

El carácter del estratega

Por Francisco Javier Garrido. El directivo de nivel estratégico sabe cuándo trabajar en equipo y cuando el equipo debe ser un espectador. Ello requiere de diálogo.



*El autor es fundador del Harvard Business School Corporate Level Strategy Group.

Hace algunos días tuvimos la oportunidad de escuchar las valiosas opiniones de los panelistas invitados al aniversario de PULSO. Entre ellos se recalcó la importancia que tendría tanto el carácter como la capacidad de diálogo de quien sea el próximo Presidente de Chile. De una parte, se releva la importancia de (a) las expresiones de firmeza, fuerza y energía demostradas a través de un natural estado de elevación de ánimo y (b) las capacidades de comunicarse abierta y activamente compartiendo códigos y llegando a acuerdos.

Nosotros podemos agregar algunas condiciones propias de los estrategas de todos los tiempos en las escuelas de pensamiento estratégico orientales y occidentales (materia de nuestro trabajo en la dimensión académica).

Pero no nos adelantemos, pues no es condición suponer que la figura de un Presidente deba ser sinónimo de la de un estratega, como tampoco ocurre en el mundo empresarial, donde el cargo del CSO (Chief Strategic Officer) o “director general de estrategia” ha ido consolidando su despliegue, tanto de la mano de los directivos generales, como de las mesas de directorios. El estratega, por tanto, es quien recibe el mandato para la construcción del modelo de creación de riqueza y valor (lo inmediato y lo futuro), ya sea esto una imposición a sí mismo, el encargo del directorio, o el mandato del pueblo.

En nuestro más reciente trabajo (“Estrategas”, 2016) hemos insistido en develar el perfil general del estratega del siglo XXI, donde incluimos y cruzamos tanto los reportes de Accenture como los de nuestro grupo de trabajo en estrategias de nivel corporativo en Harvard: las convergencias de ambos resultados nos muestran una suma de actitudes, aptitudes y conocimientos que resultan necesarios para quien se dedica a la práctica estratégica, y que se expresan en los ámbitos de dominios de conocimientos que nutren lo que hemos llamado nuestras “naturales tendencias pragmático-anticipatorias” (Garrido, 2014), tales como: la intuición, capacidad de análisis, habilidades de establecimiento de relaciones por sobre la media, capacidad de síntesis, capacidad de reconocimiento de escenarios y actores, además de las condiciones que llamamos de “realismo pragmático” (dentro del catálogo táctico y logístico de las estratagemas).

Entre los llamados conocimientos superiores para los estrategas o aquellos que les permiten lograr el escalón de reconocimiento entre sus pares y seguidores (aquello donde lo que ejecutan como ordinario se convierte en extraordinario para sus oponentes), encontramos las siguientes convergencias entre los textos clásicos:

I. Conocimiento profundo del sentido humano de la realidad. II. Alto nivel de exigencia personal. III. Conexión con la sabiduría en la toma de decisiones. IV. Habilidad de comunicación de la estrategia.

A través de un barrido por los perfiles para directores generales de estrategia reportados en los últimos cinco años por las principales firmas de consultoría y headhunting podemos agregar los siguientes elementos a las categorías ya mencionadas para los CSO actuales:

Anticipador adaptativo: han de ser capaces no sólo de cambiar rápidamente de entorno y de actividad, pues esto ya se da por hecho: ahora se valorizan mucho más por sus capacidades para anticiparlos.

Ejecutor múltiple y balanceado: responsables en promedio de los insumos estratégicos para decisiones en diez actividades centrales y exigentes para el futuro de la organización (M&A, análisis de escenarios, competitividad, market research y la planificación de largo plazo). Considerable conocimiento y experiencia en áreas funcionales, operaciones y de planificación estratégica.

Pensador en acción: si bien se ha probado que en la práctica los directores generales de estrategia dedican similar tiempo al desarrollo y la ejecución de la estrategia, los que obtienen mejores desempeños optimizan el tiempo de modelamiento y diseño (pensamiento estratégico) y aumentan sus cuotas de ejecución.

Comunicador y arengador: se reclutan personas capaces de influir en forma enérgica o de persuadir, no se requieren creadores de problemas que busquen imponer por fuerza lo que no sean capaces de argumentar.

Navegador de incertidumbres: una cualidad especialmente buscada, pues los escenarios evolucionan con fuerza y rapidez, por lo que se requiere no sólo una extraordinaria capacidad para aceptar un futuro incierto, sino además el carácter para sostener el rumbo.

No nos equivoquemos al pensar que esta tarea supone un liderazgo aislado: el directivo de nivel estratégico sabe cuándo trabajar en equipo y cuando el equipo debe ser un espectador de las decisiones. Es cierto, eso requiere capacidad de diálogo, pero a la vez un gran carácter: todos hemos sido testigos de aquellos momentos en que conocidos directivos se han visto enfrentados a decisiones de gran altura y futuro, frente a las cuales o bien han preferido “pasar”, o bien, acometerlas más allá de lo recomendable.

Llegados a este punto sólo queda constatar que los estrategas se justifican y validan a través de la resolución de situaciones difíciles, mientras aún no lo son tanto (anticipadamente) y creando riqueza y valor. Si lo hacen con carácter y con diálogo, es mejor, pero no suficiente.