

# EL ROL DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

Isidro José Fierro Ulloa<sup>1</sup>

## RESUMEN

El liderazgo como tal afecta el desempeño de las organizaciones y por consiguiente, el liderazgo estratégico es la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos. El objetivo principal de este artículo es analizar el aspecto conceptual del liderazgo estratégico y cómo éste puede aportar a que las organizaciones incrementen su competitividad en el mercado. Se realizó un recuento de literatura que recaba evidencias empíricas sobre el efecto del liderazgo estratégico en las organizaciones. Así, con base a esto, es posible concluir que el liderazgo estratégico puede marcar el rumbo, las pautas y las metas de las organizaciones. Al mismo tiempo, se concluye que el liderazgo estratégico tiene un efecto positivo en varios aspectos de la competitividad de las organizaciones.

## PALABRAS CLAVE

Liderazgo estratégico, competitividad, empresas

## ABSTRACT

The leadership itself affects the organizations' performance and therefore, the strategic leadership is the formulation and articulation of a vision that represents the incorporation of the strategic goals. The main goal of this article is to analyze the conceptual aspect of the strategic leadership and how it can contribute to the enhancement of the organizations' market competitiveness. A recount of literature was conducted by gathering empirical evidence about the effect of the strategic leadership within the organizations. Based on the above, it is fair enough to conclude that the strategic leadership can pave the road and set the guidelines and goals of the organizations. At the same time, it is concluded that the strategic leadership has a positive effect on various aspects of the organizations' competitiveness.

## KEYWORDS

Strategic leadership, competitiveness, companies.

---

<sup>1</sup> Magister en Ciencias de la Universidad Estatal de California, Fresno. MBA de la Universidad Santa María de Chile; MBA de la Universidad de Lérida, España. Actualmente es Decano de la Escuela de Estudios Internacionales de la UEES, Ecuador. Correo electrónico: fierro.isidro@ur.edu.co

## INTRODUCCIÓN

La competencia entre las organizaciones en el siglo XXI es constante, demandante, y compleja; llena de oportunidades y amenazas (Ireland y Hitt, 1999). Mediante un liderazgo estratégico efectivo, la planeación estratégica está orientada a mejorar los procesos de las organizaciones y por ende, su competitividad (Worden, 2003). El liderazgo como tal, afecta el desempeño de las organizaciones y por consiguiente, el liderazgo estratégico es la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos (Ireland y Hitt, 1999). Este autor también acotó que sin un liderazgo estratégico efectivo, las probabilidades de que una organización llegue a niveles superiores de desempeño en un entorno competitivo disminuyen.

El liderazgo estratégico es una competencia intangible que puede dar lugar a un diferencial de capacidad central en una organización (Worden, 2003). Debido a que el liderazgo estratégico involucra a la organización como un todo y su relación con el entorno, esta recae en la alta gerencia la tarea de implementarlo y ejecutarlo (Worden, 2003).

El propósito principal de este artículo es analizar el aspecto conceptual del liderazgo estratégico y cómo éste puede aportar a que las organizaciones incrementen su nivel de competencia en el mercado.

Un liderazgo estratégico sólido pone de manifiesto las pautas, directrices, significados, propósitos y metas de las organizaciones (Bass, 2007; Wilson, 1996). Nicholls (1994) menciona que el liderazgo estratégico se enfoca en la entrega de valor por parte de las organizaciones a sus clientes. Un liderazgo efectivo puede ayudar a las organizaciones a apalear situaciones de turbulencia e incertidumbres (Ireland y Hitt, 1999). Son muchos los obstáculos que deben enfrentar los líderes estratégicos, tales como la continuidad o la necesidad del cambio en las organizaciones (Bass, 2007). Los directores ejecutivos establecen las políticas de gestión para adquirir e integrar recursos para las organizaciones (Bass, 2007). Entre sus objetivos constan el de reducir la

incertidumbre, aumentar la estabilidad, aumentar los recursos y reducir el impacto de la competencia (Bass, 2007). El correcto liderazgo estratégico se enfoca en crear un ambiente favorable en la organización. Las estrategias son un producto de la interacción del individuo como líder y el entorno interno y externo de la organización (Bass, 2007). Las empresas que logran sostener un liderazgo estratégico eficaz se constituyen en timoneles del mercado en comparación con el promedio de los competidores (Pulgarin, 2012).

El liderazgo estratégico es la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera en el corto plazo (Rowe, 2001). El liderazgo estratégico formula e implementa estrategias de impacto inmediato y conservación de las metas a largo plazo para mejorar la perdurabilidad, crecimiento y viabilidad de la organización (Rowe, 2001). Nancy et al. (2000) mencionan que cuando una organización busca un cambio en su estrategia, estas buscan a líderes capaces de asumir dichos cambios. Al mismo tiempo, este liderazgo tiene una sólida y positiva expectativa del desempeño que se espera de sus superiores y subordinados. Rowe (2001) manifiesta que el resultado de un liderazgo estratégico bien ejecutado puede crear beneficios para los empleados, clientes, y proveedores en las organizaciones.

El liderazgo estratégico se refiere a la ideología de la organización, la identidad, la misión, la visión y es vista desde el macroentorno para diferenciar sus competencias básicas (Rowe, 2001). Varias evidencias empíricas se han realizado para afianzar el tema del liderazgo estratégico como eje central en la competitividad de las empresas; tales como su efecto en la innovación, la supervivencia y la satisfacción laboral, ya sea de forma individual como también en el aspecto del liderazgo colaborativo.

## EVIDENCIA EMPÍRICA

Rowe (2001) destaca, que la influencia a los empleados para que voluntariamente se formulen decisiones para afianzar a las organizaciones es

uno de los pasos más trascendentales del liderazgo estratégico. También sostiene que el liderazgo estratégico comparte la premisa de que una organización en el día a día emerge en un proceso consistente con su visión, es decir el aspecto colaborativo toma relevancia. Jean-Louis Denis (2001), realizó estudios en centros de salud de los EEUU para demostrar cómo líderes pueden obtener cambios en las organizaciones donde el liderazgo estratégico es compartido, es decir el aspecto colaborativo toma relevancia.

Beatty y Hughes (2005), exponen que para obtener un sólido liderazgo estratégico es fundamental obtener estas tres habilidades:

- Sistémica: las organizaciones son sistemas interdependientes e interconectadas, cuando los líderes toman decisiones en una parte de la organización estas tienen un impacto en otras partes de la organización también.
- Futuro centrado: un líder estratégico opera con agendas de largo alcance, integrando metas de corto plazo con enfoques de largo plazo.
- Orientados a cambiar: un líder estratégico es frecuentemente un factor de cambio en las organizaciones.

Elenkov et al. (2005) demuestran la relación entre el liderazgo estratégico y el nivel de innovación en una organización. El autor utilizó datos de seis países donde descubrió que el comportamiento del liderazgo estratégico tiene una relación positiva con la influencia ejecutiva en la calidad del producto e innovación en una organización específica.

Estudios de Zúñiga-Vicente y Vicente-Lorente (2006) en el Banco de España obtuvieron resultados que confirmaron el efecto significativo y positivo de un cambio en liderazgo estratégico en la probabilidad de supervivencia de las organizaciones. Otro de los resultados obtenidos de este estudio fue que los bancos con el más alto índice de supervivencia, son aquellos que han decidido enfocarse en actividades donde encuentran una sólida posición competitiva, que están constantemente interesados en la innovación y en la oferta de nuevos productos financieros para sus clientes.

Duserick et al. (2007) realizaron un estudio en el distrito escolar del estado de Nueva York, donde implementó una encuesta para medir el nivel de satisfacción laboral. Los resultados obtenidos por estos autores demuestran una relación e impacto de un liderazgo estratégico sólido con la satisfacción laboral de los colaboradores de dicho distrito escolar. Este estudio demostró cómo las actitudes y percepciones de los colaboradores del distrito escolar fueron acentuadas mediante un liderazgo estratégico sólido por parte de los supervisores.

Los estudios de Goff (2010) con los *US Navy Seals* indican que mediante un eficaz programa de liderazgo estratégico se promocionan a dichos elementos para que puedan trascender de forma más eficaz y con mayor productividad en esta organización.

Como se puede observar previamente, existe un amplio consenso sobre la importancia del liderazgo para las empresas y las organizaciones en general. Sin embargo, el atributo del liderazgo no es una garantía de éxito. Los líderes son eficaces en unas situaciones y períodos e ineficaces en otros, pudiendo conducir a las organizaciones tanto a resultados excelentes como desastrosos (William y Clements, 1999). Además, muchos de los esfuerzos de desarrollo de liderazgo han tenido escasos resultados. La creación de bienestar en una organización a través del liderazgo estratégico es una tarea compleja en el entorno global y tecnológico de la actualidad (Guzmán, 2007).

Las empresas deberían comprometerse más en sistemas que incluyan al liderazgo estratégico como política institucional, ya que la tendencia del entorno actual tiene mayor complejidad, incertidumbre y turbulencia (William y Clements, 1999).

Las organizaciones que no han desarrollado adecuadamente sus habilidades y destrezas en sus ejecutivos, se enfrentan a tres tipos de problemas: falta de claridad en el enfoque de la estrategia, tácticas mal alineadas, y perspectiva limitada.

El pensamiento del liderazgo estratégico involucra tener una visión de que es lo que una orga-

nización debe tener, hacia dónde ésta se dirige, y el entender nuevos retos y oportunidades que se deben afrontar (Beatty y Hughes, 2005).

La política es un aspecto casi inevitable del liderazgo estratégico ya que cambios en la estrategia frecuentemente equivalen a cambios en el poder en una organización (Beatty y Hughes, 2005). Por consiguiente, un buen líder estratégico necesita desarrollar herramientas de navegación en el área política en sus propias organizaciones mientras mantienen su propia credibilidad como individuos (Beatty y Hughes, 2005). Es importante tener presente que, no son solamente los individuos los que están inmersos en el liderazgo estratégico, sino que es un proceso de actividad en equipo llamado liderazgo colaborativo (Beatty y Hughes, 2005).

Como le describe Cox (2009), el liderazgo colaborativo incluye aspectos tales como el dinamismo interpersonal entre los individuos involucrados en un proceso en equipo. Los líderes deben crear estrategias, y construir sistemas pero deben hacerlo a través de muchas barreras organizacionales y en coordinación con otros líderes o actores que tal vez están haciendo lo mismo y al mismo tiempo (Archer y Cameron, 2012). Este reto de liderar y de entregar resultados a través de barreras organizacionales es una de las tareas fundamentales del liderazgo estratégico colaborativo (Archer y Cameron, 2012).

La relación entre planeación estratégica, liderazgo y la competitividad es trascendental en el impacto hacia la satisfacción laboral de los

empleados en las organizaciones (Duserick et al., 2007). La implicación es que un liderazgo estratégico efectivo desemboca en una alta satisfacción laboral con un conmensurado incremento en la productividad y competitividad de la organización (Duserick et al., 2007).

## CONCLUSIONES

Como se ha evidenciado, el liderazgo estratégico tiene un efecto positivo en varios aspectos de la competitividad de las organizaciones. El liderazgo estratégico puede marcar el rumbo, las pautas y las metas de las organizaciones.

El liderazgo estratégico puede seguir una variedad de enfoques que van desde consideraciones puramente económicas, al énfasis en el recurso humano y el buen trato al cliente. Las habilidades del liderazgo estratégico son las que manejan la estrategia como un proceso de aprendizaje en las organizaciones.

Desde los inicios del siglo XXI hasta los actuales momentos, las herramientas de la estrategia se amoldan con las nuevas aproximaciones del pensamiento estratégico, que incluyen la turbulencia, las etapas alejadas del equilibrio, y que mediante una ejecución eficaz de un acertado liderazgo estratégico se puede perdurar en el tiempo (William y Clements, 1999). Cuando los ejecutivos comprendan el quién, qué y cómo del liderazgo estratégico, estos podrán contribuir a la perdurabilidad y competitividad de sus respectivas organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Archer, D. and Cameron, A. (2012). Collaborative leadership. *Training Journal*, 35-38.
2. Beatty, K. and Hughes, R. (2005). Reformulating strategic leadership. *European Business Forum*, 14-17.
3. Bass, B. M. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33-52.
4. Cox, J. D. (2009). Leadership without a leader: An exploratory study of collaborative leadership. Capella University). *ProQuest Dissertations and Theses*, 1-260.
5. Duserick, F., Huang, W. and Dai, Z. (2007). The impact of effective strategic planning and leadership on employee satisfaction. *Competition Forum*, 5(1), 243-252.
6. Elenkov, D. S., Judge, W. and Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-665.
7. Goff, L. G. (2010). Strategic leadership development in the U.S. navy: A phenomenological study of navy rear admirals. Capella University). *ProQuest Dissertations and Thesis*, 1-213.

8. Guzman, P. M. (2007). Strategic leadership: Qualitative study of contextual factors and transformational leadership behaviors of chief executive officers. University of Phoenix). *ProQuest Dissertations and Thesis*, 1-304.
9. Jean-Louis, D. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
10. Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
11. Rowe, W. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
12. Nancy, E. L., Jon, P. H., & Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 150-156.
13. Nicholls, J. (1994). The strategic leadership star: A guiding light in delivering. *Management Decision*, 32(8), 21-25.
14. Pulgarín, M. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 90-114.
15. William, A. D., & Clements, C. (1999). Leadership characteristics and strategic planning. *Management Research News*, 22(1), 11-18.
16. Wilson, I. H. (1996). The 5 compasses of strategic leadership. *Strategy & Leadership*, 24(4), 26-31.
17. Worden, S. (2003). The role of integrity as a mediator in strategic leadership: A recipe for reputational capital. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 31-44.
18. Zuñiga-Vicente, J.A. and Vicente-Lorente, J.D. (2006). Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks (1983-1997). *Journal of Management Studies*, 43 (3), 485-519.