

El Rol del Liderazgo en la Alta Dirección

The Role of Leadership in Senior Management

César Adrián Garza De La Cruz

Resumen. El liderazgo estratégico en la alta dirección es esencial para garantizar el éxito organizacional al combinar habilidades estratégicas y sociales que permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Este artículo analiza el papel de los líderes en la gestión de relaciones, el diseño de estrategias y la alineación cultural dentro de las organizaciones. Además, se destaca la importancia de la planificación estratégica como un proceso dinámico que trasciende la simple fijación de metas, requiriendo adaptabilidad para enfrentar entornos cambiantes. Finalmente, se subraya cómo el liderazgo eficaz, junto con la cohesión organizacional y el desarrollo de competencias clave, contribuye al logro de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento de la ventaja competitiva en contextos públicos y privados.

Palabras Clave. Liderazgo estratégico, Alta dirección, Planificación estratégica, Cultura organizacional, Ventaja competitiva, Gestión de relaciones, Desarrollo organizacional.

Abstract. Strategic leadership in senior management is essential to ensuring organizational success by combining strategic and social skills that enable the development of sustainable competitive advantages. This article examines the role of leaders in relationship management, strategy design, and cultural alignment within organizations. Additionally, it highlights the importance of strategic planning as a dynamic process that goes beyond merely setting goals, requiring adaptability to navigate changing environments. Finally, it underscores how effective leadership, along with organizational cohesion and the development of key competencies, contributes to achieving strategic objectives and strengthening competitive advantage in both public and private contexts.

Keywords. Strategic leadership, Senior management, Strategic planning, Organizational culture, Competitive advantage, Relationship management, Organizational development.

Introducción

El liderazgo en la alta dirección desempeña un papel crucial en el éxito organizacional al integrar habilidades estratégicas y sociales necesarias para la formulación e implementación de estrategias que generan ventajas competitivas

sostenibles. En un entorno dinámico y competitivo, la capacidad de los líderes para diagnosticar el entorno, establecer objetivos claros y fomentar una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos se convierte en un factor determinante. Además, la planificación estratégica va más allá de la fijación de metas al requerir flexibilidad y adaptabilidad para afrontar los constantes cambios en el entorno, destacando el liderazgo eficaz como una ventaja competitiva clave en los sectores público y privado. Este artículo analiza la importancia del liderazgo estratégico en la alta dirección, subrayando su impacto en la gestión de relaciones, la adaptación cultural y el desarrollo de competencias esenciales para garantizar el logro de objetivos organizacionales.

Discusión

Los Principios del Liderazgo

Bateman y Snell (2009), definen líder como una persona que influye en los demás para lograr objetivos. Cuantos más seguidores, más influencia. Cuanto más exitoso sea el enfoque para lograr objetivos dignos, más obvio será el liderazgo. Pero para comprender las verdaderas responsabilidades de un líder organizacional y lo que se necesita para ser un líder verdaderamente excelente, es necesario mirar más allá de las simples definiciones y analizar lo que los seguidores leales y los estudiantes de liderazgo sienten cuando ven a un líder de manera emocionada al estar realizando las tareas.

Los grandes líderes combinan un buen contenido estratégico con procesos interpersonales efectivos para diseñar e implementar estrategias que brinden resultados y ventajas competitivas sostenibles. Pueden iniciar empresas, dar forma a la cultura organizacional, ganar guerras o cambiar el curso de los acontecimientos. Son estrategias que aprovechan las oportunidades que otros dejan pasar, pero también están muy interesados en los detalles: todas las realidades minúsculas y

fundamentales que pueden utilizarse para hacer o descarrilar los planes más grandes. (Bateman y Snell, 2009).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), recalcan que además de hacer planes, diseñar estructuras y contratar personas, alguien debe ser responsable de administrar la organización. Esta orientación implica motivar a terceros para que realicen tareas necesarias para lograr los objetivos organizacionales. La tutoría no sólo ocurre después de completar la planificación y organización, sino que la tutoría es central para estas funciones.

Liderazgo: Si bien muchos autores incluyeron conceptos de autoridad que son sumamente importantes para este proceso, nosotros quisimos pensar en el ejercicio del poder (el poder que tiene una persona para dar órdenes, exigir y realizar tareas) alejado del liderazgo, simple control, sino más bien la capacidad que deben tener las personas para poder influir en los demás desarrollando su potencial y logrando objetivos estratégicos y personales. (Yamith, 2018).

Hill y Jones (2011), aseguran que el liderazgo desde el punto de vista estratégico es la forma más eficaz de gestionar los procesos estratégicos de una empresa y crear una ventaja competitiva. En este proceso, los gerentes seleccionan e implementan un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva. La formulación de la estrategia es la tarea de la selección de la estrategia, mientras que la ejecución de la estrategia es la tarea de la implementación de la estrategia, incluido el desarrollo, la entrega y el soporte del producto, la mejora de la eficiencia y eficacia operativas y el desarrollo de la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa.

Del Prado (1998), expresa que así como las estrategias competitivas de los socios definen el propósito más amplio de la alianza, son los respectivos gerentes quienes determinan el contexto y la duración de la relación.

De acuerdo con el autor Choo (2007), el liderazgo eficaz se considera quizás la ventaja competitiva más importante para las organizaciones de los sectores público y privado en la mayoría de los países. (Pautt, 2011).

Alta dirección

Dess, Lumpkin y Eisner (2011), sostienen que el desafío que enfrentan los líderes actuales es enfrentar múltiples fuerzas en conflicto, como se analizó en la sección anterior. Mantener la alineación entre la cultura, la visión y el plan estratégico de una empresa es una tarea difícil, especialmente cuando los tres elementos están en desacuerdo.

La junta directiva o la alta dirección pueden decidir contratar consultores externos, quienes a menudo tienen la ventaja de poder revisar la situación objetivamente, pero también pueden estar en desventaja porque no tienen la autoridad para implementar cambios. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011).

Cantú (2011), afirma que el liderazgo que marca el rumbo de la organización debe ser firme y resolutivo, por lo que los altos directivos deben utilizarlo sin concesiones. Los altos directivos deben ser proactivos para evitar la incertidumbre. Esto se debe a que cualquier esfuerzo dirigido a una gestión participativa entra en conflicto con la necesidad de los empleados de obtener respuestas de la alta dirección sobre cuestiones importantes. En estas situaciones, la organización debe contar con directrices claras marcadas por la alta dirección, lo que debe considerarse muy importante para no perder cohesión y unidad.

Los gerentes que ven las relaciones como una respuesta temporal a necesidades temporales del mercado evitarán la gestión de relaciones y delegarán este trabajo a gerentes designados. Se trata de una decisión prudente en situaciones en las que no ocurre, si la relación es de corto plazo, muy limitada o si los objetivos estratégicos de la empresa no se pueden cambiar. (Del Prado, 1998).

Del Prado (1998), argumenta que la participación de la alta dirección es fundamental para el éxito de la alianza. Idealmente, este compromiso debería tomar la forma de un contacto frecuente y cara a cara entre los líderes de las empresas de la alianza para comprender y evaluar el desarrollo de la alianza.

La tarea de la dirección es crear un ambiente de trabajo que involucre seriamente a las personas, les haga sentir que están contribuyendo al logro de objetivos importantes establecidos en una misión clara y les permita organizarse en equipos de trabajo autodirigidos, donde los gerentes Puede brindar soporte y asistencia técnica en todo momento. La comunicación es abierta (hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados) y las personas tienen la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo. Pero las organizaciones exitosas, al igual que los empleos, tienen reglas y estructuras y tratan de servir al sistema en lugar de ser fines en sí mismas. En una cultura de logro, la energía se centra en crear metas y monitorear su logro. La desventaja es que es difícil mantener la energía y la motivación en las primeras etapas del desarrollo. Estas empresas dependen demasiado de una visión común para organizar el trabajo, sin prestar mucha atención al desarrollo de sistemas e infraestructuras eficaces. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

De acuerdo con los autores Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2011), los gerentes son actores clave en el proceso de desarrollo de la estrategia. Los gerentes individuales deben ser responsables de desarrollar estrategias para lograr una ventaja competitiva e implementar esas estrategias.

Como resultado de la llamada globalización y apertura económica que se observa en México, las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, están experimentando diferentes cambios. Las empresas crean empleos y son una parte importante de la economía de un país. Por tanto, la gestión estratégica incluye los factores de éxito de la empresa, los agentes competitivos, los recursos, las capacidades, las alianzas estratégicas, los acuerdos comerciales, la estructura organizacional, los mercados, el liderazgo, la toma de decisiones, etc. (Arano, Espinosa y Arroyo, 2011).

Funciones directivas

Yamith (2018), sostiene que las funciones de gestión no se basan únicamente en planificar, organizar y controlar, ya que requieren de una serie de actividades en cada función que permitan encontrar nuevas funciones para corregir o mejorar algunos programas que se consideran diseñados de la mejor manera posible.

Para G. Dess y G.T. Lumpkin (2003, p. 9), hay cuatro elementos principales de la dirección estratégica, primero, se centra en las metas y objetivos de la organización. Significa centrar sus energías en lo que es mejor para la organización en su conjunto, no sólo en un lugar de trabajo. Algunos autores se refieren a esta visión como método organizativo. (Arano, Espinosa y Arroyo, 2011).

Chávez (2018) indica que todo directivo de cualquier tipo de organización debe ser consciente de que el entorno cambia constantemente y por ello debe tomar acciones estratégicas para adaptarse al comportamiento incierto del entorno interno y externo que se produce alrededor de la unidad organizativa.

Los altos directivos pueden encontrar difícil el entorno en el que se enfrentan, pero allí pueden aprovechar las oportunidades y fortalezas e iniciar un proceso de desarrollo que involucre a toda la organización a través de decisiones, logrando una ventaja competitiva en el mediano y largo plazo (Bojórquez y Pérez, 2013). (Chávez, 2018).

Chávez (2018) propone que el uso de la planificación estratégica como proceso administrativo es importante porque ayuda a:

- Fijar Metas.
- Analizar el entorno para identificar amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Explicar los elementos de la estrategia para definir una estrategia de acción viable.
- Planificar acciones estratégicas que te permitan aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas, fortalecer fortalezas y minimizar debilidades.

- Gestionar la estrategia implementando políticas de gestión que contribuyan a la optimización de activos y la eficiencia energética.

De acuerdo con Chávez (2018), la retroalimentación sobre el desempeño de la estrategia se proporciona a través de un sistema de gestión integral que evalúa el progreso competitivo de todas las partes interesadas.

Se puede observar que las organizaciones pueden competir implementando iniciativas estratégicas en sus operaciones internas destinadas a: definir el progreso del negocio, adaptarse a las condiciones ambientales, establecer objetivos de desempeño apropiados, lograr objetivos estratégicos y, lo más importante, hacer las cosas con la ayuda de todos los empleados con un visión común y una voz común (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) Recibir retroalimentación y evaluación continua. El trabajo está hecho. (Chávez, 2018)

1. ¿Qué es exactamente la dirección estratégica? ¿Para qué se usa esto? Es un enfoque de gestión que permite a la alta dirección establecer una dirección clara e impulsar las acciones necesarias para mantener a toda la organización avanzando en la misma dirección. (Camacho, 2002)

Según Camacho (2002), este enfoque promueve la responsabilidad de la gerencia por conectar la organización y sus resultados con el medio ambiente, responder oportunamente y asegurar el cumplimiento de las metas. Esto significa que la gestión estratégica va más allá de la planificación simple y tradicional, ya que busca proporcionar a los gerentes los elementos que los prepararán para enfrentar los cambios en el entorno y las situaciones complejas y no rutinarias que requieren las actividades de gestión.

Una empresa que fija metas anuales, las comparte y distribuye a sus dependencias, y las sigue de la mano de la ejecución, planifica pero no necesariamente hace un rumbo estratégico. La diferencia radica en el desarrollo y uso de la alfabetización ambiental; donde la alta dirección analiza constantemente la información y es lo

suficientemente flexible como para cambiar su rumbo, es decir, objetivos y estrategias. (Camacho, 2002).

Camacho (2002) aclara que iniciar la dirección estratégica en una organización significa, primero, comprender su enfoque y alcance y, segundo, creer que con una aplicación reflexiva y sistemática se lograrán resultados significativos o el esfuerzo se verá fatalmente dañado.

El proceso de planificación estratégica no sólo cambia el modelo de negocio o los procesos de trabajo de la organización, sino que a menudo resulta en cambios no sólo en la estructura o el diseño y los procesos de trabajo de la organización, sino, más importante aún, en su cultura. Quizás su mayor desafío hoy sea cambiar las mentalidades y paradigmas que aún dominan las organizaciones. A diferencia de los cambios en la estructura organizacional, productos, servicios, procesos y tecnologías, el cambio cultural suele ser lento y lleva tiempo. Enfrentate a todo tipo de resistencias, obstáculos y obstáculos. Pero cuando se considera que las organizaciones operan en un entorno altamente dinámico, cambiante, inestable y en constante cambio, una cultura organizacional modificada no sólo es posible y deseable, sino indispensable y esencial para el éxito organizacional. (Chiavenato, 2017).

Cabe señalar que el horizonte temporal de la planificación estratégica puede acortarse o ampliarse, teniendo en cuenta el horizonte temporal permitido para el cambio cultural. Es decir, la planificación estratégica puede influir en la cultura organizacional, la cual a su vez influye en la cultura organizacional. Las consecuencias y los resultados pueden ocurrir tarde o temprano, dependiendo de si la cultura organizacional actual ayuda o dificulta la planificación. Si su cultura es adaptativa y evolutiva, le brindará ayuda y motivación, pero si es conservadora y rígida, quedará aprisionada por las barreras que usted establezca. Un desajuste entre el cambio cultural y los procesos estratégicos a menudo obstaculiza el éxito organizacional. Otras veces, la estrategia está brillantemente diseñada, pero su implementación carece del compromiso y la cooperación de los involucrados,

porque no siempre comparten la misma comprensión de la necesidad de comportamientos y actitudes favorables en el proceso estratégico. Si un plan estratégico no cuenta con la aceptación, la aceptación, la aceptación, la viabilidad, el compromiso y la dedicación de la alta dirección o de todos los involucrados, corre el riesgo de quedarse en un simple diseño en papel. Esta situación pone de relieve el concepto de emprendimiento como un medio para superar las resistencias al cambio cultural que pueden presentarse en las organizaciones. (Chiavenato, 2017).

Paul (2011), expone que el trabajo de los grandes líderes organizacionales implica tres habilidades clave: (1) La capacidad de resolver problemas complejos; (2) habilidades para crear soluciones a estos problemas y (3) habilidades para tomar decisiones sociales. Es importante enfatizar con qué frecuencia se necesitan habilidades sociales difíciles. Además de las habilidades tradicionales como la persuasión y la negociación, es necesario desarrollar habilidades de toma de decisiones sociales. Un acuerdo para lograr una meta o visión. Además, es útil comprender a las personas con las que se trabaja, sus fortalezas, intereses, necesidades y creencias (Mumford et al. 2000).

Finalmente, el rol del liderazgo dentro del marco de la dirección estratégica es un proceso que implica: 1) diagnosticar el entorno interno y externo de la organización, 2) decidir visión y misión, 3) establecer metas globales, 4) crear y elegir estrategias generales para implementar y 5) asignar los recursos necesarios para lograr sus objetivos. Durante este proceso, los gerentes deben adoptar una perspectiva departamental o de toda la organización. Debe centrarse en desarrollar estrategias para abordar eficazmente las oportunidades y amenazas que plantean las fortalezas y debilidades de su organización. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009). Desde este punto de vista, se resalta la importancia del liderazgo en la alta dirección.

Del Prado (1998), menciona que los gerentes deben participar realizando tareas que son en parte externas (es decir, destinadas a gestionar las relaciones con los socios) y en parte internas (relacionadas con su propia organización).

Conclusiones

El liderazgo estratégico en la alta dirección es esencial para la formulación e implementación de estrategias que generen ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones, combinando habilidades estratégicas y sociales para resolver problemas complejos, crear soluciones innovadoras y tomar decisiones efectivas. Los líderes en posiciones directivas deben equilibrar tareas internas y externas, gestionando relaciones y orientando estratégicamente a la organización, mientras participan activamente en alianzas estratégicas y fomentan un ambiente de trabajo comprometido, factores clave para alcanzar el éxito organizacional.

La planificación estratégica, como eje central en las organizaciones, trasciende la simple fijación de metas al requerir un análisis constante del entorno, flexibilidad para ajustar estrategias y una alineación efectiva entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos, lo que frecuentemente demanda un cambio cultural necesario para adaptarse a un entorno dinámico. En este contexto, el liderazgo eficaz se posiciona como la ventaja competitiva más importante en los sectores público y privado, ya que permite influir positivamente en las personas, potenciar sus capacidades y fomentar una visión compartida para alcanzar tanto objetivos estratégicos como personales.

La implementación exitosa de estrategias está estrechamente vinculada a la alineación cultural dentro de la organización, ya que una cultura adaptable facilita el éxito estratégico, mientras que una cultura conservadora puede convertirse en un obstáculo significativo. En este contexto, los líderes en la alta dirección deben desarrollar competencias clave como la gestión de relaciones, el diagnóstico del entorno y la asignación eficiente de recursos, además de fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y promover la cooperación en todos los niveles organizacionales para garantizar la cohesión y el logro de los objetivos estratégicos.

Referencias

Referencias

Arano, R; Espinosa, F. & Arroyo, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. Ciencia Administrativa 2011-1. IIESCA.

Bateman, T & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Octava Edición. Editorial McGraw-Hill.

Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud 2002; Jul-Sep (21):6 – 12. ISSN0123-1782.

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Cuarta Edición. Editorial: McGraw-Hill.

Chávez, N. (2018). *Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual*. El Buzón de Pacioli. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. Volumen (104) Octubre-Diciembre 2018. pp. 9-10. ISSN 2594-2026. <https://www.itson.mx/Paginas/index.aspx>

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill.

Del Prado, L. (1998). *Dirección estratégica*. Argentina: Editorial: Fundación OSDE.

Dess, G., Lumpkin G. Tom., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos*. México: Editorial McGraw-Hill.

Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Primera Edición. Editorial: McGraw-Hill.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan & Slocum, John. (2009). *ADMINISTRACIÓN: Un enfoque basado en competencias*. México: Onceava Edición. Editorial CENGAGE Learning.

Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Novena Edición. Editorial: CENGAGE Learning.

Pautt, G. (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIX, núm. 1, junio, 2011, pp. 213-228.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>

Yamith, O. (2018). *Procesos Administrativos*. Colombia: Editorial Fundación Universitaria del Área Andina.