
Explorando la mente del estratega

Junio 2008

Por Arnoldo Arana

"Donde no hay visión, la gente perece" - Proverbios 29:18

Pensar en forma estratégica significa algo más que estar alerta ante las oportunidades que se nos presentan. Se necesita tener un fin determinado, un claro sentido de propósito. Se requiere también tener una visión clara: sentido de dirección de hacia dónde se quiere avanzar. Se necesita también una actitud de apertura al cambio; la orientación estratégica esta asociada a la gestión del cambio.

Dice un dicho "sin visión no hay ocasión". El elemento clave que mueve la mente del estratega es la visión proyectada a largo plazo, es su percepción de la organización en el futuro.

El estratega diseña con proactividad el futuro de la organización. En este sentido, la mente del estratega siempre tiene planes para el futuro, constantemente están visualizando opciones y evaluando escenarios, porque tienen un propósito claro, articulado en objetivos definidos, lo que le permite anticiparse a la toma de decisiones, al determinar las acciones necesarias hoy que afectarán el futuro de la organización, "porque el futuro pertenece a aquellos que toman las decisiones hoy" (Eaton Corporation).

El estratega no solamente ve las circunstancias presentes, sino que está captando patrones y alternativas que otros no ven, lo cual le permite tener capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, al prever los problemas y sus soluciones, porque la mente del estratega piensa con visión de largo plazo, con sentido de propósito y de futuro.

Ahora la visión que guía al estratega no sólo está en su pensamiento sino también está presente en sus emociones;

emerge de sus propias necesidades y de las necesidades de la organización. El estratega necesita tomar contacto emocional con la visión, así es como asume el compromiso y la responsabilidad de alcanzar ésta.

Es la pasión que desarrolla por la visión, lo que lo mantiene al líder motivado a realizar acciones estratégicas dirigidas a materializar ésta. Su contacto emocional con la visión, con sus propias necesidades y las de la organización, se convierten en la brújula interna que guía al estratega. Si en algún momento pierde esa guía interna y los acontecimientos lo fuerzan a actuar, dejará de accionar en forma estratégica, y comenzará a reaccionar ante las situaciones de crisis.

Desarrollar un enfoque estratégico, pues, no significa llenarnos de cuentas y análisis rigurosos, aunque el análisis es necesario, sino más bien de adoptar un estado mental flexible y abierto al cambio; de embarzarnos de una visión que es alimentada y sustentada, como la mujer al feto, desde nuestras propias entrañas y energía interna. Es llenarnos de una perspectiva real del cambio que está operando en el entorno y en la organización, sin perder la perspectiva de que "los verdaderos cambios se instalan de adentro hacia fuera" (Manuel Barroso). Es desarrollar la capacidad de ver los obstáculos que se pueden presentar, las posibilidades ocultas y las diferentes opciones por las que se puede optar, lo que requiere también desarrollar la capacidad de visualizar e imaginar con creatividad los pasos requeridos para alcanzar los objetivos planteados. Este es un proceso más intuitivo que racional, un proceso que va más allá del ámbito consciente y meramente analítico.

Como dice Kenichi Ohmae, en relación con el mundo empresarial: "... las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un riguroso análisis, sino más bien de un particular estado mental". La estrategia no es solamente cuestión de utilizar adecuadamente los métodos de planificación, pronósticos y proyección. En tal sentido, deberíamos preguntarnos: ¿dónde nace y se desarrolla la visión estratégica? Nace en el corazón del estratega. Es fruto de su dinámica interna, de cómo percibe la realidad, de cómo se movilizan sus

emociones, de cuáles son sus percepciones, de cuáles son sus mapas, de cuáles son talentos dominantes.

Además elementos como motivar a la gente al logro de las metas, comunicar adecuadamente el propósito estratégico, explotar la creatividad para aportar alternativas retadoras y mecanismos que sirvan para seguir la orientación estratégica y promover el alineamiento del equipo de trabajo, son cruciales para el éxito de la estrategia.

La visión de líder estratega está matizada por su conocimiento - aprendizaje, su experiencia, su motivación, su intuición, sus mapas metabolizados o introyectados, su cosmovisión de la vida, su carácter y por la conciencia que tiene en sí mismo de lo que está ocurriendo en el entorno, en la organización donde lidera o gerencia y dentro de los límites de sí mismo. Todos estos elementos configuran el ambiente interno en el que florece o se marchita la visión, y en donde se construyen las estrategias o se obstaculiza el proceso de definición estratégica.

Es en el propio corazón del líder donde se atiza o ahoga la visión estratégica. Es en el corazón del líder donde surgen las resistencias o las fuerzas para perseverar en los propósitos, donde se alojan los miedos a fracasar o el coraje para triunfar, donde se hace evidente la incapacidad o flexibilidad para manejar la incertidumbre y la ambigüedad que genera emprender procesos de cambios necesarios para alcanzar la visión.

Por otra parte, desarrollar una mentalidad de estrategia supone cultivar el hábito de pensar en forma estratégica, al punto de que se constituya en una actitud de vida, una forma de ser y estar en el mundo. Es necesario hacer de la estrategia un hábito. Como dice Kenichi Ohmae: "Es una disciplina diaria y no un recurso que puede dejarse en hibernación durante las épocas tranquilas y despertarse cuando surge una emergencia". Ver la estrategia como un recurso o metodología para abordar "situaciones de crisis" o apagar fuegos inesperados, equivale a actuar reactivamente; pero el estratega no improvisa, no reacciona, no vive en "automático", por inercia, según el dicho "como vamos viendo, vamos haciendo", sino que actúa con

proactividad, con intencionalidad, más aun, con mentalidad de oportunista, o como dice Peter Drucker: "oportunista con propósito".

Lo vertiginoso y complejo del cambio no deja lugar para las improvisaciones. La falta de previsión y sentido estratégico puede resultar un error demasiado costoso, un lujo muy caro en estos tiempos de cambio permanente. Al respecto dice Peter Drucker "estar sorprendido con lo que ocurre es un riesgo muy grande para tolerar", sobre todo en un mundo tan complejo, competitivo y cambiante. El estratega está consciente de esta realidad, por lo que no deja al azar o bajo la responsabilidad de otro, el curso de acción a seguir, sino que explora dentro de sí y en el entorno, para definir su estrategia.

Bibliografía:

1. Ohmae Kenichi, La mente del extratega, 1988.
2. Barroso Manuel, Meditaciones Gerenciales, 2005
3. Robert E. Quinn, Sabiduría para el cambio, 1997

Resumen Curricular del Autor (Arnoldo Arana-Consultor Asociado)

Magíster en Gerencia de Empresas (LUZ); Lic. En Contaduría Pública (LUZ). Profesor de la Universidad de Carabobo. TLC Coach de Crecimiento Certificado (Trasformational Leadership Coaching) Facilitador acreditado en Coaching (Future Achievement International). Director de Global Leadership Consulting.