

PIENSA

ANALIZA EL PANORAMA GENERAL

ESTRATÉGICA

CÉNTRATE EN LO IMPORTANTE

MENTE

TOMA DECISIONES INTELIGENTES

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS / REM

Piensa estratégicamente



REVERTE MANAGEMENT
Barcelona, México



HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS
Boston, Massachusetts

Piensa estratégicamente

Basado en HBR guide to thinking strategically

Copyright © 2019 Harvard Business School Publishing Corporation
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2022**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-44-6

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9708-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9709-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Irene Muñoz Serrulla

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Contenidos

Prefacio ix

Introducción. Por qué todos tienen que pensar estratégicamente 1
En situaciones complicadas, se necesita una visión más amplia

Parte uno Para empezar: sé estratégico en el trabajo diario 11

Capítulo 1. Liderazgo estratégico: las habilidades imprescindibles 13
Seis habilidades para perfeccionar y aplicar

Capítulo 2. Ser estratégico: el equilibrio entre dinamismo y
consistencia 27
Cumplir con los principios básicos y estar abiertos al cambio

Capítulo 3. Demuestra que puedes pasar al siguiente nivel porque
piensas estratégicamente 33
No te limites a desarrollarlas, demuéstralas

Parte dos Entiende la estrategia de tu organización 41

Capítulo 4. Entiende la estrategia de tu organización 43
*Recopila las perspectivas de las partes interesadas y piensa en
sus objetivos*

Capítulo 5. La estrategia no es lo que se dice, sino lo que se hace 49
Cómo se une la estrategia con el trabajo diario

Capítulo 6. Crea una red estratégica 51
Relaciones que te ayudan para prepararte para el futuro

<i>Parte tres</i>	Desarrolla una perspectiva global	55
Capítulo 7.	Detecta tendencias y patrones que afectan a tu negocio <i>Encuentra las conexiones entre las señales internas y las externas</i>	57
Capítulo 8.	Distánciate para observar tu empresa <i>Aprende qué podrías estar haciendo de forma diferente</i>	67
Capítulo 9.	Piensa a largo plazo en una economía cortoplacista <i>Cuando las presiones externas exigen victorias inmediatas</i>	73
Capítulo 10.	El futuro nos preocupa. El pensamiento creativo puede ayudarte <i>Desafía tus supuestos actuales y adelántate a lo que está por venir</i>	77
Capítulo 11.	Acércate, aléjate <i>Cuándo tienes que centrarte en el panorama general y cuándo no</i>	83
<i>Parte cuatro</i>	Alinea las decisiones con los objetivos estratégicos	99
Capítulo 12.	Reflexiona sobre tus acciones y tus decisiones <i>Cada decisión requiere una reflexión estratégica</i>	101
Capítulo 13.	Siete pasos para decidir más rápido y mejor <i>Herramientas para acabar con los prejuicios y mejorar los resultados</i>	105
Capítulo 14.	Cómo tomar mejores decisiones disponiendo de menos datos <i>Conoce la información que necesitas para resolver los problemas</i>	111
<i>Parte cinco</i>	Establece prioridades y gestiona los <i>trade-off</i>	117
Capítulo 15.	Una mejor manera de establecer las prioridades estratégicas <i>Separa lo crítico, lo importante y lo deseable</i>	119
Capítulo 16.	Cómo priorizar cuando tu jefe no se implica <i>Alinea tus aportaciones con tus pasiones</i>	127
Capítulo 17.	Detecta que objetivos están obsoletos y elimínalos <i>Deja atrás los objetivos del pasado</i>	133

Capítulo 18.	Qué hacer cuando los objetivos estratégicos entran en conflicto	145
	<i>Cómo elegir cuando la respuesta no está clara</i>	
Capítulo 19.	Evaluar los <i>trade-offs</i> y gestionarlos	153
	<i>Enumera los pros y los contras, y piensa en los resultados</i>	
<i>Parte seis</i>	Alinea tu equipo en torno a los objetivos estratégicos	159
Capítulo 20.	Para ser un líder estratégico, haz las preguntas adecuadas	161
	<i>Promueve el diálogo con tu equipo</i>	
Capítulo 21.	Un ejercicio para que tu equipo aprenda a pensar de forma diferente sobre el futuro	165
	<i>Utiliza herramientas de planificación de escenarios para ampliar la visión que tienen</i>	
Capítulo 22.	Transmite una visión corporativa a tu equipo	169
	<i>Qué hacer cuando la estrategia cambia</i>	
<i>Parte siete</i>	Pasa de pensar estratégicamente a ejecutar la estrategia	175
Capítulo 23.	La ejecución es un problema de las personas, no de estrategia	177
	<i>Comprueba la alineación estratégica de tu equipo</i>	
Capítulo 24.	Cómo triunfar tanto en la estrategia como en su ejecución	185
	<i>Traduce lo estratégico en lo cotidiano</i>	
Capítulo 25.	Cómo los equipos más exitosos superan la brecha entre la estrategia y su ejecución	193
	<i>Comprende lo que hace que tu empresa sea única y comprométete con esa identidad</i>	
Capítulo 26.	Consigue que tu equipo cumpla con sus promesas	199
	<i>Ayuda a tus empleados a cumplir sus objetivos con la planificación «si-entonces»</i>	

<i>Parte ocho</i>	Navega por los desafíos del pensamiento estratégico	211
Capítulo 27.	Cuando crees que la estrategia es errónea	213
	<i>Investiga y procede con cuidado</i>	
Capítulo 28.	Cuando tu jefe transmite mensajes contradictorios	219
	<i>Pide consejo a tu jefe y luego sé creativo</i>	
Capítulo 29.	Cuando la estrategia no está clara, está en proceso de cambio o siempre está cambiando	225
	<i>Sé pragmático, mantente firme y aprovecha el conocimiento de los demás</i>	
<i>Apéndices</i>		231
Apéndice A.	Preguntas para inspirar el pensamiento estratégico	233
	<i>Docenas de indicaciones para empezar</i>	
Apéndice B.	Estrategia organizativa: guía básica	243
	<i>En qué piensan los líderes cuando piensan en la estrategia</i>	
Índice		253

Prefacio

Tu jefe te acaba de decir que «pienses estratégicamente», pero ¿qué significa eso? Actuar de esta manera es crucial para cualquiera que desee avanzar en su carrera, especialmente para los futuros líderes. De todos modos, en contadas ocasiones esta indicación viene acompañada de consejos concretos sobre cómo hacerlo.

Sin entrar en detalles, *pensar estratégicamente* significa mantener una perspectiva amplia en todos los aspectos del trabajo diario, desde la toma de decisiones hasta la determinación de las prioridades de tu equipo y la gestión de tu propia productividad. Para ello, es necesario comprender los objetivos y la estrategia clave de tu empresa, y que los tengas presentes a la hora de tener que tomar decisiones arriesgadas y de afrontar objetivos contrapuestos. Además, debes seguir siendo diligente, capaz de identificar los cambios en el entorno empresarial y de modificar la ruta cuando cambien los objetivos.

Puede ser difícil dar prioridad a las necesidades a largo plazo sobre las demandas a corto plazo y saber cómo alternarlas. Este libro te ofrece consejos prácticos y perspectivas que te ayudarán a integrar el pensamiento estratégico en tu trabajo diario para que puedas lograr el equilibrio correcto, aportar un valor real a tu organización, ser reconocido como un pensador estratégico y alcanzar tus propios objetivos estratégicos.

Aprenderás a:

- Ser más estratégico en tu trabajo diario.
- Hacer preguntas para entender mejor la estrategia de tu empresa.

- Demostrar tus habilidades de razonamiento, de manera que tus jefes lo noten y lo respeten.
- Tomar mejores decisiones rápidamente.
- Identificar cuándo tienes que ampliar, o reducir, tu perspectiva.
- Detectar patrones en las tendencias internas y externas.
- Establecer las prioridades de tu equipo en función de los objetivos, los recursos y el calendario.
- Gestionar los objetivos contradictorios y las concesiones.
- Cerrar los proyectos que ya no aportan ningún beneficio.
- Transmitir la visión de la empresa a tus empleados.
- Orientar a tu equipo para ejecutar una estrategia.
- Tratar tanto con los problemas cotidianos como con objetivos estratégicos poco claros o con una estrategia con la que no estás de acuerdo.

Introducción

Por qué todos tienen que pensar estratégicamente

Acabas de sentarte con tu jefa para hablar sobre tu rendimiento. Expones todo lo que has hecho en los últimos años, resaltando tus éxitos y tus aportaciones. Describes cómo has trabajado eficazmente con tu equipo, ofreciendo datos sobre cómo se han alcanzado los objetivos de forma constante desde que lo diriges. Le recuerdas que tus últimas evaluaciones de rendimiento han sido positivas, e incluso señalas el trabajo adicional que has asumido para ayudar a tus compañeros y, también, a tu propia jefa. Entonces le pides que te ascienda.

Tu jefa hace una pausa y responde: «Haces un buen trabajo y eres un miembro clave en la organización. No cabe la más mínima duda de que a tu equipo le va muy bien tenerte como jefe. Pero aún no estás preparado para pasar a la siguiente etapa. Antes de que podamos valorarte para que ocupes un nuevo puesto, tienes que aprender a pensar estratégicamente».

Te acaba de proporcionar una información realmente importante, y tienes una ligera idea de lo que significa: se te pide que te plantees la situación general y que tomes decisiones desde una visión más amplia. Pero esta indicación pocas veces viene acompañada de

Adaptado de *Pocket Mentor: Thinking Strategically* (producto #13281), *Harvard Business Press*, 2010.

consejos concretos sobre cómo hacerlo. ¿Qué significa pensar estratégicamente y cómo se desarrolla tal habilidad?

Este libro define el concepto y muestra las formas fundamentales para que puedas incorporar el pensamiento estratégico a tus tareas diarias, a la toma de decisiones y a la coordinación de los demás.

¿Qué es pensar estratégicamente?

Como directivo, a menudo te encuentras ante situaciones complicadas, problemas difíciles o desafíos. Tu trabajo consiste en afrontar esas situaciones de la mejor manera posible utilizando la información de la que dispones. En un mundo ideal, tendrías acceso a toda la información necesaria para poder navegar entre tales situaciones y decisiones. Pero en la vida real, probablemente, solo tienes una cantidad limitada de información con la que trabajar. Y, dado que te encuentras en una zona concreta de la organización, es posible que tengas una visión parcial de las fuerzas que quedan al margen de tu área de influencia.

El pensamiento estratégico te ayuda a superar esas limitaciones. En su sentido más básico, el pensamiento estratégico consiste en analizar las oportunidades y los problemas desde una perspectiva amplia, y entender el posible impacto de tus acciones en el futuro de tu organización, tu equipo o tu cuenta de resultados. Cuando piensas estratégicamente, miras más allá del trabajo diario y tienes en cuenta el entorno más amplio en el que estás operando. Te haces preguntas y te cuestionas las suposiciones sobre el funcionamiento de la empresa y el sector. Recoges datos complejos, a veces ambiguos, y los cuestionas; utilizas la información obtenida para tomar decisiones inteligentes y seleccionar las pautas de acción adecuadas. También tomas decisiones diarias sobre en qué invertir tu tiempo y el del equipo, y entiendes qué concesiones conllevan esas decisiones.

Al pensar de este modo, te aseguras de que cada decisión que tomes y cada acción que emprendas den resultados significativos.

Cuando pensáis —tú y otros miembros de la empresa— de forma estratégica, se generan importantes beneficios:

- Defines un camino para tu equipo que encaja con la estrategia empresarial general y lo recorres en tu trabajo diario.
- Tomas decisiones inteligentes a largo plazo que complementan y se alinean con las decisiones de los otros miembros de la empresa.
- Consigues que los miembros de tu equipo se comprometan a apoyar tus decisiones.
- Potencias el rendimiento de tu equipo y maximizas los resultados empresariales.
- Encauzas tu trabajo diario para poder dedicarte a las cuestiones prioritarias.

Estos beneficios también te aportan ventajas profesionales y personales, como el respeto y el aprecio de tu supervisor, de tus compañeros y de los subordinados directos; o, quizás, ese ascenso que andas buscando.

¿Quién tiene que pensar estratégicamente?

En un principio, todo el mundo debería pensar estratégicamente para estar seguros de que el trabajo que realizan contribuye directamente a los objetivos estratégicos y a los resultados de la organización. Sin embargo, como directivo, es especialmente importante tener esta visión más amplia para poder garantizar que el tiempo y los recursos de tu equipo se ajustan a los objetivos más importantes y que crean los mejores resultados para la empresa.

El pensamiento estratégico es una habilidad especialmente crucial para los directivos exigentes que quieren ascender en sus empresas.

Los altos cargos pueden ser los que establezcan la estrategia de una organización, pero no te ascenderán a esos puestos si no demuestras que tienes la habilidad de pensar estratégicamente. Aprender a tener en cuenta las necesidades generales y la visión de la empresa a la hora de priorizar los objetivos y gestionar los *trade-offs** puede ayudarte a pasar de ser un gestor a ser un líder estratégico.

Tu equipo también debe aprender a pensar de manera estratégica. Si les planteas las preguntas adecuadas y planificas detalladamente su trabajo les ayudarás a que ejecuten los objetivos estratégicos y a que aumenten la productividad, también a que se formen para convertirse en gestores o líderes cuando dispongan de las habilidades fundamentales e imprescindibles.

¿Por qué es tan difícil pensar estratégicamente?

Uno de los motivos por los que los directivos no logran pensar estratégicamente es porque creen que no tienen tiempo. Cuando has de afrontar exigencias y plazos inmediatos, no cabe la menor duda de que disponer del tiempo para plantear cuidadosamente las acciones y las decisiones a la luz de los objetivos estratégicos puede ser difícil. Sin embargo, pensar estratégicamente va más allá de asignar en el calendario una o dos horas a la semana para considerar la situación general. Es algo que influye en todo lo que hagas, desde establecer las prioridades para el equipo hasta planificar tu trabajo diario y anticiparte a los efectos de las decisiones cotidianas.

Es necesario comprender básicamente el propósito y la estrategia subyacentes de la empresa. Sin embargo, según un estudio realizado por el escritor y asesor William Schieman, solo el 14% de las

* Los *trade-offs* son situaciones en las que hay que elegir entre opciones mutuamente excluyentes. Las decisiones sobre los *trade-offs* se toman analizando las ventajas y desventajas de las opciones con la finalidad de determinar lo que las organizaciones dejan de hacer para enfocarse en actividades de mayor valor.

organizaciones encuestadas afirmaron que sus empleados entendían claramente la estrategia y la dirección de su empresa, y solo el 24% consideraba que la estrategia estaba vinculada con sus responsabilidades y sus funciones individuales.¹ Estas estadísticas indican que existe una grave desconexión entre los objetivos centrales de nuestras organizaciones y lo que *realmente* hacemos en nuestro trabajo cotidiano.

Es necesario realizar un esfuerzo consciente para pensar estratégicamente de forma regular. Debes plantarte algunas cuestiones seriamente y conocer el propósito y los objetivos clave de la empresa. Debes evaluar los pros y los contras, y las posibles repercusiones de tus decisiones y acciones. Quizá tengas que dejar de lado algunos proyectos en los que el equipo ha estado trabajando durante años para, así, emprender nuevas iniciativas que podrían ser más beneficiosas. Y, en algunos casos, quizá tengas que rechazar nuevas oportunidades que, aunque parezcan interesantes, no van acordes con tus prioridades. Es muy probable que dudes cuando has de tomar decisiones difíciles, sobre todo si surgen incertidumbres y evaluas los riesgos que conlleva tu decisión final.

Pero podrás superar estos retos si sabes cuáles son las facetas de un pensador estratégico. Las personas que piensan estratégicamente tienen características, actitudes y comportamientos personales específicos, algunos de los cuales pueden parecer opuestos entre sí. Estos atributos incluyen:

- **Curiosidad.** Se interesan realmente por lo que ocurre en su departamento, en su empresa, en su sector y en el entorno empresarial en general.
- **Constancia.** Se esfuerzan por cumplir los objetivos y los persiguen con perseverancia.

1 William A. Schiemann, «Aligning Performance Management with Organizational Strategy, Values, and Goals», en *Performance Management: Putting Research into Action*, eds. James W. Smither y Manuel London (San Francisco, Jossey-Bass, 2009).

- **Destreza.** Son capaces de adaptar sus planteamientos y de cambiar de idea cuando disponen de nueva información que sugiera la necesidad de hacerlo.
- **Orientación hacia el futuro.** Se plantean constantemente cómo pueden cambiar las condiciones en las que operan su equipo y la empresa en los próximos meses y años. Y están atentos a las oportunidades que puedan resultar valiosas en el futuro, así como a las amenazas que puedan surgir.
- **Orientación hacia el exterior.** Son capaces de identificar las tendencias y los patrones de su sector, y comprenden las implicaciones que tienen. Además, están dispuestos a pedir opiniones a personas ajenas a su empresa para que les ayuden a mejorar el negocio.
- **Mente abierta.** Acogen con agrado las nuevas ideas de los supervisores, los compañeros, los empleados y las partes interesadas externas (como clientes, proveedores y socios comerciales).
- **Amplitud.** Trabajan continuamente para ampliar sus conocimientos y su experiencia, de modo que pueden ver conexiones y patrones en áreas de conocimiento aparentemente lejanas.
- **Cuestionamiento.** Se preguntan constantemente si *deberían* estar haciendo lo que están haciendo: si su equipo está centrado en las cosas correctas, si hay algo que pueden dejar de hacer, si deberían cambiar su enfoque y de qué forma aporta valor lo que están haciendo.

Adaptar estas cualidades te ayudará a «elevarte» para alcanzar una visión más amplia, de modo que puedas plantearte continuamente en qué ayudan tus acciones —o en qué no— a la empresa. Si aprendes a hacer esto con regularidad, podrás maximizar tu contribución en la organización y prepararte para crecer.

Para qué sirve este libro

Este libro te ofrece una hoja de ruta para que desarrolles tus habilidades para pensar estratégicamente y las desarrolles para ser un gestor o un líder más eficaz. La primera sección te inicia en este camino con una imagen de lo que significa ser un *líder estratégico*: características que debes equilibrar y habilidades que debes aprender. Incluye una evaluación que te ayudará a determinar cuáles son tus puntos fuertes en cuanto a un pensamiento estratégico y dónde necesitas mejorar, y termina con unos consejos sobre cómo asegurarte de que los demás vean tus habilidades.

Una vez que comprendas estos aspectos básicos, podrás pasar a incorporar el pensamiento estratégico a tu trabajo diario y al de tu equipo. Recomendamos seis factores clave para poner en práctica el pensamiento estratégico:

- **Comprende los objetivos estratégicos generales de tu empresa.** Como aspirante a líder, debes tener una idea clara de cuáles son los objetivos estratégicos que persigue tu empresa. La segunda sección describe cómo formular las preguntas adecuadas sobre la estrategia de tu empresa, evaluar el riesgo e identificar el impacto de tu organización en el mundo. También aprenderás a establecer las relaciones adecuadas para mantenerte en línea con el punto de vista estratégico.
- **Desarrolla una perspectiva global.** La tercera sección te ayudará a evitar que las exigencias inmediatas del día a día te bloqueen, mostrándote cómo tener una perspectiva a largo plazo, mantener esa estrategia en tu mente y pensar más ampliamente en el contexto de tu organización. Aprenderás a dedicar tiempo a pensar en el panorama general, a ver tu empresa desde diferentes enfoques, a considerar el futuro en tus acciones diarias y a observar las tendencias internas y externas para descubrir nuevas conexiones e información.

- **Toma decisiones pensando en la organización.** Cada decisión que tomes debe estar relacionada con los resultados de la empresa. La cuarta sección te ayudará a reflexionar, en lugar de reaccionar, cuando te enfrentas a alternativas y problemas difíciles. Hay una sencilla lista de comprobación que te ayudará a plantearte meticulosamente las decisiones más difíciles. Aunque los datos son cruciales para la toma de decisiones, el capítulo final de esta sección ofrece un enfoque más inteligente y estratégico sobre cómo utilizar la información a la hora de resolver problemas.
- **Establece prioridades estratégicas y gestiona los *trade-offs*.** Aunque tengas un claro conocimiento de los objetivos estratégicos de tu empresa, no siempre es evidente de qué forma se traducen en tu trabajo diario. La quinta sección presenta una sencilla herramienta que te ayudará a clasificar las prioridades cruciales, importantes y deseables. Aprenderás a crear un plan para alcanzar esos objetivos y a gestionar los *trade-offs* cuando los planes o proyectos cambien. Aprenderás también a decidir lo que *no* hay que hacer; es decir, qué iniciativas debes dejar aparte o concluir cuando otros objetivos más urgentes requieren tu atención.
- **Alinea tu equipo en torno a los objetivos de la organización.** Por último, asegúrate de que tu equipo trabaja para satisfacer las necesidades de tu empresa. En la sexta sección encontrarás preguntas y ejercicios para que puedas ayudar a tus empleados a pensar estratégicamente por sí mismos y a considerar las futuras consecuencias de las acciones del equipo. Aprenderás a tratar con tu equipo el tema la estrategia empresarial, especialmente cuando esta cambia.
- **Ve más allá de la estrategia, y ejecútala.** Una estrategia y su puesta en marcha están más estrechamente relacionadas

de lo que muchos creen. En la séptima sección aprenderás a llevarla a cabo de forma más eficaz cuando consigas que las personas adecuadas trabajen en los problemas adecuados y cuando hagas las preguntas necesarias para reducir la brecha entre la estrategia y su ejecución.

La sección final se centra en los problemas más comunes de comprensión y puesta en marcha de una estrategia: cuando la estrategia no está clara o cambia constantemente, cuando crees que la estrategia de la empresa es errónea o cuando tu jefe te transmite mensajes contradictorios. Si te sientes identificado con alguna de estas situaciones, puedes pasar a la octava sección.

Este libro se centra en ayudarte a cambiar tu forma de pensar y a orientar tu trabajo y el de tu equipo con los objetivos y propósitos más amplios de tu empresa. Al pensar de este modo, comprenderás mejor no solo tu organización, sino tu sector en general, y te asegurarás de participar en tu empresa de la forma más valiosa posible.

Lo más importante, al cosechar los beneficios organizativos de este trabajo, será demostrarte a ti mismo y a los demás que estás preparado para asumir mayores cargos y más responsabilidades, y te acercarás a ese ascenso tan deseado.

Como líder, es tu responsabilidad asegurarte de que tu trabajo y el de tu equipo estén en consonancia con los objetivos generales de la empresa. Pero cuando te enfrentas a proyectos que entran en competencia entre ellos mismos y además tienes un tiempo limitado para ejecutarlos, es difícil que la estrategia quede en primer lugar. ¿Cómo puedes mantener la vista en el largo plazo cuando tienes que hacer frente a un cúmulo de exigencias a corto plazo?

Basado en los trabajos de investigación llevados a cabo por expertos de la Harvard Business Review, el libro *Piensa estratégicamente* ofrece consejos prácticos y sugerencias para ayudarte a ver la situación general en cada aspecto de tu trabajo diario, desde la toma de decisiones para establecer las prioridades del equipo hasta definir tu propia lista de tareas.

Con su lectura aprenderás a entender la estrategia de tu organización, a alinear los objetivos de tu equipo con los principales de la empresa, a centrarte en las verdaderas prioridades, a anticipar las tendencias de tu empresa y del sector y a adoptar una mentalidad de liderazgo. En definitiva, si consigues incorporar la estrategia a tu trabajo diario, estarás preparado para tomar decisiones más inteligentes y exitosas.

