

Cuando cambie de estrategia, no pierda de vista su visión a largo plazo

Ron Ashkenas

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

ESTRATEGIA Y DECISIONES

Considerando el tiempo y esfuerzo que lleva desarrollar y ejecutar nuevas estrategias, es mejor no introducirlas con demasiada frecuencia. Sin embargo, hay casos en que los cambios estratégicos a corto plazo son inevitables, especialmente en un contexto empresarial en constante cambio. Tomemos, por ejemplo, la necesidad de responder a los llamados de cambio social o a las demandas de los inversionistas para revertir los malos resultados financieros.

Al responder a este tipo de presiones, los ejecutivos deben tener cuidado de alinear los cambios estratégicos que introducen, con el panorama más amplio de hacia dónde se dirige su organización y qué aspira lograr en el futuro: la “visión” de la empresa. Después de todo, la estrategia debería traducir esa visión en acción. Cuando la visión y la estrategia están en desacuerdo, los empleados, accionistas y clientes pueden perder la confianza de que la gerencia tiene un plan coherente y consistente para hacer avanzar a la empresa.

Para lograr esta alineación, los ejecutivos necesitan evaluar si los cambios estratégicos propuestos a corto plazo son consistentes con la visión a largo plazo de la empresa, y si pueden resistir la presión de implementar estrategias que vayan en contra de ella. Este proceso puede ayudar a los líderes a evaluar si su visión es lo suficientemente clara y convincente, o si es necesario mejorarla o revisarla.

He aquí cómo esto se desarrolla en la práctica en diferentes contextos.

RESPONDIENDO AL CAMBIO SOCIAL

Conectar las respuestas estratégicas a corto plazo con una visión a largo plazo es particularmente importante cuando las empresas están respondiendo a los movimientos sociales. Estos pueden presionar a las empresas para que actúen de manera rápida y pública. Sin embargo, cuando los líderes de la empresa implementan estrategias que no están vinculadas a una visión más amplia, esas estrategias pueden marchitarse en la vida.

Por ejemplo, en el verano de 2020, después del asesinato de George Floyd, muchas empresas se apresuraron a idear estrategias para convencer a sus empleados y clientes de que se oponían firmemente al racismo sistémico. Sin embargo, los resultados de sus esfuerzos han sido decididamente mixtos. Algunas estrategias no alcanzaron la retórica de sus empresas, porque no estaban respaldadas por una visión más amplia de cómo las propias empresas necesitaban cambiar.

En algunas empresas que ya tenían una visión sólida para generar inclusión y diversidad, las nuevas estrategias estaban respaldadas por un marco preexistente y han demostrado ser más exitosas. En Johnson & Johnson, por ejemplo, para el verano de 2020, la firma farmacéutica ya tenía una visión detallada: “maximizar el poder global de la diversidad y la inclusión, para generar resultados comerciales superiores y una ventaja competitiva sostenible”, y estaba activamente involucrada en iniciativas que impulsarían a la empresa en esta dirección. Entonces, en noviembre de 2020, cuando la compañía respondió a la creciente conciencia de la injusticia social prometiendo \$100 millones de dólares para abordar el racismo y las inequidades en materia de salud, la estrategia era claramente parte de un compromiso continuo.

Los líderes cuyas empresas se sienten obligadas a tomar medidas inmediatas en respuesta a la acción social deben considerar si también tienen una visión a largo plazo. Si no, deberían desarrollar esa visión en paralelo con sus estrategias más inmediatas.

Este artículo es útil para:

- Conectar las iniciativas de corto plazo y la visión a largo plazo.
- Utilizar el cambio para acelerar el logro de su visión.

Los ejecutivos necesitan evaluar si los cambios estratégicos son consistentes con la visión a largo plazo de la empresa

RESPONDIENDO A LA PRESIÓN EMPRESARIAL

Alinear las estrategias de corto plazo con una visión a largo plazo también es fundamental para responder a las presiones financieras, ya que los ejecutivos a menudo sienten que no tienen otra opción para buscar el cambio cuando los números lo exigen.

Por ejemplo, General Electric Co. tenía una visión convincente de largo plazo para reducir el impacto ambiental a escala global llamada “ecoimaginación”. A partir de 2005, esta visión llevó a GE a realizar inversiones en energía eólica e hidráulica, y en iniciativas para reducir las emisiones de carbono, incluyendo tecnologías para motores a reacción y otros productos. Sin embargo, la presión para mantener y aumentar los ingresos llevó a GE a vender el negocio de energía hidráulica en 2017 y duplicar las adquisiciones en el sector de las energías no renovables. Estos acuerdos desmintieron la imagen ecológica de GE y empañaron a la empresa con una carga de deuda inmanejable, problemas que posiblemente podrían haberse evitado manteniéndose fieles a la ecoimaginación.

Por el contrario, el CEO de Merck, Ken Frazier, mantuvo las acciones de su compañía enfocadas directamente en la visión final de la empresa de “utilizar el poder de la ciencia de vanguardia para salvar y mejorar vidas alrededor del mundo”. Su estrategia condujo al desarrollo y la aprobación de un exitoso fármaco inmunooncológico y a una línea de investigación sólida. Cuando Frazier se jubiló en 2021, el precio de las acciones se había más que duplicado.

USE EL CAMBIO PARA ACELERAR SU VISIÓN

No importa de dónde provenga la presión para cambiar su estrategia, piense no solo en si puede alinear los cambios con su visión a largo plazo, sino también en cómo puede hacerlo de una manera que acelere la búsqueda de esa visión por parte de su empresa.

Por ejemplo, una gran empresa de tecnología que tenía el objetivo a largo plazo de atraer a más mujeres a sus trabajos de alta tecnología utilizó el cambio abrupto al trabajo remoto e híbrido como una forma de acelerar de manera proactiva su visión de diversidad de género. Los ejecutivos de la empresa se dieron cuenta de que las mujeres a menudo tenían dificultades para ingresar a los equipos de tecnología en sitio de la compañía y valoraban los horarios de trabajo flexibles. Los ejecutivos aprovecharon intencionalmente las lecciones de los arreglos de trabajo remoto e híbrido necesarios por la pandemia de COVID-19, para hacer que los equipos de oficina ubicados en el mismo lugar fueran menos esenciales; y ahora están capacitando a los gerentes para que continúen creando arreglos de trabajo flexibles para los empleados nuevos y actuales.

REVISE SU VISIÓN

Alinear su estrategia con su visión a largo plazo presupone que tiene una. Pero eso es algo que debe comprobar, especialmente cuando se enfrenta a la presión de cambiar su estrategia.

Una forma rápida de hacerlo es preguntarse primero cómo, en los próximos tres a cinco años, su empresa se diferenciará de la competencia, atraerá grandes talentos y será financiera u operativamente sostenible. Vea si puede poner esto por escrito en no más de unas pocas oraciones. Luego, solicite a tres de sus subordinados directos y a algunas otras partes interesadas que respondan a la misma pregunta.

Si no puede articular la visión fácilmente, o no obtiene respuestas consistentes de los demás, entonces no tiene una visión clara y emocionante, o no ha sido bien comunicada o comprendida.

Sin una visión que lo guíe, los cambios estratégicos lo llevarán a alguna parte, pero no necesariamente a donde quiere ir.

ESTRATEGIA Y DECISIONES

Los cambios
estratégicos lo llevarán
a alguna parte, pero no
necesariamente a
donde quiere ir.

¿Cómo, en los próximos
tres a cinco años, su
empresa se diferenciará
de la competencia?

Sobre el autor:

*Ron Ashkenas es coautor
del “Harvard Business
Review Leader’s
Handbook” y socio emérito
en Schaffer Consulting.*



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com