



**MOURINHO — GUARDIOLA:
LÍDERES DEL PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO EN EL DEPORTE**

**¡PRACTIQUE LAS HABILIDADES
DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO!**

¿Con qué habilidades podríamos enfrentar los retos, tendencias y oportunidades del nuevo modelo de los mercados sin fronteras?

PLANTEAMIENTO

Una de las acciones prioritarias de los ejecutivos con responsabilidad en las industrias *del deporte y el entretenimiento* es reinventar la vida productiva de la empresa para acomodarla a los nuevos escenarios de consumo con el mínimo riesgo de impacto de una economía cambiante por las turbulencias del mercado. Pero la adaptación a este planisferio no viene sola. *Conflicto, Inestabilidad y Mutación* son variables que la impulsan para forzar un juego permanente que se debate entre el empeoramiento y la mejoría. Gestionar en este escenario deleznable exige de un *líder estratégico resuelto, flexible, persistente* y capaz de reaccionar estratégicamente a los bruscos cambios del entorno productivo. *¿Con qué habilidades podríamos enfrentar los retos, tendencias y oportunidades del nuevo modelo de los mercados sin fronteras?* Cuando el viento está en contra se necesita la actuación de una gerencia con capacidad para reaccionar, anticipar, cuestionar, interpretar, decidir, alinear y aprender de lo *impredecible* como oportunidad. Siga la lectura de este documento y prepárese para reaccionar antes que el entorno lo desconozca.

LAS SEIS HABILIDADES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Y están señalizadas para seguirlas desde cualquiera posición o actividad ejecutiva. Si su rol transita *por las rutas de las industrias del deporte, el ocio y la recreación* tómelas, serán el indicador de rendimiento de su gestión. Pero si usted es protagonista de la dirección en otros sectores productivos, igual. Son estándar para la adaptación a este nuevo mapamundi.

El ilustre banquero y financiero británico NATHAN ROTHSCHILD señaló *que las grandes fortunas se hacen cuando las balas de cañón caen en el muelle, no cuando los violines tocan en el salón de baile*. Comprendía que entre más impredecible fuera el entorno, mayor la oportunidad – si se tiene las habilidades de liderazgo para capitalizarla.

A través de la investigación en la WHARTON SCHOOL y en nuestra firma consultora que involucra a más de 20.000 ejecutivos hasta la fecha, hemos identificado seis habilidades que, cuando se dominan y se usan conjuntamente, permiten a los líderes

pensar estratégicamente y navegar por lo desconocido efectivamente: **LAS CAPACIDADES DE ANTICIPAR, CUESTIONAR, INTERPRETAR, DECIDIR, ALINEAR Y APRENDER**. Cada una ha recibido atención en la literatura sobre liderazgo, pero regularmente de manera aislada y al azar en el contexto especial de grandes cosas en juego y profunda incertidumbre que pueden hacer destacar o fracasar a compañías y carreras. Un líder estratégico adaptable – alguien que sea resuelto y flexible, persistente ante los reveses pero también capaz de reaccionar estratégicamente a los cambios del entorno – *ha aprendido a aplicar las seis a la vez*.

¿Cuenta usted con las redes correctas que le ayuden a ver las oportunidades antes que los competidores? ¿Se siente cómodo cuestionando sus propias suposiciones y las de otros? ¿Puede lograr que un grupo diverso adopte una visión común? ¿Aprende de los errores? Al responder preguntas como éstas, tendrá una visión clara de sus capacidades en cada área. El autoexamen al final de este documento (y el examen más detallado disponible en línea) le ayudara a medir sus fortalezas y debilidades, abordar déficits y optimizar su cartera completa de habilidades de liderazgo.

Veamos a cada habilidad por turno.

1.0 ANTICIPAR

La mayoría de las organizaciones y líderes son malos detectando las amenazas y oportunidades ambiguas en la periferia de sus negocios. Los ejecutivos de Coors, es bien sabido, se tardaron en ver la tendencia hacia las cervezas bajas en carbohidratos. La administración de Lego no logró ver la revolución electrónica en los juguetes y los juegos. Los líderes estratégicos, por el contrario, se muestran vigilantes constantemente, puliendo su capacidad para anticipar buscando las señales de cambio en el ambiente.

Trabajamos con un director ejecutivo llamado Mike que se había forjado una reputación como un mago del cambio radical en empresas de manufactura pesada. Era magnífico al reaccionar a las crisis y solucionarlas. Después de que había operado su magia en una crisis en particular, la compañía de Mike disfrutaba de un aumento en el crecimiento, alimentado en parte por un ciclo al alza. Pero después de que el ciclo alcanzaba el tope, la demanda caía abruptamente, tomando por sorpresa a Mike.

¡Practique las habilidades del liderazgo estratégico!

Más de lo mismo en un mercado deprimido no iba a funcionar. Mike necesitaba considerar varios escenarios y reunir mejor información de diversas fuentes para anticipar a dónde se dirigía su industria.

Mostramos a Mike y los miembros de su equipo cómo seleccionar señales débiles de dentro y fuera de la organización. Trabajaron para desarrollar redes más amplias y adoptar la perspectiva de los clientes, competidores y socios. Más alertas ante las oportunidades fuera de la actividad básica, Mike y el equipo *diversificaron su cartera de productos y adquirieron una compañía en un mercado adyacente donde la demanda era más alta y menos susceptible a los ciclos de auge y desplome.*

Para mejorar su capacidad de ANTICIPAR:

- + **Hable con sus clientes**, proveedores y otros socios para comprender sus desafíos.
- + **Realice investigación de mercado** y simulaciones de negocios para comprender las perspectivas de los competidores, medir sus probables reacciones a nuevas iniciativas o productos y predecir potenciales ofrecimientos perturbadores.
- + **Use la planeación** de escenarios para imaginar varios futuros y prepararse para lo inesperado.
- + **Mire al rival de rápido** crecimiento y examine que acciones ha emprendido que le desconciertan.
- + **Enliste a los clientes** que ha perdido recientemente y trate de determinar por qué.
- + **Asista a conferencias** y actos en otras industrias o funciones.

2.0 CUESTIONAR

Los pensadores estratégicos objetan el statu quo. Cuestionan sus propias suposiciones y las de otros y alientan puntos de vista divergentes. Sólo después de una reflexión y un examen cuidadosos de un problema a través de muchos lentes emprenden una acción decisiva. Esto requiere paciencia, valor y una mente abierta.

Consideremos a Bob, un presidente de división en una compañía energética con quien trabajamos, que se apegaba a sus procedimientos y evitaba las situaciones riesgosas o conflictivas. Cuando se enfrentaba con un problema difícil – por ejemplo, cómo consolidar las unidades de negocios para racionalizar los costos –, reunía toda la información disponible y se retiraba solo a su oficina. Sus soluciones, aunque bien pensadas, eran predecibles y raramente innovadoras.

En el caso de la consolidación se enfocó totalmente en dos empresas similares y de bajo desempeño en vez de considerar una reorganización más audaz que

reestructurara las actividades en toda la división. Cuando necesitó asesoría externa, recurrió a algunos consultores experimentados en una firma de confianza que le sugirieron soluciones comprobadas en vez de cuestionar las suposiciones básicas de la industria.

A través del asesoramiento, ayudamos a Bob a aprender cómo solicitar opiniones diferentes (incluso opuestas) para cuestionar su propio pensamiento y el de sus asesores. Esto fue incómodo para él al principio, pero luego empezó a ver que podía generar soluciones nuevas para problemas rancios y mejorar su toma de decisiones estratégicas. Para la reestructuración organizacional incluso asignó a un colega para que desempeñara el papel de abogado del diablo; un enfoque que produjo una solución híbrida: *se permitió a ciertos equipos emergentes mantener su apoyo de recursos humanos y finanzas local durante un periodo de transición mientras aprovechaban el modelo totalmente centralizado para el apoyo de TI y legal.*

Para mejorar su capacidad de CUESTIONAR:

- + **Enfóquese en las causas** de un problema en vez de en los síntomas. Aplique LOS CINCO POR QUÉ de Sakichi Toyoda, el fundador de Toyota. (“Las devoluciones de producto aumentaron 5 por ciento este mes. ¿Por qué? Porque el producto funciona mal intermitentemente. ¿Por qué?” Etcétera.)
- + **Enliste las suposiciones** largo tiempo sostenidas sobre un aspecto de su negocio (“Los altos costos del cambio evitan que nuestros clientes deserten”) y pregunte a un grupo diverso si siguen siendo vigentes.
- + **Aliente el debate** celebrando reuniones en “zona segura” donde se espere y se dé la bienvenida al diálogo abierto y el conflicto.
- + **Cree un puesto** rotatorio para el propósito expreso de cuestionar al statu quo.
- + **Incluya a** los opositores en un proceso de decisión para que surjan los cuestionamientos antes.
- + **Capture** las opiniones de personas no afectadas directamente por una decisión que quizá tengan una buena perspectiva sobre las repercusiones.

3.0 INTERPRETAR

Los líderes que cuestionan en la forma correcta invariablemente extraen información compleja y contradictoria. Esa es la razón de que los mejores también son capaces de interpretar. En vez de reflexivamente ver o escuchar lo que espera, debería sintetizar toda la información que tiene. Necesitará reconocer patrones, impulsar la ambigüedad y buscar nuevos conocimientos.

¡Practique las habilidades del liderazgo estratégico!

El ex presidente de Finlandia J.K. Paasikivi era aficionado a decir que la sabiduría comienza reconociendo los hechos y luego re-conociéndolos, o reconsiderándolos, para exponer sus *implicaciones ocultas*.

Hace unos años, Liz, directora de mercadotecnia de una compañía alimentaria estadounidense, estaba desarrollando un plan de mercadotecnia para la línea de pasteles bajos en carbohidratos de la compañía. En ese entonces, era popular la dieta de ATKINS, y todas las compañías de alimentos tenían una estrategia baja en carbohidratos. Pero Liz notó que ninguno de los consumidores a los que escuchaba estaba evitando los bocadillos de la compañía porque estuviera en una dieta baja en carbohidratos. Más bien, un segmento en rápido crecimiento – personas con diabetes – los eludían porque contenían azúcar. Liz pensó que su compañía podría lograr ventas más elevadas si empezada a atender a los diabéticos en vez de a los veleidosos consumidores a dieta. Su capacidad para conectar los puntos finalmente condujo a un cambio rentable en la combinación de productos de pasteles bajos en carbohidratos a libres de azúcares.

Para mejorar su capacidad de INTERPRETAR:

- + **Cuando analice** los datos ambiguos, enliste al menos tres posibles explicaciones para lo que está observando y solicite perspectivas de accionistas diversos.
- + **Oblíguese a** acercarse para ver los detalles y alejarse para ver todo el panorama.
- + **Busque activamente** la información y evidencia faltantes que refuten su hipótesis.
- + **Complemente** la observación con análisis cuantitativo.
- + **Aléjese – vaya a pasear**, contemple arte, ponga música no tradicional, juegue Ping Pong – para promover una mente abierta.

4.0 DECIDIR

En tiempos inciertos, quienes toman las decisiones podrían tener que hacer llamadas difíciles con información incompleta, y a menudo deben hacerlo rápidamente. Pero los pensadores estratégicos insisten en opciones múltiples al principio y no se comprometen prematuramente con decisiones simplistas de hacerlo o no. No reaccionan rápidamente sino que siguen un proceso disciplinado que equilibra el rigor con la celeridad, considera los compromisos involucrados y toma en cuenta los objetivos a corto y largo plazo. Al final, los líderes estratégicos deben tener el valor de sostener sus

convicciones, informadas por un vigoroso proceso de decisión.

A Janet, una presidenta de división orientada a la ejecución en una empresa de tecnología, le gustaba tomar las decisiones rápidamente y mantener simple el proceso. Esto funcionaba bien cuando el paisaje competitivo era conocido y las opciones directas. Desafortunadamente para ella, la industria estaba cambiando rápidamente a medida que competidores no tradicionales de Corea empezaban a apoderarse de participación de mercado con productos de menor precio.

El instinto de Janet fue hacer una adquisición estratégica en una geografía de bajo costo – una propuesta de sí o no – para preservar la posición de tasación competitiva y la participación de mercado de la compañía. Como defensora del plan, presionó para una rápida aprobación, pero como el capital era insuficiente, el director ejecutivo y el director financiero se resistieron. Sorprendida por esto, reunió a los principales involucrados en la decisión y los retó a presentar otras opciones. El equipo eligió adoptar un enfoque metódico y exploró la posibilidad de una empresa conjunta o una alianza estratégica. Con base en ese análisis, Janet finalmente siguió adelante con una adquisición, pero de una compañía diferente en un mercado más estratégico.

Para mejorar su capacidad de DECIDIR:

- + **Replantee** las decisiones binarias preguntando explícitamente a su equipo: “¿Qué otras opciones tenemos?”
- + **Divida** las grandes decisiones en partes para comprender los componentes y ver mejor las consecuencias no intencionadas.
- + **Adapte** sus criterios de decisión a proyectos a largo plazo contra otros a corto plazo.
- + **Permita** que otros conozcan dónde está usted en su proceso de decisión. ¿Sigue buscando ideas divergentes y debate, o está avanzando hacia el cierre y una selección?
- + **Determine** quién necesita involucrarse directamente y quién puede influir en el éxito de su decisión.
- + **Considere** pilotos o experimentos en vez de grandes apuestas, y comprométase por etapas.

¡Practique las habilidades del liderazgo estratégico!

5.0 ALINEAR

Los líderes estratégicos deben ser expertos en encontrar terreno común y lograr convencer a otros participantes que tienen opiniones y agendas diferentes. Esto requiere una participación activa. El éxito depende de la comunicación proactiva, la creación de confianza y el involucramiento frecuente.

Un ejecutivo con el que trabajamos, el presidente de una compañía química a cargo del mercado chino, era incansable en tratar de ampliar su negocio. Pero tenía dificultad para conseguir el apoyo de sus colegas en otras partes del mundo. Frustrado de que ellos no compartieran su entusiasmo por las oportunidades en China, prosiguió solo, molestándolos más. Un sondeo reveló que sus colegas no comprendían totalmente su estrategia y por ello titubeaban en apoyarlo.

Con nuestra ayuda, el presidente le dio la vuelta a la situación. Empezó a tener reuniones cara a cara con los otros líderes, en las cuales detallaba sus planes de crecimiento y solicitaba retroalimentación, participación y puntos de vista diferentes. Gradualmente comenzaron a ver los beneficios para sus propias funciones y líneas de negocios. Con mayor colaboración, las ventas aumentaron, y el presidente llegó a ver a sus colegas como socios estratégicos en vez de obstáculos.

Para mejorar su capacidad de ALINEAR:

- + **Comuníquese** desde el principio y a menudo para combatir las dos quejas más comunes en las organizaciones: “Nadie me preguntó” y “Nadie me dijo”.
- + **Identifique** a los participantes internos y externos clave, establezca sus posiciones en su iniciativa y detecte cualquier mala alineación de intereses. Busque agendas y coaliciones ocultas.
- + **Use conversaciones** estructuradas y facilitadas para exponer áreas de mala comprensión o resistencia.
- + **Acérquese directamente** a quienes se resisten para comprender sus inquietudes y luego abordarlas.
- + **Sea vigilante al monitorear** las posiciones de los participantes durante el desarrollo de su iniciativa o estrategia.
- + **Reconozca** y recompense de otro modo a los colegas que apoyan la alineación del equipo.

6.0 APRENDER

Los líderes estratégicos son el punto focal para el aprendizaje organizacional. Promueven una cultura de investigación, y buscan las lecciones en los resultados exitosos y poco exitosos.

Estudian los fracasos – los suyos y los de sus equipos – en una forma abierta y constructiva para encontrar lecciones ocultas.

Un equipo de 40 líderes superiores de una compañía farmacéutica, incluido el director ejecutivo, se sometió a nuestra Auto-Evaluación de Aptitud Estratégica y descubrieron que el aprendizaje era su área colectiva de liderazgo más débil. A todos los niveles de la compañía, surgió, la tendencia era castigar en vez de aprender de los errores, lo cual significaba que los líderes a menudo se esforzaban mucho por cubrir los propios.

El director ejecutivo se dio cuenta de que la cultura tenía que cambiar si la compañía deseaba volverse más innovadora. Bajo su liderazgo, el equipo lanzó tres iniciativas: (1) un programa para promover historias sobre proyectos que inicialmente fallaron pero finalmente condujeron a soluciones creativas; (2) un programa para involucrar a equipos transdivisionales en experimentos innovadores para solucionar los problemas de los clientes, y luego reportar las conclusiones sin importar los resultados; (3) un torneo de innovación para generar nuevas ideas en toda la organización. Mientras tanto, el director ejecutivo se volvió más abierto al reconocer sus errores. Por ejemplo, describió a un grupo de altos potenciales cómo su retraso en vender una unidad de negocios estancada había evitado que la empresa adquiriera una compañía de diagnóstico que habrá ampliado su participación de mercado. La lección, explicó, fue que él debería recortar más de inmediato las pérdidas sobre las inversiones de bajo desempeño. A la larga, la cultura de la compañía cambió hacia un aprendizaje más compartido y una innovación más audaz.

Para mejorar su capacidad de APRENDER:

- + **Instituya** revisiones posteriores a la acción, documente las lecciones aprendidas de las decisiones importantes o los hitos (incluyendo la terminación de un proyecto fallido), y comunique ampliamente los conocimientos resultantes.
- + **Recompense** a los gerentes que intenten algo loable pero fracasen en términos de resultados.
- + **Realice auditorías** de aprendizaje anuales para ver donde las decisiones y las interacciones de los equipos se hayan quedado cortas.
- + **Identifique** las iniciativas que no estén produciendo lo esperado y examine las causas.
- + **Cree una cultura** en la cual la investigación sea valorada y los errores sean considerados como oportunidades de aprendizaje.

¡Practique las habilidades del liderazgo estratégico!

Volverse un líder estratégico significa identificar las debilidades en las seis habilidades discutidas arriba y corregirlas. Nuestra investigación demuestra que la fortaleza en una habilidad no puede ser fácilmente compensar un déficit en otra, de modo que es importante optimizar metódicamente las seis habilidades.

ACERCA DE LOS AUTORES:

PAUL J.H. SCHOEMAKER es el fundador y presidente ejecutivo de Decision Strategies International (DSI) y director de investigación del Centro Mack para la Innovación Tecnológica en la Wharton School.

STEVE KRUPP es director ejecutivo de DSI.

SAMANTHA HOWLAND, socia administrativa superior en DSI, encabeza su Práctica de Desarrollo Ejecutivo y de Liderazgo.

© 2013 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORP.
DISTRIBUIDO POR NEW YORK TIMES SYNDICATE