

VISION ESTRATÉGICA

Visión estratégica es una de esas características que son esenciales para ejercer el liderazgo, en el mundo empresarial y en la vida en general. Pero ¿en qué consiste?

Las personas con visión estratégica... ¿nacen o se hacen? ¿podemos desarrollarnos en visión estratégica?

A pesar de reconocer la importancia de la carga "genética" en la posibilidad de que una persona esté especialmente dotada para esto que denominamos "visión estratégica", yo estoy convencido, en base a mi experiencia personal, que puede trabajarse y desarrollarse.

En primer lugar, la visión estratégica está directamente asociada al dominio sobre un determinado tema o disciplina; las personas no tenemos "visión estratégica" en general, sino que la tenemos aplicada a algo que conocemos con cierta profundidad (un sector, un oficio, una disciplina...).

Evidentemente conocer con profundidad algo relativamente complejo, además de experiencia medida en años, exige estudio, análisis, lectura, profundización, información, formación... En definitiva, como vemos, elementos plenamente accionables a través del esfuerzo, la disciplina y la sistemática.

A partir del dominio de una materia concreta, podemos entrar en otros elementos relevantes de lo que configura la visión estratégica que parecerían más afincados en los rasgos personales, pero que también creo que son susceptibles de ser desarrollados.

1. EL REALISMO

Creo que una de las características de las personas que poseen visión estratégica es un profundo conocimiento de la realidad que les circunda y una obsesión disciplinada para trabajar sobre datos y hechos, y no tanto sobre juicios de valor. En este sentido, soy de los que creo que una buena decisión suele ser fruto de realidades detectadas a tiempo, mientras que una mala decisión suele provenir de ilusiones no contrastadas.

Soy consciente de que muchos emprendedores iniciaron sus grandes proyectos sobre la base de ilusiones o visiones arriesgadas aplicando un optimismo no avalado por los datos y eso también tiene mucho valor, pero, en mi opinión, eso no es la visión estratégica de la que hablamos y además esas "historias de éxito" nos esconden el otro 90% de proyectos que se quedan en el camino. Tener realismo no significa carecer de ambición, en cualquier caso.

2. LA PERCEPCIÓN DEL ENTORNO

Otra de las características que, en mi opinión, han de tener las personas con visión estratégica es cierta obsesión por “escudriñar” lo que pasa alrededor. Mirar afuera, analizar lo que hacen otros, “otear el horizonte”, buscar referencias externas y estar informado son actividades esenciales. Evidentemente se trata de percibir el entorno con cierta profundización, no tanto lo que “se dice”, como lo que “se hace”, no tanto “lo que parece”, sino “lo que es”. Vigilar a los competidores, perseguir el comportamiento de los clientes, escuchar a los expertos, dialogar con los proveedores, conocer lo que pasa en otros entornos geográficos y estar al corriente de las tendencias regulatorias, políticas o tecnológicas.

3. LA FRIALDAD EN LA REACCIÓN

Implantar una estrategia exige seguir un rumbo prefijado, pero también adaptarse con rapidez a las señales y vericuetos que la realidad operativa nos ofrece. Una vez que hay un plan y comienza a desplegarse aparecen novedades, cambios en las hipótesis de partida, fracasos, movimientos inesperados, frustraciones. Creo que ante estas circunstancias alguien con visión estratégica debe ser capaz y suficientemente disciplinado para reaccionar antes estos “imprevistos” con frialdad, con racionalidad, haciendo uso del mismo pensamiento estructurado con el que se diseñó el plan inicial y huyendo de la visceralidad, de los aspavientos, de las concesiones a la galería o de los impulsos excesivamente intuitivos. Para “dominar esta disciplina” el saber escuchar, la capacidad de desdramatizar y la capacidad de segregar los problemas en sus “partes individuales” son esenciales y todas ellas gestionables.

4. ESTAR PREPARADO PARA TODO

Es la disposición mental para aceptar el fracaso, incluso en sus vertientes más amargas y agudas, como una posibilidad más, frente a la que estamos intelectualmente preparados. Me refiero a esa actitud personal de encarar el futuro con razonable convicción de que se está haciendo lo más correcto y adecuado, pero también con la serenidad de espíritu de que todo puede salir mal, pero entonces no se acaba el mundo, sino que empieza una nueva etapa. Este tipo de armazón mental, creo que protege a las personas que tienen la responsabilidad de orientar estratégicamente a sus equipos contra pecados como la vanidad, la arrogancia o el despilfarro de recursos que, en mi opinión, suelen encontrarse en la base de los fracasos estratégicos de las organizaciones.

5. PRIORIZAR

Otra de las habilidades que creo que ha de desplegar un profesional con visión estratégica es la de otorgar prioridades a los diferentes elementos de juicio que componen la realidad compleja. Aplicar estrategias implica realizar ejercicios de opción ante distintas posibilidades; si pudiera hacerse todo aquello que consideramos positivo para conseguir unos fines, no estaríamos hablando de la necesidad o conveniencia de tener esa visión estratégica. Por ello, la facultad de estar preparado para evaluar distintas alternativas y juzgarlas a la luz de criterios de priorización me parece un rasgo exigido. Una vez más, creo que aunque hay personas más orientadas a tomar decisiones que otras, uno puede disciplinarse para dotarse con cierta sistemática de criterios de priorización (a mí me gustan las matrices con dos ejes) que permitan los equipos adoptar sus más informadas decisiones

Si aceptamos que tener visión estratégica está asociado a las habilidades y características recogidas en este artículo, podemos sentir cierto optimismo sobre la posibilidad de desarrollarnos personalmente ya que, como puede apreciarse, más allá de que algunas personas puedan tener de forma innata mejores condiciones que otras, el secreto de su desarrollo se haya en gran medida asociado a cuestiones algo más gestionables como son la dedicación, el esfuerzo, el autocontrol, la disciplina, el estudio, la información y la observación. ¿No es mejor esto que la tesis de que sólo tienen visión estratégica un conjunto reducido de personas dotadas genéticamente para ello?

Carmelo Canales
Mayo 2007