

UNA VISIÓN DE HOY PARA LA ESTRATEGIA DE SIEMPRE

Matías Purcell Echeverría*

Resumen

La estrategia es una opción de distintas alternativas, es jerárquica, teniendo como función interconectar ámbitos y niveles de decisión y de acción. Si bien la etimología de estrategia significa "El oficio del comandante", en la actualidad se aplica en los más variados ámbitos, como la política, el deporte, los negocios, etc., en los cuales se requiere tomar decisiones para el logro de objetivos. La estrategia no es exclusiva de un nivel decisional, es más bien, inherente al acto de mandar o dirigir.

Palabras clave: Pensamiento estratégico; dimensión interior de la estrategia; dimensión exterior de la estrategia; objetivos; recursos; nivel estratégico.

La estrategia se vincula fundamentalmente con el concepto de opción. Es una elección que se hace respecto de distintas alternativas y en ese proceso se manifiesta tanto el rigor de un método para tomar decisiones, cuanto la genialidad para producir opciones imaginativas. Detrás del proceso, del método y de la genialidad, está el pensamiento estratégico que acumula la experiencia de la historia, el análisis y la reflexión que llevan a la decisión de actuar y dan fuerza a la actitud con la que se debe enfrentar cada problema.

La naturaleza de la estrategia es jerárquica y tiene la función de interconectar ámbitos y niveles de decisión y de acción. Es jerárquica pues está condicionada por las decisiones del nivel superior que le dan sentido, orientación y magnitud al esfuerzo a desarrollar, pero a su vez, permea, coordina y articula los distintos niveles de la conducción, de la toma de decisiones y de la orgánica para la acción de una organización.

La estrategia tiene múltiples campos de aplicación. Su origen es netamente militar y la

palabra estrategia se deriva del griego, significando "El oficio del comandante."

Con el tiempo, su aplicación derivó a los negocios, la política, los deportes y prácticamente a toda actividad humana que requiere tomar decisiones, optar por distintas alternativas y articular distintos grupos humanos para el logro de objetivos comunes. Por esta razón no existe una sola definición de estrategia que aportaría simplicidad y claridad para su comprensión, sino que, existen varias definiciones que aportan profundidad y distintos sesgos al concepto de estrategia.

Si intentáramos encontrar un propósito general y universal para la estrategia, tanto para el pensamiento como para la acción, este podría ser del siguiente tenor:

"La estrategia procura identificar o crear ventajas que pueden ser explotadas para contribuir al logro de los propios objetivos, considerando la disponibilidad de recursos y fundamentalmente los esfuerzos opuestos de adversarios o competidores en un marco de riesgo e incertidumbre que

* Contraalmirante. Magíster en Ciencias Navales y Marítimas. (matpurcell@vtr.net).



la toma de decisiones implica. La estrategia tiende un puente que vincula los medios con los objetivos que se desea alcanzar.”

La estrategia se manifiesta fundamentalmente en dos grandes dimensiones. La primera con los procesos de toma de decisiones y definiciones al interior de una organización, cualquiera que esta sea. La segunda dimensión dice relación con el exterior de la organización. Es el entorno en el cual esta se desenvuelve y donde interactúa con los distintos actores que participan en ese entorno.

La dimensión interior de la estrategia

La dimensión interior de la estrategia se vincula con el entorno de variables sobre las cuales la organización tiene injerencia y algún grado de control en el ámbito de la estrategia, es decir, los objetivos que se fijan y los medios disponibles para alcanzarlos.

Sobre ambas variables la estrategia debe actuar en los procesos de toma de decisiones, para producir un balance entre los objetivos o metas y los medios que existen para lograrlos. En este caso, la estrategia actúa como un efecto multiplicador sobre los medios, potenciando recursos, procesos y toma de decisiones.

■ La estrategia en la definición de objetivos

Los objetivos deben describir lo que se debe lograr. El punto de partida es un estado final deseado, que es la descripción de la situación que deseo lograr una vez que el esfuerzo que voy a emprender se encuentre completado. Ese estado final deseado se traduce en objetivos específicos a lograr, cuya conquista contribuye a su materialización. Los objetivos tienen jerarquía y van de lo general a lo particular, permeando todos los niveles de una organización y articulando su quehacer de modo que todo esfuerzo a desplegar sea convergente sobre -y contribuyente a- el logro de los objetivos que satisfacen el estado final deseado.

■ La estrategia como multiplicador de recursos

Los recursos son el combustible esencial para poder vincular los medios con los objetivos o metas a lograr; pero los recursos requieren de un proceso, en cuya definición la estrategia también está presente. Existe definición estratégica cuando se decide sobre la asignación de recursos, sin embargo, no se debe perder de vista que los recursos, por sí mismos, no solucionan ningún problema en forma integral. Lo que realmente importa es transformar los recursos en capacidades.

Los recursos para ser transformados en capacidades están orientados por la estrategia, ejecutados por la gestión y soportados por los procesos y estructura de la organización. Se conforman así, los medios disponibles para el logro de las metas u objetivos.

La estrategia es la que posibilita alcanzar objetivos grandes con recursos moderados. Como se puede apreciar, en el proceso de transformar recursos estáticos en capacidades dinámicas, la estrategia está presente. Cuando la magnitud del objetivo a lograr no está en razonable balance con los medios disponibles, el resultado es riesgo.

La estrategia debe dar cuenta también de los procesos de toma de decisiones, de modo de transformarlos en un factor de fuerza que potencie los medios disponibles. La estructura de la organización, el grado de libertad de acción en los distintos niveles de decisión y ejecución, el acceso a información relevante y los soportes técnicos que sustentan los procesos deben ser coherentes con la explotación de las ventajas y oportunidades que la estrategia debe identificar o crear. Este proceso adquiere forma cuando se transforma en un plan para la organización.

De esta forma, la estrategia se nos presenta como una forma de tender puentes entre recursos siempre escasos con metas u objetivos ambiciosos, transformando los riesgos en oportunidades.

La dimensión exterior de la estrategia

La dimensión exterior de la estrategia dice relación con el entorno de variables sobre las cuales la organización tiene un menor grado de injerencia y control, es decir, las condiciones y dinámica del entorno en el cual una organización se desenvuelve, la interacción con adversarios o competidores con los que en ese entorno se interactúa y la administración del riesgo y la incertidumbre.

■ La estrategia y el entorno exterior

Toda organización está inserta en un entorno determinado y ese entorno genera condiciones, restricciones, amenazas y oportunidades. Las organizaciones, normalmente, tienen la capacidad de influir en ese ambiente, pero rara vez tienen

la capacidad de controlarlo. De ese entorno se desprenden normas, reglas y definiciones que fijan límites, pero que también abren oportunidades a las distintas opciones. Es así, como en el entorno donde se desenvuelven los Estados existe un sistema internacional constituido por una serie de instituciones, normas y procesos, que generan un complejo andamiaje de sistemas legales, económicos y de interrelación entre actores de todo tipo en el escenario global.

Uno de los roles de la estrategia dice relación con cómo identificamos o creamos ventajas aprovechables en el marco del entorno existente, o bien, cómo modificamos las condiciones para beneficio y ventaja en el logro de los objetivos propios.

■ La estrategia y la competencia

Sin lugar a dudas, el aporte más significativo, clásico y visible de la estrategia está en el ámbito del enfrentamiento de voluntades opuestas que compiten por un objetivo determinado. En su origen, la estrategia se definió como el oficio del comandante, por lo tanto, en su esencia, la estrategia con la dialéctica de voluntades opuestas que utilizan la fuerza para dirimir sus disputas.

■ La estrategia en la administración del riesgo y la incertidumbre

La estrategia y el riesgo están íntimamente vinculados. El solo hecho de optar o decidir entre alternativas válidas implica el riesgo de equivocarse. El riesgo aumenta con el valor asignado al objetivo que está en juego y con la magnitud de la dialéctica de voluntades opuestas, dispuestas a usar la fuerza para dirimir sus diferencias.

Por otra parte, la incertidumbre y la falta de información estarán siempre presentes, conformando una niebla permanente que cubre el proceso de toma de decisiones. La estrategia tiene un rol importantísimo que jugar en el proceso de disminución del riesgo y administración de la incertidumbre. El conocimiento de las capacidades y limitaciones propias y del adversario son el punto de partida para que el pensamiento estratégico, aplicado a través de un proceso de planificación,

permita identificar la mejor forma de generar ventajas en la aplicación de las capacidades propias para el logro de nuestros objetivos.

La estrategia no solamente está presente en la selección del camino más ventajoso para vincular a los medios con los objetivos. Una vez elegido el camino, la estrategia está presente en el diseño de la maniobra a ejecutar para materializar el camino seleccionado.

En la maniobra, el esfuerzo para obtener y mantener la iniciativa y para disminuir el efecto del azar, se materializa en la toma de control de la situación, obligando al adversario a actuar de una determinada forma y disminuyendo la incertidumbre y el riesgo. La estrategia es fundamental para maniobrar en un ambiente de riesgo e incertidumbre, aceptando que esos dos factores siempre van a existir, pero que se pueden mitigar con el pensamiento estratégico adecuado y maniobrando en forma correcta y decidida.

Conclusión

La estrategia es el oficio del comandante, de todo comandante. No es exclusiva de un determinado nivel decisional, sino que es inherente al acto de mandar y dirigir. Es cierto que existe un nivel decisional que recibe el título de Nivel Estratégico, sin embargo, este hecho no debe llevar a confusión.

Sin duda que la definición, magnitud y alcance de los objetivos y la responsabilidad de producir, asignar o utilizar los medios es muy distinta en los diferentes niveles decisionales; si atendemos al propósito general de la estrategia enunciado anteriormente, ella en cuanto a disciplina de pensamiento, conjunto de ideas, método de razonamiento y proceso de resolución para la acción que vincula a los medios con los objetivos a alcanzar, está llamada a ser una poderosa herramienta en las manos del que tiene la responsabilidad de mandar y decidir en cualquier nivel.

* * *