



Hay que hablar de la estrategia

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

En las organizaciones, no tener una hoja de ruta clara es peligroso, mucho más en un entorno con constantes cambios, que plantean más retos para hacer perdurar a los negocios.

Hablar de estrategia puede ser tan común como confuso. Se repiten fórmulas del pasado con la esperanza de obtener resultados distintos, sin detenerse a pensar si aún funcionan en un entorno completamente transformado. Pero, ¿cómo diseñar una estrategia efectiva cuando ni siquiera se tiene claro qué elementos se deben considerar?

Justo la charla “¿Por qué no nos gusta hablar de estrategia?”, dentro del programa de Continuidad del IDE Business School, dictada por Diego Ignacio Montenegro, gerente general y miembro del Consejo Superior de la Universidad Hemisferios, se refiere a esta temática clave en los actuales procesos de las compañías.

“A veces no tenemos tan claro qué significa estrategia, quizá no se tienen todos los elementos necesarios para hacerlo bien. A veces, también, no nos gusta hablar de eso porque no tenemos claro qué debemos tener y repetimos las fórmulas del pasado. Pero hay que entender que todo cambió”, recalca Montenegro.

El contexto actual, tanto a nivel global como local, exige una ruptura con los viejos paradigmas. Desglobalización, presiones competitivas más intensas, cambios generacionales profundos y un entorno político y económico incierto. En este escenario, la receta que funcionó ayer no garantiza el éxito de mañana. Sin embargo, muchos directivos se aferran a ella. Y no sin razón.

“Me pongo en el lado del directivo en el sentido de que si le funcionó algo, ¿por qué debe cambiar? Entonces no usa otra receta y eso hace que la gente que debe ejecutar las acciones no sepa claramente lo

— “ —

Vivimos un cambio disruptivo que obliga a estar pensando más allá de lo que está pasando. El líder debería entender esto y escuchar cualquier tema que pueda ser una buena idea.

— ” —

que debe hacer porque el panorama no es claro o ya está acostumbrado a lo de siempre”, puntualiza. Esta resistencia natural al cambio puede generar confusión en los equipos, frustración en la ejecución y, lo más preocupante, una pérdida de competitividad. Porque cuando no se actualiza la estrategia, los equipos operan sin comprender hacia dónde deben dirigirse.

Por eso Montenegro cree que las organizaciones deben cambiar sus estrategias, incluso a través de un cambio controlado, hecho paso a paso. “Vivimos un cambio disruptivo que obliga a estar pensando más allá de lo que está pasando. El líder debería entender esto y escuchar cualquier tema que pueda ser una buena idea. Pero los jefes que se resisten a esto, generalmente, ponen pretextos, que estudiaron para hacer esto y otras cosas más”.

El liderazgo tradicional, basado en el control jerárquico y la obediencia, choca frontalmente con las exigencias del presente. Hoy se requiere un liderazgo abierto, capaz de escuchar ideas sin prejuicios, que combine exigencia con empatía, y que no tema asumir un período de adaptación, incluso con caídas temporales en los resultados. Porque transformarse implica incomodidad, pero también crecimiento.

¿Pero cuáles son esos elementos básicos para impulsar estos cambios? Montenegro lo define en cuatro categorías: cultura organizacional, diseño de la estrategia, cómo ejecutar y tecnologías. “Pero para saber lo que necesito, tengo que proyectarme a futuro. Quizá necesite resolver algo ahora, pero también debo ir un poco más adelante, entender cómo cambiarán las cosas, cómo será la nueva generación, la nueva fuerza laboral, las tecnologías emergentes”.



EL EXPOSITOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University, PhD en Economía y Empresa por la Universitat de Girona y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es presidente de EmotionShare Corp., gerente general de Universidad Hemisferios y profesor de Estrategia e Innovación del IDE Business School.

La estrategia, al final, es creación de valor. No es solo un plan operativo a corto plazo. Es una apuesta por la creación de valor a mediano y largo plazo. Cuanto más clara, sencilla y bien articulada, mayor será su impacto. Y en tiempos de incertidumbre, una buena estrategia no elimina el riesgo, pero sí reduce la improvisación.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RR.PP. por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.