

## ¿El líder o la estrategia?

Por mucho tiempo creí que el éxito de una empresa dependía sobre todo de las capacidades de quien la dirigía. Con el tiempo me fui dando cuenta, sin embargo, que las competencias gerenciales - como se les llama pomposamente a los rasgos distintivos del desempeño directivo - son básicamente las mismas en todas partes: en organizaciones grandes y en pequeñas; en multinacionales y en compañías locales; en empresas privadas y en dependencias públicas. Un gerente, cualquier gerente, debe ser un visionario, debe saber trabajar en equipo, debe poder comunicarse con claridad, debe ser creativo e innovador, debe saber desarrollar el potencial de la gente a su cargo y debe estar orientado a resultados - ¡entre otras cosas! - según reza esta receta, tan popular como aburrida. Eufemismos cuyo efecto en los buenos resultados de negocio no está comprobado y que resultan ser más una colección de adjetivos políticamente correctos supuestamente propios de quienes ya son líderes exitosos - que, por lo mismo, son todo lo que uno se quiera imaginar que son - que condiciones para el éxito de quienes aún no llegan a serlo.

Si todas las organizaciones buscan que sus directivos hagan o sean básicamente lo mismo ¿cómo es posible entonces que sus resultados sean tan diversos? Más precisamente ¿cómo es que a unas les va mucho mejor que a otras? Era lo que yo me preguntaba, cansado de tanta prédica indiscriminada y de tan justificado y frecuente escepticismo en mi audiencia. Y fue entonces en ese proceso cuando empecé a entender que más allá del desempeño de los directivos, jugaba un papel decisivo en el curso de los hechos, el que la organización en cuestión hubiera puesto en marcha un plan para que correspondieran de alguna manera a sus preferencias. Más aún: lo más importante era realmente que existiera esa hoja de ruta, ese norte estratégico y no tanto que los directivos estuvieran poniendo en práctica las competencias gerenciales que se les exigían. Las organizaciones que tenían ese derrotero más o menos claro, tendían a ser más exitosas, observaba yo. Y no solo éso, sino que en esas mismas organizaciones

era más fácil ser un gerente efectivo. Pues cuando se sabe hacia dónde se va, es más sencillo ser un visionario y por lo tanto un líder. Es más fácil promover el trabajo en equipo, pues están claros los objetivos compartidos que son la base del trabajo colectivo. Se puede comunicar mejor, porque se sabe en primer lugar qué es lo que hay que decir. Es más sencillo orientarse a resultados, pues se conoce bien cuáles son los que se buscan. En síntesis, las famosas competencias gerenciales dejaban así de ser una hueca exhortación en el vacío y cobraban rápido y muy concreto sentido para quienes tenían una responsabilidad directiva.

Debo confesar, sin embargo, que mi tránsito hacia el área de estrategia no estuvo exento de dudas y vacilaciones. En mi época de estudiante de ingeniería industrial el área de estrategia era algo aburrido, sin inspiración, en cuyo estudio nos veíamos obligados a digerir cantidades interminables de datos e información que después no alcanzaban a explicar realmente el éxito del caso en consideración. Los planes estratégicos que tuve la oportunidad de conocer a lo largo de mi vida profesional me habían dejado la impresión de ser casi siempre una colección coyuntural de iniciativas variopintas cuyo impacto real en los resultados de negocio no dejaba de ser incierto. Pues generalmente eran más el reflejo de la impertinente voluntad de las mayorías directivas, que de aquello que realmente pudiera contribuir a marcar una diferencia en el mercado. Un mal necesario, debo admitir, para que el hilo de esta historia no pierda su consistencia.

Ahora veo que no podía ser de otra manera, pues la lógica estratégica convencional es la lógica de la competitividad, la lógica de vencer a la competencia en el mercado. Y es por ese empeño que casi todas las organizaciones terminan haciendo lo mismo. Porque están pendientes de lo que hacen los demás y tratan de imitarlos, mejorando lo que ven o intentando hacerlo un poco más barato. No que ello esté mal, para que no se me malinterprete, pues permite mantener una participación de mercado y acaso arañar unos puntos adicionales. Pero se trata de una

## ¿El líder o la estrategia?

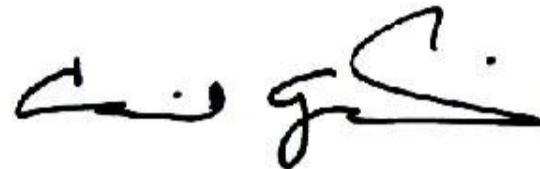
posición defensiva, desde la cual difícilmente se va a innovar, con la que muy probablemente no se va a poder crecer. No porque no se quiera – ¿quién no sueña en crecer con rentabilidad? – sino porque esa lógica lleva necesariamente a hacer más de lo mismo, cuando no a imitar.

Para marcar una diferencia, para desarrollar una estrategia inspiradora que le de un carácter especial a una organización, hay que usar una lógica diferente. Que promueva la innovación poniendo de presente que no siempre lo es desde el punto de vista estratégico, si no resulta en un mayor valor para el comprador simultáneamente con un menor costo del producto o servicio para la empresa. Que obligue a tener foco en la estrategia, pues no se logra lo anterior sin saber bien a qué se le está apuntando y sin reducir y eliminar también para aumentar la diferenciación bajando los costos.

Entender cuáles son los obstáculos que entran la demanda y mantienen alejados a los compradores de nuestro mercado ciertamente ayuda en este propósito. La experiencia muestra que son más fecundas las claves estratégicas que da un comprador cuando responde por qué no compra un producto o servicio, que las que generalmente nos ofrece alguien que ya compra en un mercado.

La creatividad es también un ingrediente necesario de esta receta, pero no como el fruto de la inspiración y la genialidad. Sino como resultado de pensar con propósitos específicos – en los grupos estratégicos de un mercado, o en la cadena de compradores de un producto, por ejemplo – de una manera sistemática y rigurosa.

La estrategia es lo más importante, por encima del estilo de liderazgo y de la cultura de una organización. Porque una estrategia de negocios que produzca los resultados deseados es decisiva en la forma de trabajar de una organización y hace de un directivo un líder exitoso. Es lo primero.



**Camilo Gaitán García**  
**Director**  
**CGG Consultoría Gerencial**

Bogotá DC, Junio de 2009