

El pensamiento estratégico: cómo asegurar decisiones óptimas

Tapia, Gustavo N.

Introducción

Elementos, factores críticos y metodología.

El enfoque moderno considera a las relaciones humanas como un juego de preferencias, que es necesario conciliar para poder convivir, tanto en las coincidencias como en las discrepancias. La resolución de problemas implica en la mayoría de los casos, tomar decisiones pasando de las ideas a la acción. En este proceso debe distinguirse lo esencial de lo accesorio, apreciándose los factores críticos y anticipándose a la interpretación de las posibles transformaciones. La práctica de la Estrategia es un ejercicio prolongado de ajustes recíprocos entre medios y fines bajo un permanente proceso de prueba y error. La metodología científica de la Estrategia posibilita comprender y juzgar el conjunto de las reglas que podrán asegurar una decisión óptima para cada momento.

El concepto de la estrategia está vinculado con el arte al hacer hincapié en la forma en que se ejecuta el proceso y la obtención de resultados y también con la ciencia ya que emplea una metodología analítica y evaluativa de la situación en la que se actuará. Como método guía interpreta una realidad para formular ideas y para llevar a cabo acciones concretas con la finalidad de alcanzar el objetivo perseguido. Sobre todo en los ámbitos sociales y políticos, se pretende resolver conflictos (o problemas que requieran cooperación) considerando la existencia de una dialéctica de voluntades bajo la forma racional y perceptiva propia de cada sujeto involucrado en el proceso. Adicionalmente, también hay una selección de medios que dependerá de los fines y el ejercicio del poder.

Si bien el término Estrategia se aplica a campos diversos del conocimiento, su origen está íntimamente ligado a las operaciones militares para alcanzar los objetivos planteados políticamente por los gobiernos. Algunas definiciones de Estrategia como veremos están relacionadas con el conflicto, con los resultados, con el futuro, con la interacción dinámica:

Gral. Beaufre: "Arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver su conflicto" (Fuerza = Medio).

Gral. Lidell Hart: "Arte de emplear las fuerzas militares para alcanzar los resultados fijados por la Política". (Fuerza = Medio; aquí la noción de resultados es de carácter instrumental a los objetivos de la política).

Pierre Masse: "Conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas" (en esta postura se trabaja con la anticipación y la planificación).

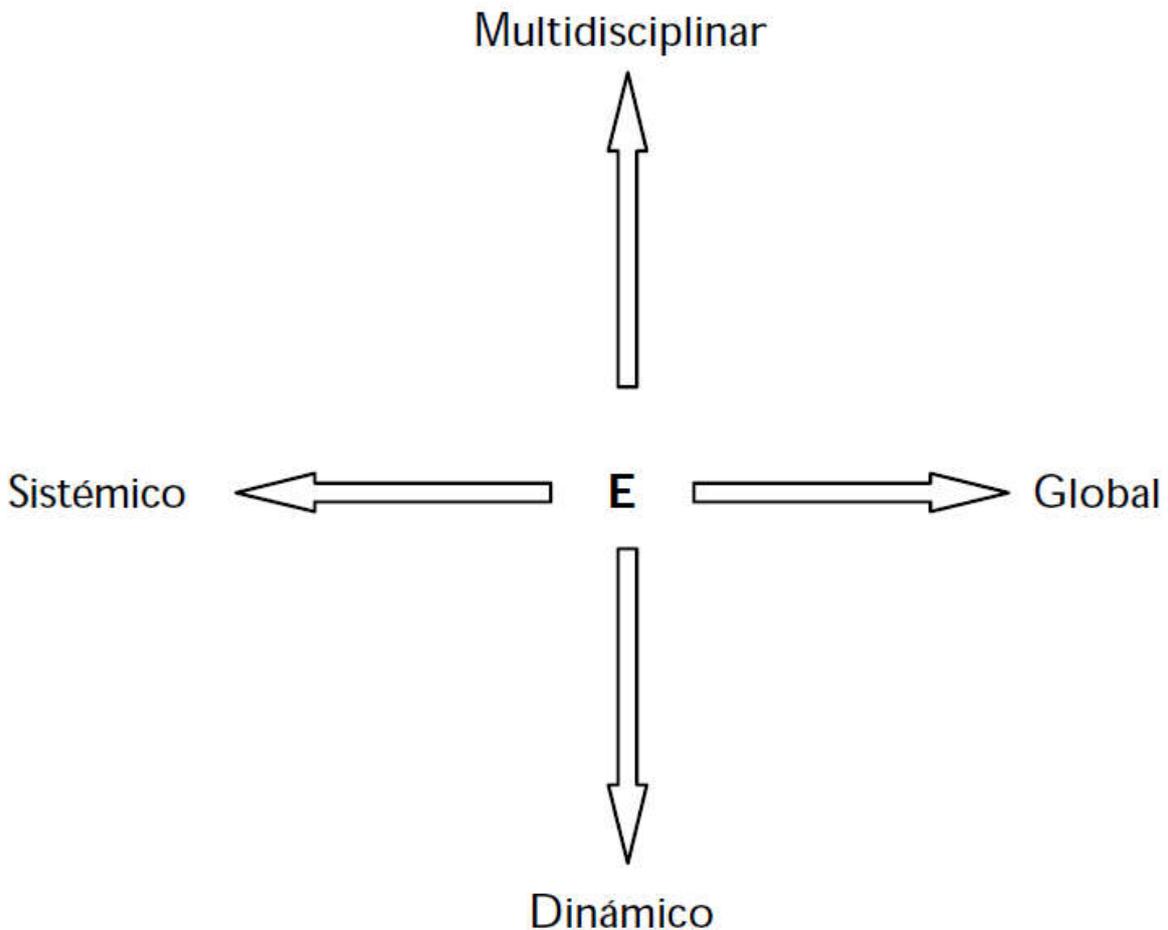
Alberto Levy: "Es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para mejorar la interacción".

Como observamos, la esencia de la estrategia está orientada a la acción. La estrategia es un

arte pero la metodología que emplea es científica, ya que está sistematizada, es sistémica y hay disciplina en el proceso con alta rigurosidad. Se trata de disminuir la incertidumbre y el margen de error operando bajo el paradigma no determinista de la complejidad.

La Estrategia es un método de razonamiento en el que deben considerarse distintas **voluntades** que interactúan con intencionalidad y la **existencia de los "otros"** por lo que se emplea la dialéctica. Se asienta en el conflicto y también en la cooperación y deben contemplarse los **recursos o medios** para alcanzar el objetivo. Es necesario contar con el conocimiento y evaluar el entorno en el mediano y largo plazo. A estos fines se utilizan **herramientas de evaluación** como el FODA, el brainstorming o metodología Delphi. Es menester hacer **previsión y coordinación** a través de enfoques sistémicos integrales, para luego ejercer las **acciones** que conlleven a los objetivos pretendidos y /o resultados esperados. En estas acciones se trata de maximizar el ejercicio del poder y de minimizar los peligros. Al resultado no se llega de manera azarosa, sino de manera razonada. La estrategia es un arte en el que se decide y actúa para incrementar la libertad de acción por lo que requiere actitud en la etapa de planificación como en la ejecución. Efectuado todo el análisis descriptivo y prescriptivo la estrategia facilitará la comprensión para resolver un problema.

Cómo método tenemos que:



La necesidad de adoptar una actitud estratégica se sostiene en los siguientes factores: visión global, largo plazo, profundidad, trascendencia, imaginación, creatividad, empatía.

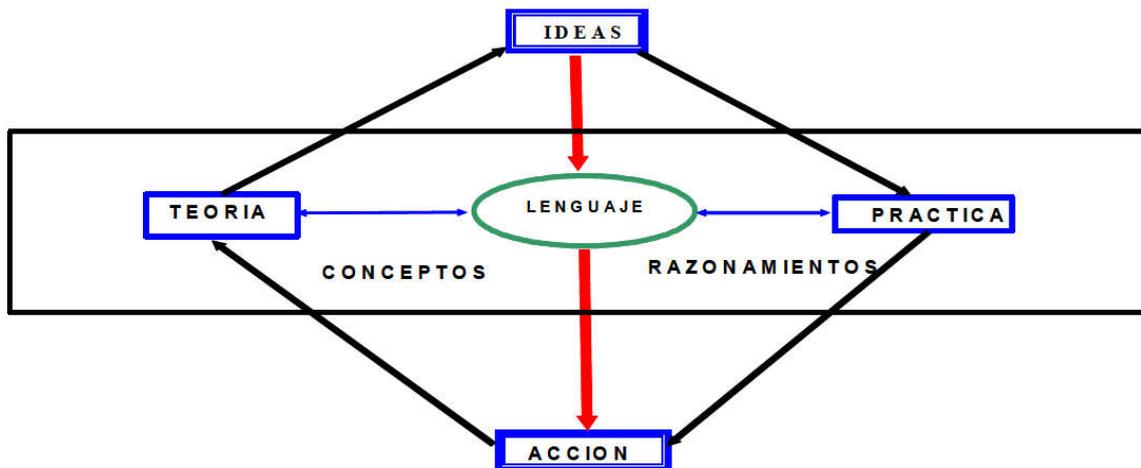
El conjunto de voluntades se presenta para un caso determinado como racionalidades

interdependientes, en la que los sujetos relacionan medios a fines. Estos medios - fines están condicionados por la filosofía de los actores, que de acuerdo a una escala de valores fijan su posición e intencionalidad. A partir de aquí se van provocando influencias mutuas y se va analizando el comportamiento de los otros. La situación estratégica es la resultante de las diferentes percepciones de los actores de una realidad (objetiva) a partir de las valoraciones personales. El interés es un objeto al cual el actor le asigna un valor determinado y sobre él se materializa el interés.

El método estratégico se compone de las siguientes etapas: Análisis, Evaluación y Prescripción; en ocasiones se agrega una última tarea de Supervisión. La estrategia como método de razonamiento se emplea de manera flexible y se adapta a la realidad, aún cuando implique un hábito. Se trata de evitar la imprevisión o de hacer un uso abusivo de la intuición. El enfoque sistémico resulta fundamental en el diagnóstico, dado que debe analizarse sobre posibles escenarios y actores con intereses diversos. Una herramienta usual en el análisis de situaciones estratégicas es el sociograma ya que en él puede visualizarse la diversidad de intereses de los actores y los vínculos que los relacionan. Esta interpretación de la situación estratégica conformará una síntesis a partir de la cual se podrá evaluar y decidir.

En resumen, las actividades básicas son: analizar la situación estratégica, evaluar identificando el propio posicionamiento y el de los demás actores, resolver evitando el voluntarismo iniciando en esta tercera actividad el inicio de lo prescriptivo. Se concibe entonces la concepción estratégica y la maniobra: se convierte las ideas en acciones. Por último la supervisión en la que se evalúan los resultados.

SISTEMA DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



Método estratégico

I) Análisis de la situación estratégica: es descriptivo, se hace el diagnóstico y la apreciación de la inteligencia.

II) Evaluación de la situación estratégica: — posicionamiento estratégico.

III) Resolución: prescriptivo.

Análisis de la situación estratégica

En este análisis se enumeran los objetivos propios considerando lo siguiente:

1// **identificación de los actores** —quiénes, los otros,-

2// saber porque juegan los actores; **conocer los intereses y objetivos** de los actores.

Criterios para clasificar intereses

Se pueden clasificar en base a diferentes criterios los intereses:

2.1// Según la **clase**: en ideales y en reales (tangibles o no).

2.2// Según el **ámbito** (campo de poder del actor): en político, económico y militar.

2.3// Según el **espacio** (lugar donde se ubican los intereses según sea el ámbito): en el ámbito político hablamos de foro; en el ámbito económico de mercado y en el ámbito militar de territorio.

Los siguientes criterios toman en cuenta la valoración subjetiva a partir de declaraciones, acciones, etc. Requiere de pensar la realidad poniéndose también en el lugar del otro.

2.4// **Jerarquía**: entidad o rango que le da el actor a sus intereses: serán **finés o medios**. Siendo fines estará menos dispuesto a negociar que si fuesen medios. En una mera integración de medios y fines los actores piensan distinto y por eso tienen diferentes prioridades.

2.5// **Estado**: según lo posea o lo deba alcanzar los intereses serán **actuales o potenciales**.

2.6// **Exclusión**: se analiza si el actor está **dispuesto a compartir y en cuánto**. La exclusión es un juego estratégico de suma cero, en tanto la no exclusión es un juego estratégico de suma variable.

2.7// **Orden**: analiza cual es la **prioridad** que le asigna cada actor a sus intereses. Está vinculado con la jerarquía.

3// **Conocer la personalidad**: la manera habitual en que se comparte un actor. El perfil o el estilo. Todo esto implica un trabajo interdisciplinario. Tendremos una perspectiva histórica para conocer los patrones de comportamiento y cómo ha articulado el proceso decisorio en el manejo de conflictos, su capacidad negociadora, y otra perspectiva del Aquí y Ahora donde el decisor dependerá también de sus circunstancias. En esta última perspectiva tomamos dos parámetros: la racionalidad (medios a fines) y la motivación. En la racionalidad se analizarán que tipo de medios y en qué proporción podrían emplearse. Habrá sujetos que buscan alcanzar sus objetivos y están dispuestos a hacer uso de la fuerza (halcón) y otros más dispuestos a la negociación (paloma); entre ambos hay diferentes grados. En la motivación deben analizarse los aspectos emocionales de los actores, sobresaliendo: la determinación, la aversión al riesgo y la comunicatividad.

La determinación es la disponibilidad para concretar acciones y alcanzar los objetivos. La máxima sería "quemar las naves". Debe pensarse qué actores se quedarán en discurso y cuáles avanzarán. La aversión al riesgo está asociada al temor de asumir escaladas estratégicas generadas por otros actores. La comunicatividad implica los canales de diálogo con otros actores y de un grado de transigencia - intransigencia.

La influencia del escenario y los contextos condicionan los procesos decisivos de los actores, por lo que conocer la estructura de la personalidad es importante para saber si hay

identificación con otros o si actúa de manera monolítica.

4// Estructura de la Situación Estratégica: Hay un escenario en el que se vinculan las partes. Se podrá alcanzar una síntesis entre los actores y sus intereses a través de relaciones de identificación, de poder y de fuerza.

En la **identificación** se analizan las coincidencias y las discordancias, antagonismos, vinculando los fines de los actores entre sí. A partir de aquí habremos pensado en situaciones de conflicto (competencias) o en situaciones de cooperación. Estos dos son tipos puros pero hay mixes —socios, aliados, amigos—. También se analizará la predominancia.

En este marco, se define al conflicto como un choque intencional entre dos o más actores de los objetivos o intereses en el que cada parte trata de imponer su voluntad y donde eventualmente pueden hacer uso de la fuerza. Hay intencionalidad y antagonismo con distintos grados e intensidad. Podemos considerar niveles de: negociación, de crisis y de conflicto armado. A cada nivel le corresponde opciones básicas estratégicas. Así en la negociación se emplea la persuasión y en la crisis la disuasión —convencimiento con amenazas y la coacción —uso de la fuerza—. Para ello se requiere tener capacidad, comunicación y credibilidad. Habrá que no confundir la disuasión con la estrategia comunicativa porque en ésta debe contarse con los medios, (ejemplos de coacción son: boicot, embargo, movimiento de efectivos).

En el conflicto armado la opción estratégica es el acto de fuerza en el que hay un empleo directo de los medios. Hay actos de hostilidad recíproca y se presentan hitos o escaladas durante el desarrollo del conflicto.

El **poder** es la determinación e imposición de la propia voluntad sobre los otros. Se impone con los medios y vincula los fines con los medios. Se habla de poder en sentido político, económico y militar. Habrá actores con cierta superioridad o predominio que tendrán hegemonía o un poder relativo. En el ejercicio del poder se determina el grado de la libertad de acción —mayor margen para hacer— respecto de los que tienen más dependencia o vulnerabilidades. La relación de **fuerza** vincula los medios de un actor con los medios de los otros. Se establecen comparaciones cuantitativas y cualitativas —Vg. Entrenamiento, capacitación específica, etc.— La fuerza es un conjunto de medios que tiene el actor (medios físicos y otros como industria, posibilidad de exportar, etc.) que explica el poder de ese actor.

Observamos la situación estratégica actual pero también se debe proyectar las situaciones hacia el futuro, lo que da lugar a estructuras derivadas a partir de la situación estratégica planteada. Habrá distintos escenarios futuros alternativos que conformarán un conjunto de posibilidades. Son errores típicos en la enunciación de escenarios la adopción de conductas determinísticas o apuntar a una sola estrategia, o tan sólo haciendo pronósticos o empleando probabilidades sin fundamento. El escenario es una manera disciplinada para pensar estratégicamente, lo que significa que habrá una secuencia (causa / efecto) hipotética de acontecimientos que permiten obtener una visión futura sobre las condiciones del entorno en que una organización deberá operar en el futuro. El pronóstico se plantea en términos de probabilidades y dan lugar a los procesos que son los caminos que conducen a su consecución, con oportunidad para actuar en los momentos justos. Dentro de las utilidades de los escenarios

tenemos por ejemplo la producción de inteligencia estratégica para largo plazo, la prevención de crisis, el anticipo a los riesgos y amenazas. Habrá que distinguir escenarios descriptivos de los prescriptivos.

Evaluación de la situación estratégica

Se trata de conocer las afectaciones a partir de la etapa anterior para asumir el posicionamiento estratégico. La evaluación se hace en base a la **libertad de acción** que compara lo que se quiere respecto de lo que se puede, a las **vulnerabilidades** y al **nivel de interrelación**. El actor se compara con los otros y de esa comparación habrá partes integrantes, integradora o integrados. Esto se dará tanto en el conflicto como en la cooperación.

En esta evaluación podríamos emplear el análisis FODA. Fortalezas: F son los aspectos internos en que el actor es fuerte; Debilidades: D son los aspectos internos a mejorar (limitaciones, defectos). Oportunidades: O es una situación de entorno potencialmente favorable; Amenaza: A son situaciones de entorno desfavorables que pueden afectar negativamente.

Matriz FODA

Matriz FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Potencialidades (FO)	Riesgos (FA)
Debilidades	Desafíos (DO)	Limitaciones (DA)

Del análisis de la matriz surgirán estrategias posibles como alternativas, que no se enunciarán aún cómo cursos de acción.

Matriz FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
Debilidades	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia

Resolución Estratégica

Se deriva de las etapas anteriores de análisis y evaluación. Concibe lo que se quiere hacer y cómo llevarlo a cabo. La concepción estratégica es la que responde al Qué y está a cargo de la alta conducción, en tanto la maniobra estratégica responde al Cómo. Respecto al cómo habrá que considerar con qué medios, en qué tiempo (oportunidad = cuándo; ritmo y plazo) y en qué espacio. Las estrategias sectoriales en base a la más alta dirección estratégica definen medios, tiempo y espacio. Surge así la estrategia operacional vinculada a la disponibilidad de medios. La maniobra se manifiesta en el esfuerzo (exterior e interior) y en las restricciones (limitaciones).

Opciones y modelos estratégicos

Son las formas y modos en que se manifiesta la estrategia. Las opciones básicas de la Estrategia General son la negociación (persuasión); la coacción ó compulsión (escenarios de crisis); y el acto de fuerza.

Según Beaufre los modelos de la Estrategia General muestran una tipología donde se acentúan o exageran ciertos rasgos de la realidad. Los elementos de los modelos son: a) la valoración de los objetivos por parte del actor, b) los medios que posee y situación en que se encuentra y c) la percepción sobre la libertad de acción evaluando posibles alternativas.

Amenaza directa: En este caso los medios que posee el actor son importantes y percibe un alto grado de libertad de acción; la valoración del objetivo no es trascendental. Apela a la coacción.

Presión indirecta: No siente tener superioridad de medios sino que tiene igualdad o inferioridad de los mismos; en este caso el objetivo es vital y la libertad de acción está restringida. Se emplearán medios no militares.

Acciones sucesivas: El objetivo es vital y trascendente, los medios no son superiores y percibe tener una libertad de acción limitada, que a medida vaya logrando objetivos intermedios tendrá mayor libertad de acción futura.

Lucha prolongada: El objetivo es vital y trascendente, los medios no son superiores y tiene libertad de acción.

Lucha frontal: El objetivo es vital y trascendente; en cuando a los medios se aprecia tener cierta superioridad; se percibe que no hay libertad de acción por no haber alternativas. Se lo vincula con el acto de fuerza.

Las formas y modos de la estrategia, vinculan los objetivos, los medios y la percepción de libertad de acción con la voluntad del actor y los tipos de medios que posee. La estrategia tendrá forma de **disuación**, si se pretende mantener las condiciones en las que el actor se inserta: el status quo (SQ); o la forma de **acción**, donde se impulsan cambios en las condiciones para lograr el objetivo. En la acción se presentan los modos directo e indirecto. El primero se basa en los medios militares para su ejecución en tanto en el segundo predominan los medios económicos, políticos siendo los medios militares un coadyuvante.

conflictos.

- No se pierde de vista las metas y objetivos.
- Se emplean medios considerando un vínculo costo beneficioso.
- Se enuncian puntos críticos y factores de éxito.
- Se piensa el proceso de manera global.
- Se convive con el riesgo aún cuando se intente minimizar.

La metodología excede el plano político - militar. En el campo docente diseñamos estrategias de enseñanza y de aprendizaje para mejorar la pedagogía docente y desarrollar la resolución de problemas por parte de los alumnos. En la investigación se focaliza en las herramientas, instrumentos, métodos para probar los casos y evaluar resultados; también se trata de resolver problemas y de aproximarse a la solución de los enigmas. En la disciplina económica, consideramos rendimientos y riesgos tratando de no perder objetividad, generamos alternativas nuevas y contemplamos factores contextuales del entorno como factores perceptivos de los decisores.

Bibliografía

-Bases para el pensamiento estratégico. Carlos José María Martínez. Año 2001. Escuela Superior de Guerra.

-Estrategia. Guillermo Delamer. Año 2005. Editorial ANS — Global IPN. Buenos Aires.

-De la guerra. Karl von Clausewitz. Año 2006. Editorial Distal. Buenos Aires.

-Tesis MBA FCE UBA sobre "Factores subjetivos en el proceso decisorio". Año 2006. Gustavo Tapia.

Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723)