



LIDERAZGO ESTRATÉGICO **HABILIDADES ESCENCIALES**



Por Juan Carlos Erdozáin Rivera



LIDERAZGO ESTRATÉGICO **HABILIDADES ESCENCIALES**

Por
JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

© Copyright 2026 por POLARIS EDITORIAL- Todos los derechos reservados.

Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente prohibido registrar esta publicación.



LIDERAZGO ESTRATÉGICO: HABILIDADES ESCENCIALES

Pensar estratégicamente significa dominar el arte de levantar la cabeza por encima del ruido operativo (lifting up).

Es la capacidad de trascender las urgencias trimestrales para operar bajo una arquitectura mental de tres pasos fundamentales:

1. Observar el panorama general (ver)
2. Enfocarse en los detalles importantes
3. Tomar decisiones

Para desarrollar una mente estratégica, es necesario desarrollar seis habilidades fundamentales.

LAS 6 HABILIDADES ESTRATÉGICAS

1. ANTICIPARSE

No se trata solo de ver lo que viene, sino de ver lo que viene *antes* que los demás. Es la capacidad de detectar "señales débiles" (weak signals) en la periferia de tu industria.

Los pensadores estratégicos son curiosos por naturaleza. No se limitan a su área de especialidad. Leen sobre tecnología, demografía, política global, arte, etc., buscando activamente información que pueda parecer irrelevante hoy, pero que podría converger y crear una gran disrupción mañana.

Ejemplo

Un gerente de una cadena hotelera (como Marriott) no solo se preocupa por lo que hace Hilton. En 2007, estaría *anticipando* el impacto de una pequeña startup llamada "Airbedandbreakfast" (hoy Airbnb), que parecía un servicio de nicho insignificante, pero que atacaba la suposición fundamental de la industria ("la gente quiere hoteles estandarizados").

2. CUESTIONAR (DESAFIAR)

Es la voluntad de desafiar la sabiduría convencional y las suposiciones arraigadas, especialmente el "siempre lo hemos hecho así".



Los estrategas preguntan "¿Por qué?" y "¿Qué pasaría si...?" constantemente. Se sienten cómodos con la ambigüedad y no temen parecer ignorantes. Cuestionan todo: ¿Por qué este es nuestro cliente objetivo? ¿Qué pasaría si dejáramos de ofrecer este servicio? ¿Realmente necesitamos estar en esta línea de negocio?

Ejemplo

La industria de las cámaras creía que la gente quería "más megapíxeles". Un pensador estratégico *cuestionó* esto: "¿Y si lo que realmente quieren no es una mejor foto, sino una forma instantánea de *compartir* una foto 'suficientemente buena'?" Este es el pensamiento que llevó al éxito de las cámaras en los smartphones y a Instagram.

3. INTERPRETAR

En un mundo con sobrecarga de datos, esta es la habilidad de "conectar los puntos" y encontrar el patrón en el ruido.

Interpretar no es solo *reportar* datos; es *sintetizarlos*. Requiere tomar información ambigua, a veces contradictoria (un reporte financiero, una queja de cliente, una acción de la competencia) y formular una hipótesis coherente sobre lo que *realmente* significa.

Ejemplo

Un gerente ve tres datos: (1) Las ventas bajan. (2) Una queja recurrente en redes sociales sobre empaques. (3) Un competidor lanza una línea "eco-friendly". El gerente no estratégico trata esto como 3 problemas. El gerente estratégico *interpreta* el patrón: "Estamos perdiendo ventas porque el mercado ha girado hacia la sostenibilidad y nos ven como obsoletos".

4. DECIDIR

La estrategia es, en esencia, elegir. Es el arte de tomar decisiones difíciles (trade-offs) con información incompleta y en un tiempo razonable.

Una estrategia que intenta complacer a todos, no es una estrategia. *Decidir* significa comprometer recursos (dinero, tiempo, talento) a una opción, sabiendo que eso implica decir "no" a muchas otras. Se trata de equilibrar el rigor analítico (para no ser imprudente) con la velocidad (para no perder la oportunidad).



Ejemplo

Una empresa de software tiene recursos limitados. Puede (A) mejorar su producto estrella actual para sus clientes leales o (B) construir un nuevo producto para un mercado emergente y riesgoso. La decisión estratégica no es "hacer un poco de ambos". Es elegir un camino: "Apostaremos todo a ganar el mercado emergente (B), aceptando el riesgo de perder algunos clientes actuales (A)".

5. ALINEAR

Una estrategia brillante es inútil si la organización no la ejecuta. Alinear es la habilidad de crear consenso y mover a las personas en la misma dirección.

Esto es pura comunicación y liderazgo. Requiere que todos entiendan la estrategia y *su papel* en ella. Implica romper silos (Finanzas debe entender qué hace Marketing y por qué), medir lo que importa y asegurarse de que los incentivos (ej. bonos) estén alineados con los objetivos estratégicos, no solo con las métricas operativas diarias.

Ejemplo

Si la estrategia es "ser la empresa más innovadora", el líder debe *alinear* a la organización. No puede solo decirlo. Debe cambiar el presupuesto para dar más fondos a I+D, cambiar las métricas de RRHH para premiar la toma de riesgos (en lugar de castigar el fracaso) y comunicar esta visión sin parar.

6. APRENDER

La estrategia no es un plan estático; es una hipótesis que debe ser probada. Aprender es la habilidad de ajustar esa hipótesis basándose en la retroalimentación del mundo real.

Esta habilidad crea un ciclo de "éxito rápido" y "fracaso inteligente". Las organizaciones estratégicas establecen hitos claros para sus estrategias. Si un supuesto resulta ser incorrecto, no lo ven como un fracaso personal, sino como un *aprendizaje* valioso que permite ajustar (pivotar) la estrategia rápidamente.

Ejemplo

Una compañía lanza una nueva app (la estrategia). En lugar de esperar un año, *aprende* en semanas que los usuarios aman una función (la "Función



A") e ignoran las otras cuatro. El equipo estratégico no insiste en "educar" al cliente sobre las otras funciones; *aprende*, ajusta la estrategia y enfoca todos los recursos en hacer la "Función A" la mejor del mercado.

FORMATO DE CUESTIONARIO: ¿QUÉ TAN ESTRATÉGICO SOY?

Aquí tienes el cuestionario en un formato listo para usar.

Instrucciones

Evalúa cada una de las siguientes afirmaciones basándote en tu comportamiento **real y habitual** en el trabajo. Usa la siguiente escala de puntuación:

- 1 = Rara vez
- 2 = Ocasionalmente
- 3 = A veces
- 4 = Frecuentemente
- 5 = Usualmente

Anota tu puntuación (1-5) junto a cada pregunta.

AUTOEVALUACIÓN

#	Afirmación	Puntuación (1-5)
1	Hago preguntas sobre lo que sucede en mi unidad, empresa, industria y en el entorno de negocios más amplio.	
2	Soy capaz de adaptar enfoques y cambiar ideas cuando nueva información sugiere la necesidad de hacerlo.	
3	Busco oportunidades hoy que puedan generar resultados valiosos mañana.	

**AUTOEVALUACIÓN**

#	Afirmación	Puntuación (1-5)
4	Veo los desafíos como oportunidades.	
5	Doy la bienvenida a nuevas ideas y opiniones, incluso si parecen extrañas al principio.	
6	Tomo bien la crítica, sin reaccionar a la defensiva.	
7	Trabajo para ampliar mi conocimiento, experiencia y conjunto de habilidades.	
8	Busco las opiniones de otras personas.	
9	Anticipo cómo mis acciones afectarán a los demás a mi alrededor.	
10	Cuestiono mis propias suposiciones arraigadas y animo a otros a cuestionar las suyas.	
11	Comprendo las fuerzas que influyen en el desempeño de mi grupo.	



AUTOEVALUACIÓN

#	Afirmación	Puntuación (1-5)
12	Sé quiénes son los clientes de mi empresa y qué valoran.	
13	Sé quiénes son los competidores de mi empresa y qué nos hace diferentes de ellos.	
14	Me mantengo actualizado sobre tendencias importantes que afectan la industria de mi empresa y las operaciones de mi grupo.	
15	Analizo las situaciones con objetividad.	
16	Evalúo los pros, contras e implicaciones de diferentes cursos de acción.	
17	Puedo filtrar la información irrelevante de la relevante al decidir cómo resolver un problema.	
18	A menudo puedo visualizar nuevas posibilidades que a otros les cuesta ver.	
19	Intento generar múltiples cursos de acción alternativos al tomar decisiones importantes.	



AUTOEVALUACIÓN

#	Afirmación	Puntuación (1-5)
20	Comparo las consecuencias potenciales a corto y largo plazo de las acciones que estoy considerando.	
21	Considero si las mejoras que estoy haciendo en las operaciones de mi propio grupo pueden crear problemas para personas en otras partes de mi organización.	
	PUNTAJE TOTAL	

Cómo interpretar tus resultados

Este cuestionario no es una "calificación", sino una herramienta de diagnóstico.

Suma tu puntuación total.

Puntuaciones altas (especialmente 4s y 5s)

Indican fortalezas en el pensamiento estratégico. Observa en qué preguntas específicas puntuaste más alto; esas son tus habilidades dominantes.

Puntuaciones bajas (especialmente 1s y 2s): Indican tus áreas de oportunidad. Estas son las habilidades (Anticipar, Cuestionar, Interpretar, etc.) en las que deberías enfocar tus esfuerzos de desarrollo.

Por ejemplo, una puntuación baja en las preguntas 1, 13 y 14 sugiere que necesitas trabajar en tu habilidad de **Anticipar**.

**Referencia del libro completo (Autor corporativo):**

Harvard Business Review. (2013). *HBR guide to thinking strategically*. Harvard Business Review Press.

Referencia del capítulo específico (Capítulo 1):

Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. En Harvard Business Review (Ed.), *HBR guide to thinking strategically* (pp. 1–12). Harvard Business Review Press.

