresa expresada como objetivo de ventas (Walmart en 1990: “Convertirnos en una empresa de 125.000 millones de dólares en el año 2000”), competitivo (Nike en los años sesenta: “Machacar a Adidas”) o emulador (la Universidad de Stanford en los cuarenta: “Ser el Harvard del Oeste”). Sea cual sea la visión, debe estar planteada a muy largo plazo (diez años como mínimo) y motivar e inspirar a todos los empleados.

Después hay que definir, normalmente con el consejo de administración, los criterios que se emplearán para evaluar la estrategia. Por ejemplo: ¿encaja con nuestra misión? ¿Cuánto valor creará? ¿Es sostenible? ¿Qué riesgo entraña? ¿Encaja internamente con nuestra organización?

**DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.** Si se opta por reorientar la estrategia, lo más seguro es que se deban realizar cambios organizacionales. Pero ten cuidado: según una reciente encuesta de McKinsey a 1.800 directivos, ocho de cada diez reorganizaciones no arrojaron el valor esperado y el 10% perjudicó a la empresa.

#### La dirección según Minoli



Cuando empiezas en una empresa, tienes cien días en los que todo el mundo espera algo nuevo de ti. La compañía tiene las defensas bajas y tal vez atravesase dificultades financieras. Pero si te pasas los primeros cien días dándole vueltas a la situación actual, puede que pierdas un tiempo precioso. No recomiendo recurrir a demasiados asesores externos, salvo que sea por un tiempo limitado y sobre un problema muy concreto. En mi opinión, las estrategias que cabe implementar surgen en el seno de la empresa. Tu trabajo es hacer de organizador del pensamiento, ayudar a la empresa a dar con la solución en su seno. Así que, de entrada, debes

articular una visión sobre lo que hay que hacer. Mi propuesta es ofrecer algunos objetivos quin-quenales amplios, de arriba abajo, con algunas estrategias genéricas. Después se los comunicas a tu gente y les pides que emparejen tus estrategias de arriba abajo con sus iniciativas de abajo arriba, de forma que puedan hacerlas suyas y se responsabilicen de ellas. Cuando inicies la reorganización, has de celebrar los primeros éxitos para escenificar tus objetivos. Puede que se trate de logros reales, a medias o lo que tú consideres como tales. Lo importante es que cuando alguien logre algo, lo celebréis colectivamente por avanzar en la dirección correcta.

La acción según Minoli



No soy un gran fan de las estructuras, me parece que lastran a la gente. Algo estructural, por definición, no es muy flexible. Pero el mundo y los mercados cambian tan rápido que debes ser capaz de mutar constantemente en algo nuevo. Meg Whitman [ex directora general de eBay y Hewlett Packard] me dijo una vez: “No tengo tiempo para crear ninguna estructura porque, para cuando la tengo, las cosas han cambiado y he de inventarme otra, así que ¿para qué molestarse? En vez de eso, congrego a la gente en torno a una misión” La resistencia es un reto que tendrás que superar porque el cambio no es intrínseco a las personas. Si tu misión es cambiar algo, has de crear un cierto nivel de caos al principio para que las cosas empiecen a moverse. Eso desestabilizará a quienes no quieren

cambiar y, al mismo tiempo, estimulará a quienes sí quieren. Recuerda que la gente no cambia porque les prometas más dinero. No les motiva “hacer crecer el negocio un 10% el año que viene”, sobre todo si llevan muchos años desanimados. Les motiva que les digas: “Vamos a hacer grandes cosas juntos.” La selección y contratación de talento es una de las claves de la ejecución de la estrategia. Personalmente, me gusta incorporar jóvenes – diez, veinte o treinta– recién salidos del MBA. Su impacto en la empresa suele ser asombroso, no tanto por su competencia como por su energía, frescura y ganas de hacer cosas, que contagian a todos a su alrededor. Desafían nuestras verdades sagradas. No establezcas KPI basados en éxitos ideales, incentivos para que tomen la iniciativa. Por supuesto, con la inexperiencia vienen los errores, así que prepárate para arreglar el desaguizado.

Por eso, cualquiera que sea la reorganización, debes determinar el grado de implicación de los empleados, el liderazgo de la Dirección, y cómo se va a desarrollar el proceso. En este punto, has de tener presentes los elementos claves del cambio estratégico y las posibles combinaciones de las siguientes dimensiones:

- **Foco.** ¿Qué elementos organizacionales (cultura, personas, estructura y sistemas) precisan un cambio y por dónde deberías empezar?
- **Liderazgo.** ¿Qué estilo de liderazgo adoptarás para gestionar el proceso de cambio? ¿Ejercerás un control estricto desde arriba o alentarás la participación de abajo arriba?
- **Proceso.** ¿Hasta qué punto se transmitirán los cambios mediante programas formales o evolucionarán a través de experimentos?

- **Velocidad.** ¿Cuán rápido debe desarrollarse el proceso? De nuevo, tu definición previa de la situación podría determinar el ritmo del cambio.

HACER EL SEGUIMIENTO.

Con demasiada frecuencia, el nuevo rumbo estratégico no se traduce en iniciativas factibles o KPI medibles y carece de una estrategia de monitorización disciplinada. Así, tras una explosión inicial de energía y entusiasmo, acaban imponiéndose las prioridades operacionales y el cambio pierde gas.

Es por eso que monitorizar los progresos del plan de cambio es una tarea fundamental del DG. La identificación de los indicadores para hacerlo obligará a que la organización rinda cuentas... empezando por ti.

3. Acción

La ejecución de la estrategia consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan. Por ello, el siguiente conjunto de actividades del DG para convertir en acciones las prioridades estratégicas identificadas previamente es sin duda lo más importante. La eficacia del liderazgo estratégico no se demuestra con una idea brillante, sino con las numerosas medidas que se toman a diario.

PALANCAS DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN.

Esta es la lista de las principales palancas disponibles para ejecutar la estrategia en el día a día.

- **Asignación de recursos tangibles** (como presupuestos y horas de trabajo) entre las distintas unidades organizacionales o equipos de proyecto. Se trata de garantizar que las tareas críticas de la nueva estrategia no se ven privadas de recursos esenciales.
- **Cambio de estructuras y sistemas organizacionales** desde la estructura organizativa para dar mayor capacidad de gestión a determinadas unidades (por ejemplo, las estrategias centradas en el cliente podrían precisar nuevas líneas de reporte basadas en los grandes clientes) hasta los sistemas de contabilidad, reporting, TI, promoción y retribución, para reorientar la organización hacia los nuevos objetivos estratégicos.
- **Reclutamiento y dotación de plantilla.** Buscar el talento idóneo y alinearlo con los correspondientes elementos organizacionales formales e informales, desde el diseño del puesto de trabajo hasta la cultura, es cada vez más una fuente de ventaja competitiva.
- **Gestión de la red de relaciones interpersonales,** es decir, las dinámicas políticas informales. No solo se trata de aumentar y mantener las redes de relaciones interpersonales, sino también de analizar regularmente el panorama político tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Comunicación.** Decidir qué reuniones exigen tu presencia, cuáles se pueden celebrar a distancia y cuáles puedes delegar en tu equipo. También debes resolver cómo te vas a comunicar. ¿Lo harás en público o en privado? ¿Individualmente, en grupo o con toda la organización? ¿Por correo

Hoja de ruta para ejecutar con éxito la estrategia

<b>Contrapartidas de la acción ejecutiva</b> <small>USAR ESTA TABLA PARA COMPROBAR LAS CONSECUENCIAS DE TUS MEDIDAS.</small>		<small>TABLA 1</small>					
		Asignación de recursos	Cambio de estructuras y sistemas organizacionales	Cambio de estructuras y sistemas organizacionales	Gestión de redes	Comunicación	Implicación de los grupos de interés
<b>CONSECUENCIAS</b>		<b>LA MEDIDA O LA DECISIÓN QUE VOY A TOMAR:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consecuencias estratégicas</li> <li>Consecuencias operacionales</li> <li>Consecuencias políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>... ¿Contribuye a la implantación a largo plazo de la estrategia deseada?</li> <li>... ¿Cultiva capacidades y activos básicos?</li> <li>... ¿Está alineada con nuestra visión y encaja con el campo de acción de nuestro negocio?</li> <li>... ¿Prepara a la empresa para los retos competitivos del futuro?</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>... ¿Tiene un impacto a corto plazo en la posición económica y la salud financiera de la empresa?</li> <li>... ¿Respalda las prioridades operacionales y aborda las demandas operacionales?</li> <li>... ¿Soluciona un problema operacional permanente o neutraliza una amenaza urgente?</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>... ¿Refuerza la posición de la empresa ante sus grupos de interés?</li> <li>... ¿Consolida la coalición interna que la guía?</li> <li>... ¿Socava la posición de poder de un grupo de interés interno clave?</li> <li>... ¿Genera resistencia interna o la vence?</li> </ul>						

La **tabla 1** pretende ayudar a hacer justamente eso. Una reflexión exhaustiva sobre tus acciones sacará a la luz consecuencias y contrapartidas no previstas inicialmente. Las estratégicas y operacionales son tal vez las más fáciles de prever, pero todas las medidas contendrán un elemento político menos evidente en tanto en cuanto persiguen alterar el paisaje organizacional, reforzar el poder de ciertas personas o ejercer un mayor control sobre los recursos o su redistribución. Aunque no debería ser tu principal preocupación, la dimensión política siempre se ha de sopesar, ya que a menudo puede poner en riesgo la ejecución.

**4. Desarrollo personal**

Por último, todo proceso de transformación estratégica conlleva cierta transformación personal del DG. Ten en cuenta –no hacerlo es un error– en qué aspectos podría contribuir tu perfil personal y profesional al éxito de la empresa u obstaculizarlo. Al avanzar por los pasos anteriores, toma nota de cualquier carencia personal que te impida satisfacer las necesidades que irán aflorando y que tendrás que afrontar con las habilidades de que dispongas o que vayas adquiriendo.

Este autoanálisis es seguramente el más difícil porque requiere una autoevaluación sincera y objetiva. Implica aceptar que tal vez no tengas todas las competencias necesarias para llevar a cabo tu trabajo. Y también, a menudo, supone un cambio radical de comportamiento.

En el lado positivo, este proceso ayuda a esclarecer qué funciones podrías tener que delegar a otros miembros del equipo directivo, así como qué ajustes profesionales podrías tener que hacer para alinear tu perfil

electrónico o por videoconferencia? Son cuestiones importantes, pues las personas no solo valorarán el contenido de tu mensaje, sino también cómo lo comunicas.

■ **Involucramiento de los grupos de interés** en tu proceso de decisión. Por ejemplo, invitar a un

cliente clave a visitar la empresa, ponerte en contacto con los líderes gubernamentales o trabajar con los sindicatos en un objetivo común, como la mejora de la seguridad de tus operaciones.

Cuando combines varias palancas, considera sus consecuencias estratégicas, operacionales y políticas.

La dirección según Minoli



Cuando empiezas en una empresa, tienes cien días en los que todo el mundo espera algo nuevo de ti. La compañía tiene las defensas bajas y tal vez atravesase dificultades financieras. Pero si te pasas los primeros cien días dándole vueltas a la situación actual, puede que pierdas un tiempo precioso. No recomiendo recurrir a demasiados asesores externos, salvo que sea por un tiempo limitado y sobre un problema muy concreto. En mi opinión, las estrategias que cabe implementar surgen en el seno de la empresa. Tu trabajo es hacer de organizador del pensamiento, ayudar a la empresa a dar con la solución en su seno. Así que, de entrada, debes

articular una visión sobre lo que hay que hacer. Mi propuesta es ofrecer algunos objetivos quinquenales amplios, de arriba abajo, con algunas estrategias genéricas. Después se los comunicas a tu gente y les pides que emparejen tus estrategias de arriba abajo con sus iniciativas de abajo arriba, de forma que puedan hacerlas suyas y se responsabilicen de ellas. Cuando inicies la reorganización, has de celebrar los primeros éxitos para escenificar tus objetivos. Puede que se trate de logros reales, a medias o lo que tú consideres como tales. Lo importante es que cuando alguien logre algo, lo celebréis colectivamente por avanzar en la dirección correcta.

con las tareas y comportamientos que exige esta nueva fase. Aun así, no es factible delegar todas las tareas y ámbitos de actuación, por lo que deberás preguntarte hasta qué punto estás dispuesto a adquirir las habilidades necesarias y si puedes hacerlo. Aquí, el factor decisivo es tu grado de libertad. ¿Cuánto tiempo puedes dedicar a estas actividades? ¿Cuánta autonomía y capacidad tienes para influir en la toma de decisiones?

**LA RESPONSABILIDAD DE LOS LÍDERES ESTRATÉGICOS.** La transformación personal que experimentan los DG varía de uno a otro pero, sea cual sea la situación a la que te enfrentes, tu trabajo exige:

- **Un elevado nivel de responsabilidad.** Las decisiones se toman en un contexto de incertidumbre e implican la asunción de riesgos, con efectos tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Influir en la vida de las personas.** Tus decisiones acaban afectándoles directa o indirectamente. No hay que olvidar que, en última instancia, las

personas llevan a cabo las acciones de las empresas.

- **Tomar medidas siendo consciente del impacto duradero.** Se trata de la “huella,” como puntualiza el profesor del IESE Rafael Andreu, que tendrán en las personas, las organizaciones y la sociedad y que marcarán tu reputación y legado.
- **Un aprendizaje continuo** que se vale de las experiencias pasadas para estar a la

altura de futuros retos.

Debido a la complejidad organizacional y tecnológica de las corporaciones globales actuales, es fácil pasar por alto el vínculo causal entre las decisiones corporativas y sus consecuencias. Pero no te lleves a engaño: tus medidas repercuten en la vida de las per-

sonas. Es algo que, en nuestra opinión, los líderes estratégicos han de tener más presente que nunca.

Pedir a los DG que sopesen las consecuencias de sus decisiones para todas las personas afectadas podría parecer un listón demasiado alto. Sin embargo, creemos que ese listón ha estado demasiado bajo durante demasiado tiempo, contribuyendo a que corporaciones y sociedades sean menos sostenibles y, con ello, a la aparición de muchos de los actuales males sociales, económicos y políticos. Valorar a los líderes corporativos solo por sus resultados económicos, obviando el trato que las empresas dispensan a sus trabajadores, clientes y al medio ambiente, o su interacción con los Gobiernos, a la larga condiciona la viabilidad de las compañías.

En suma, tus retos como DG son tan estimulantes y complejos como exigentes: implican un alto nivel de responsabilidad para con los demás. “Anímales a atreverse,” insiste Minoli. “El respeto y la apertura que infundas en ellos es lo que te ayudará a sobrevivir”

LOS AUTORES

**Fabrizio Ferraro** es profesor de Dirección estratégica en el IESE.

**José Miguel Argüelles** es colaborador científico del departamento de Dirección estratégica del IESE.

**Massimo Maoret** es profesor adjunto del departamento de Dirección estratégica del IESE, así como investigador del programa Marie Curie de la Comisión Europea.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización