

Pensamiento Estratégico

Fredy Valdovinos S.





Tabla de Contenidos

Módulo 1: ¿Qué es Estrategia?

Módulo 2: Estrategia y
Pensamiento Estratégico.

Pensamiento Estratégico

Pensamiento

Mente

Psicología

Estratégico

Estrategia

Negocios



Pensamiento Estratégico

“Estrategia es cuando te quedas sin municiones pero sigues disparando para que el enemigo no se de cuenta”

Anónimo.

Pensamiento Estratégico

Usos coloquiales de la palabra “Estrategia”:

1. *Estrategia es sinónimo de “caro”*. Lo estratégico justifica inversiones importantes y consultorías bastante costosas.
2. *Estrategia es sinónimo de “importante”*. Es aquello en lo que vale la pena invertir tiempo y dinero.
3. *Estrategia es el conjunto de cosas que hace el Gerente General*.
4. *Estrategia es sinónimo de filosofía o conceptos abstractos sobre la organización*.

Pensamiento Estratégico

Usos pragmáticos de la palabra “Estrategia”:

1. *Estrategia es un Plan.* Un curso de acción más o menos consciente, una guía para enfrentar una situación.
2. *Estrategia es una Maniobra.* Un ardid o trampa para burlar y vencer a la competencia.
3. *Estrategia es un Patrón de Acción.* Un conjunto de conductas reales resultantes, hayan o no sido planificadas o diseñadas.
4. *Estrategia es una Posición.* El lugar que ocupa la empresa en su industria, en su ambiente. Es su nicho.
5. *Estrategia es una Perspectiva.* La forma particular que la empresa tiene de ver el mundo y reaccionar ante él.

Pensamiento Estratégico

Creencia 1: “Las organizaciones no necesitan una estrategia para ser exitosas”

La Estrategia rigidiza las decisiones de la organización

La Estrategia fomenta el desarrollo de una cultura burocrática

La Estrategia dificulta el empoderamiento y el aprendizaje organizacional

La ausencia de Estrategia facilita la innovación y la transformación

La ausencia de Estrategia entrega una señal de pragmatismo y eficiencia

La ausencia de Estrategia releva la importancia del liderazgo y de las habilidades directivas

Inkpen & Choudhury ➡ En tanto sea deliberado

Pensamiento Estratégico

1. Las organizaciones y las personas necesitan estar preparadas para *adaptarse, de manera proactiva, a los cambios* en el entorno de negocios o social. No basta reaccionar rápido.
2. La adaptación reactiva, en base al ensayo – error, conlleva *costos que pueden consumir muchos recursos* de una organización o una persona.
3. En la práctica, las organizaciones y las personas se adaptan de manera efectiva porque tienen *recursos y capacidades* y/o porque *toman buenas decisiones*.

Eso es estrategia.

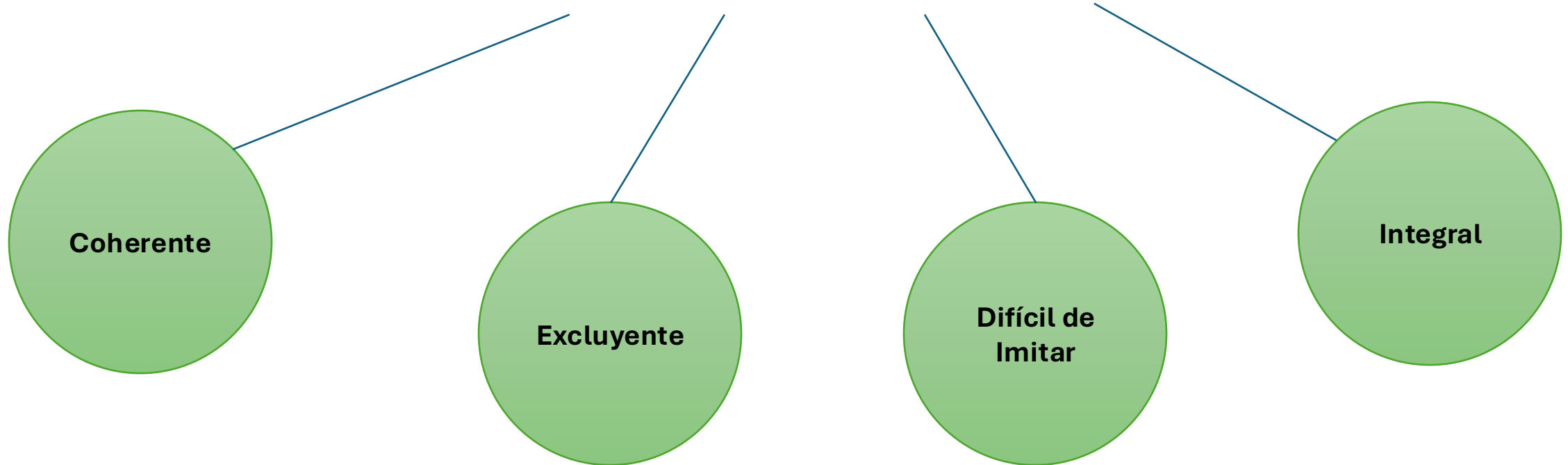
Pensamiento Estratégico

Elementos fundamentales de una “Estrategia”:

1. *Estrategia es ser Coherente.* El conjunto de decisiones y acciones que componen la estrategia debe ser complementario entre sí.
2. *Estrategia es ser Diferente.* Las estrategias exitosas son radicalmente distintas a las prácticas normales de la industria.
3. *Estrategia es Hacer Bien el Todo (no todo bien).* Buscar la excelencia en cada una de las actividades no es estratégico.
4. *Estrategia es decir que No.* Una buena estrategia evita las decisiones incompatibles.
5. *Estrategia es No Copiar.* Un sistema de decisiones complementarias es particular e inimitable.
6. *Estrategia es Compromiso.* Considera decisiones que comprometen irreversiblemente los recursos y capacidades de la organización.

Pensamiento Estratégico

Es un conjunto de acciones y decisiones que **comprometen irreversiblemente** los recursos de la organización para el cumplimiento de su propósito



Pensamiento Estratégico

Construir una Estrategia es mucho más que hacer un conjunto de planes o un listado de actividades.

No es una simple agenda o tablero de indicadores, sino **ideas matrices que orientan el actuar organizacional y le dan coherencia al liderazgo.**

Crear una Estrategia es definir la **identidad** y el **propósito** de Gestión de la Organización, es establecer criterios que le dan **sentido** a las decisiones



“No hay una gran tradición o herencia para el pensamiento estratégico en muchas organizaciones; la **habilidad para configurar e implementar una estrategia** está muchas veces extraviada; y hay barreras para la estrategia ... todo esto hace que el pensamiento y la acción estratégica sea un desafío duro ... y el primer paso requiere encontrar la motivación para comenzar”.

Tregoe, Zimmerman, Smith y Tobia

Pensamiento Estratégico

Creencia 2: “Las organizaciones no necesitan una Estrategia para ser efectivas”



Basta con que cuenten con un buen
Modelo de Negocios

Modelo de Negocios: “*Expresa la forma en que la organización genera ingresos*”

Pensamiento Estratégico

- Tres Modos de Pensamiento:

Pensamiento Repetitivo

Repetición automática, rutinaria, inercial de los patrones de conductas y equilibrios previamente existentes.

Pensamiento Combinatorio

Ajuste de conductas a partir del **ensayo – error** (evaluación reactiva de consecuencias). Discurso de racionalidad y voluntariedad.

Pensamiento Reflexivo

Ajuste de conductas a partir del conocimiento de las reglas prácticas y de la **auto-conciencia** de estar operando en un determinado sistema social complejo.

Predominio o balance

¿Qué es estrategia?

- Modos de Pensamiento:

Pensamiento Repetitivo

Predominio	Balance
Riesgo de incompetencia hábil. Anclaje en prácticas obsoletas o descontextualizadas	Capacidad de automatizar prácticas y actividades directamente relacionadas con los desafíos del negocio (meta)



Baja **eficacia** de acciones para lograr la meta



Alta **eficiencia** de acciones para lograr la meta

Pensamiento Combinatorio

Predominio	Balance
Ilusión de gestión basada en el conocimiento. Implementación de prácticas populares descontextualizadas	Acciones de mejoramiento continuo, creatividad e innovación en la solución de los desafíos que enfrenta la organización



Baja **eficiencia** de acciones para lograr la meta



Alta **eficacia** de acciones para lograr la meta

Pensamiento Reflexivo

Predominio	Balance
Análisis paralizante. Generación de una cantidad inmanejable de datos e información sin valor práctico	Pensamiento estratégico directamente relacionado con los desafíos de la organización. Mapas causales en contexto



Baja **efectividad** de acciones para lograr la meta



Alta **efectividad** de acciones para lograr la meta

Pensamiento Estratégico

Pensamiento Repetitivo

Repetición automática, rutinaria, inercial de los patrones de conductas y equilibrios previamente existentes.

Repetitivo

Sistemático

Preciso

Automático

Rápido

Sistemático

Intuitivo

Rápido

Emergente

¿Inteligencia?

Pensamiento Estratégico

Pensamiento Repetitivo

Repetición automática, rutinaria, inercial de los patrones de conductas y equilibrios previamente existentes.

La mente utiliza dos sistemas de pensamiento principales:

- **El Sistema rápido**, que es intuitivo, automático, emocional.
- **El Sistema lento**, que es deliberativo, lógico y requiere más esfuerzo mental.

Daniel Kahneman

Pensamiento Estratégico

Pensamiento Repetitivo

Repetición automática, rutinaria, inercial de los patrones de conductas y equilibrios previamente existentes.

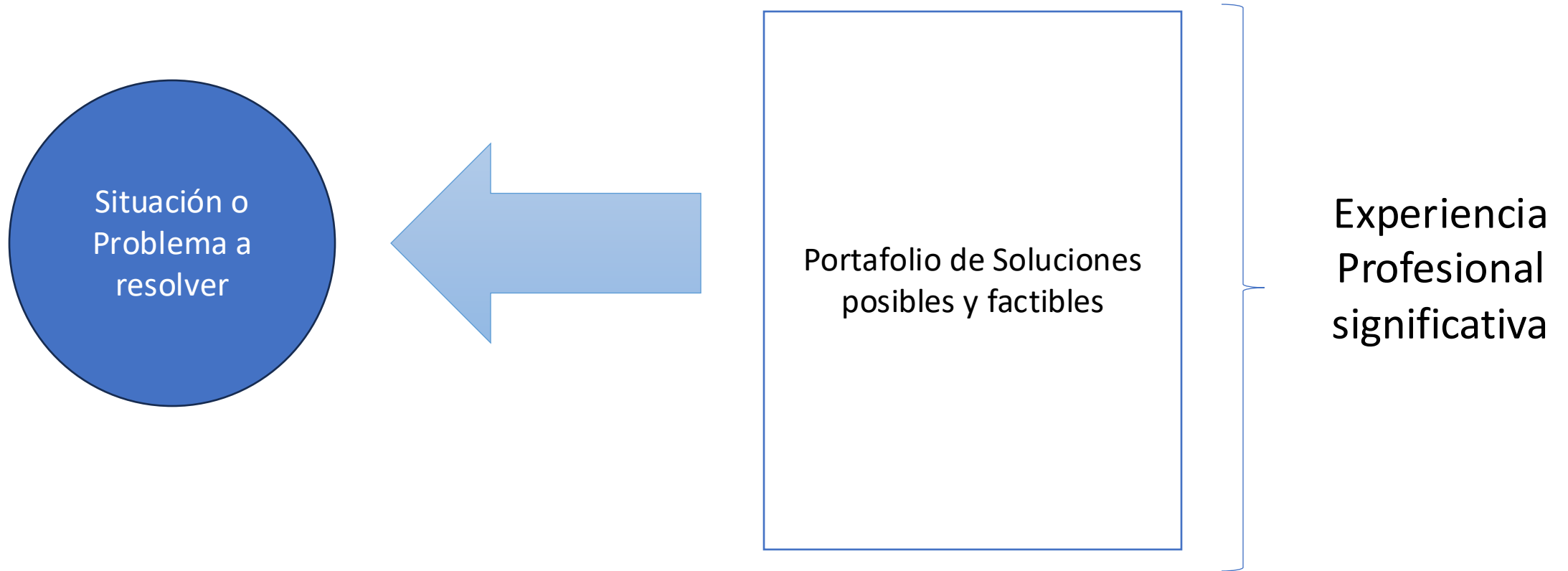
Características del Sistema de Pensamiento Rápido:

- **Automático:** Se activa sin esfuerzo consciente.
- **Intuitivo:** Se basa en impresiones, sentimientos y asociaciones.
- **Emocional:** Las emociones influyen fuertemente en las decisiones tomadas a través de este sistema.

El pensamiento rápido es muy **eficiente** pues se apoya en *atajos mentales*.

Pensamiento Estratégico

Atajos o herramientas mentales del pensamiento rápido



Pensamiento Estratégico

Riesgos del pensamiento rápido para la Excelencia Profesional

Aunque el pensamiento rápido es útil y muy eficiente para la vida cotidiana y las decisiones laborales del día a día, puede llevar a errores y **sesgos** cognitivos debido a que no contempla análisis profundo de las situaciones.

Para impulsar la excelencia profesional es importante ser consciente de sus posibles **trampas y limitaciones**.

Sesgos y errores del Pensamiento Rápido

- Sesgo por exceso de confianza
- Sesgo por anclaje
- Sesgo por confirmación
- Sesgo por disponibilidad
- Aumento del compromiso
- Error de aleatoriedad
- Sesgo retrospectivo

Pensamiento Estratégico

¿Por qué se producen los sesgos del Pensamiento Rápido?

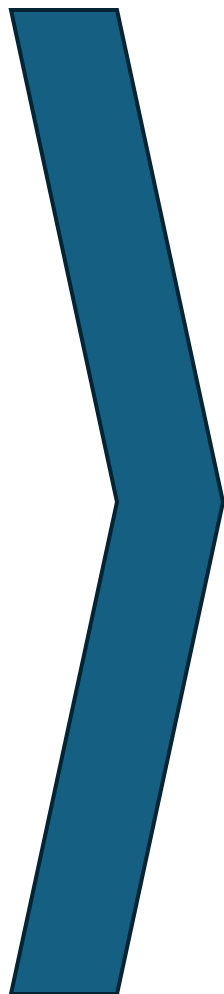
Las dos principales causas de prevalencia de sesgos en el pensamiento rápido son:

- La fijación inflexible de roles (y expectativa de comportamiento dentro del grupo referente).
- El conformismo social.

Pensamiento Estratégico

Pensamiento Combinatorio

Ajuste de conductas a partir del **ensayo – error** (evaluación reactiva de consecuencias). Discurso de racionalidad y voluntariedad.



Datos

Uso
intensivo

Análisis

Sistemático

Métodos de
Gestión

Heurísticas

Narrativa

Relato

Sentido

¿Inteligencia?

Pensamiento Estratégico

Pensamiento Combinatorio

Ajuste de conductas a partir del **ensayo – error** (evaluación reactiva de consecuencias). Discurso de racionalidad y voluntad.

La mente utiliza dos sistemas de pensamiento principales:

- **El Sistema rápido**, que es intuitivo, automático, emocional.
- **El Sistema lento**, que es deliberativo, lógico y requiere más esfuerzo mental.

Pensamiento Estratégico

Pensamiento Combinatorio

Ajuste de conductas a partir del **ensayo – error** (evaluación reactiva de consecuencias). Discurso de racionalidad y voluntad.

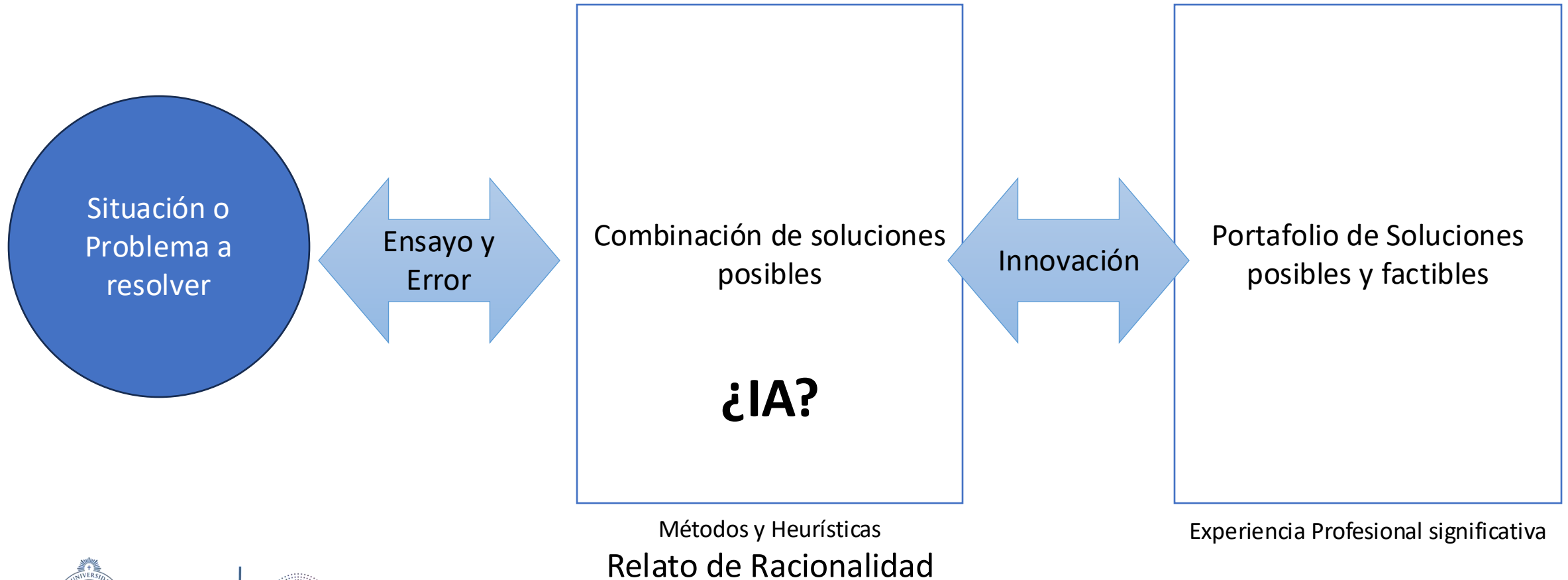
Características del Sistema de Pensamiento Combinatorio:

- **Sistemático:** Utiliza modelos de gestión y heurísticas de decisión.
- **Combinatorio / experimental:** Se estructura en torno a la combinación de soluciones y al aprendizaje por ensayo - error.
- **Narrativo:** Utiliza el lenguaje para dar sentido a los datos y dirigir su interpretación hacia los objetivos propuestos.

El pensamiento combinatorio es **muy atractivo**, en función de su capacidad para construir sentido (rationales) y reducir la incertidumbre.

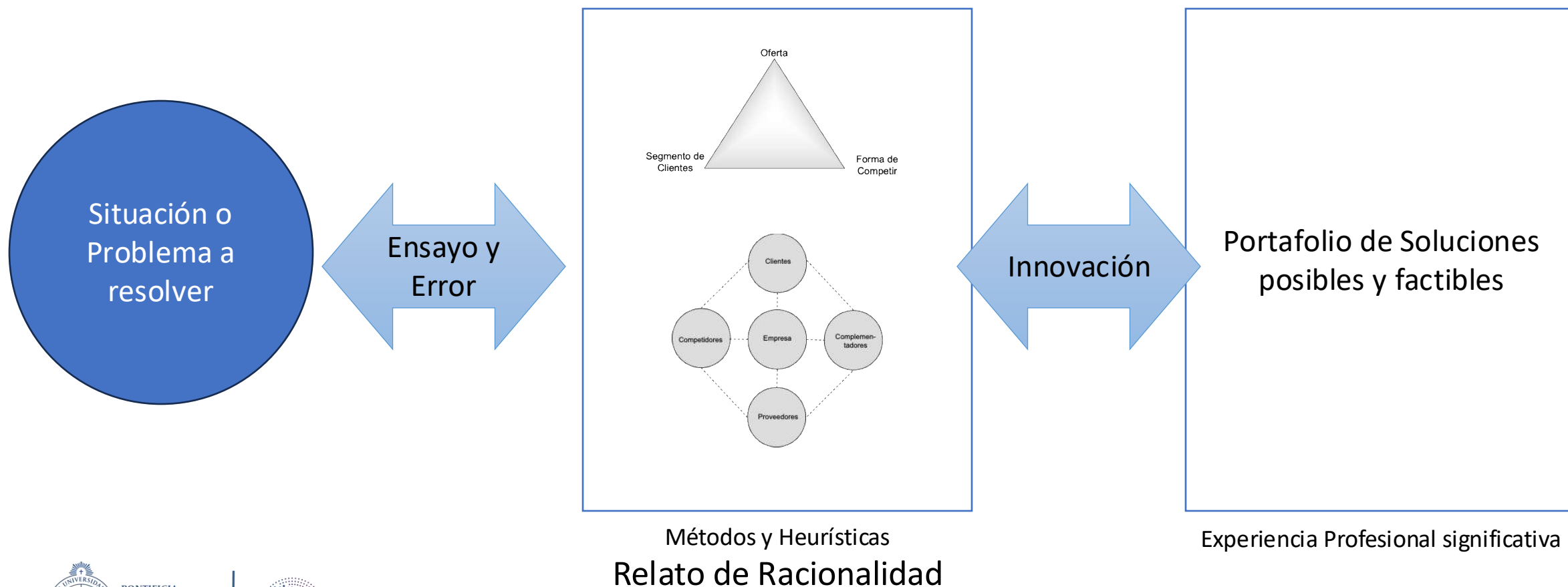
Pensamiento Estratégico

Herramientas metodológicas del pensamiento combinatorio



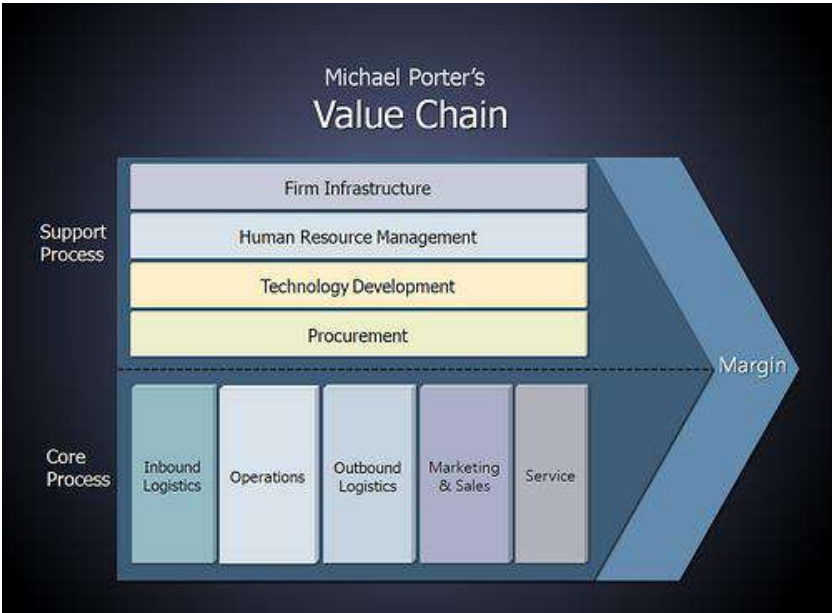
Pensamiento Estratégico

Herramientas metodológicas del pensamiento combinatorio

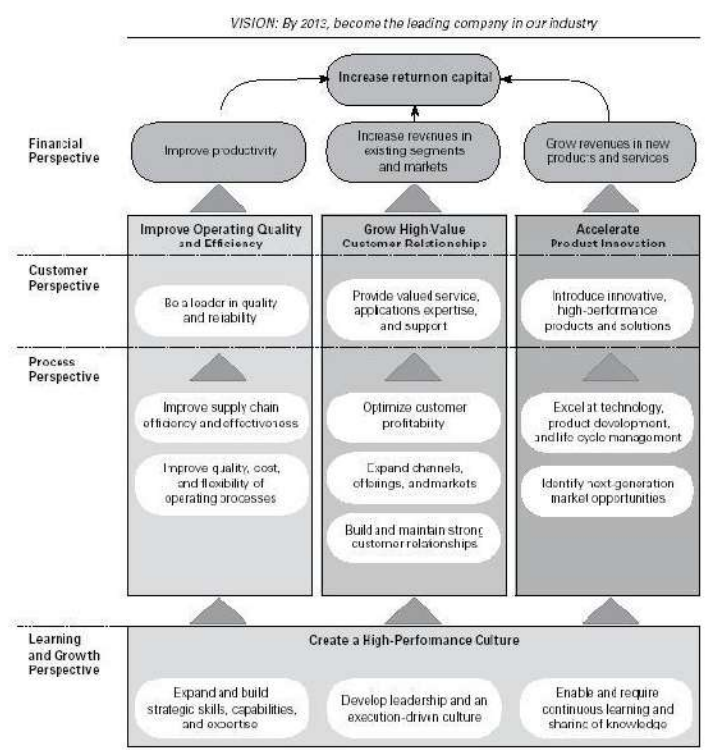


Pensamiento Estratégico

Cadena de Valor



Mapa Estratégico

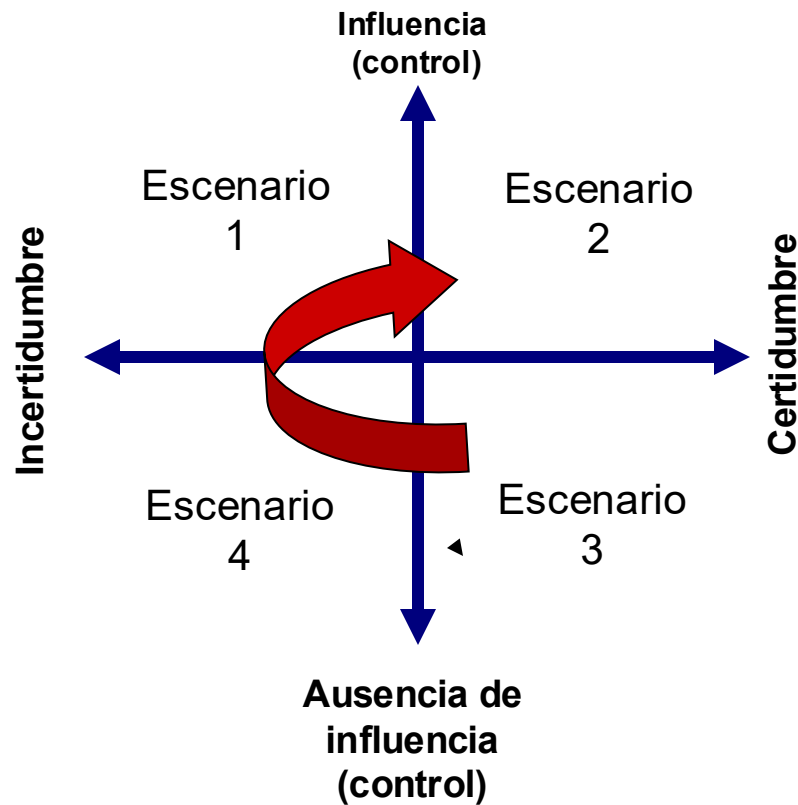


SWOT (FODA)



Pensamiento Estratégico

Diseño de Escenarios Estratégicos



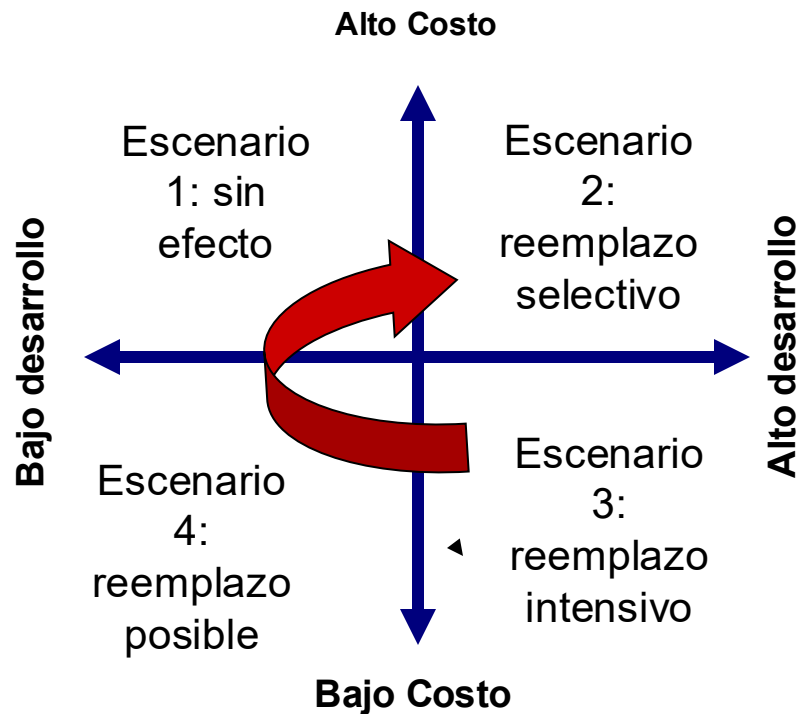
- Se utilizan para *evaluar la viabilidad* de acciones alternativas o como información de soporte para la formulación de una estrategia.
- *Complementan* las predicciones analítico estadísticas, con una *evaluación cualitativa del sentido* y significado de las tendencias.

Análisis de Escenarios

Peter Schwartz y Royal Dutch / Shell

Pensamiento Estratégico

Diseño de Escenarios Estratégicos



- Formular una pregunta guía central. Por ejemplo: ¿cómo afectará la IA al trabajo humano?
- Identificar 2 fuentes de incertidumbre. Por ejemplo: a) costo de incorporar IA a las empresas, b) grado de desarrollo de la tecnología.
- Construir la matriz de escenarios.

Pensamiento Estratégico

Identificar Recursos Estratégicos

1. **Recursos de acceso preferencial:** garantizados por derechos de propiedad, contratos, etc.
2. **Recursos fijos que generan economías de escala de ámbito:** para imitarlos, el imitador debe ser tan grande como la empresa y cubrir todos los mercados que usan el recurso fijo.
3. **Recursos fijos mejorados por el uso:** se benefician del aprendizaje que genera la experiencia. La experiencia no puede ser imitada.
4. **Recursos de lento desarrollo:** por ejemplo, una planta industrial.
5. **Recursos complementarios:** recursos que se complementan con los otros de la empresa.



Identificar Capacidades Estratégicas

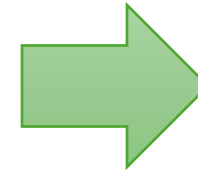
1. La forma específica en que la empresa **desempeña sus actividades y utiliza sus recursos** constituye *sus capacidades*.
2. **Modo diferenciado de hacer las cosas**, las rutinas o patrones de práctica propios de la empresa.
3. Las capacidades organizacionales *no se pueden comprar en el mercado*. Son construidas y mejoradas con el uso y el paso del tiempo. Esto dificulta la imitación (**curva de la experiencia o aprendizaje**).
4. Las capacidades en sí mismas *son un recurso difícil imitación*.



Pensamiento Estratégico

Definir la Posición Futura de la Organización:

1. La posición futura deseada debe definirse **para todos los negocios** en los que se participa.
2. Debe ser capaz de describir un **mejor escenario** que el actualmente diagnosticado para el negocio.
3. Debe **considerar los cambios y tendencias** identificados para las variables del entorno.
4. Debe ser **factible de lograr y realista** según los recursos, capacidades, conocimientos y habilidades disponibles.
5. Debe considerar la ventaja competitiva definida.
6. Debe **formarse desde el convencimiento absoluto** de que materializándose la organización quedará en una posición más favorable que la actual.



VISIÓN ESTRATÉGICA

Puede combinar escenarios, recursos y capacidades clave

Pensamiento Estratégico

Riesgos del pensamiento combinatorio

Aunque el pensamiento combinatorio / discursivo es útil y muy necesario para la innovación y el mejoramiento continuo (reduce los riesgos del pensamiento automático), puede conducir a un proceso de toma de decisiones con **primacía ciega del método**, pero sin contenido.

Para impulsar la excelencia profesional es importante ser consciente de sus posibles **trampas y limitaciones**.

Modas de Gestión

- Herramientas / métodos de gestión que parecen efectivos.
- Han sido desarrollados de manera externa a la organización con la promesa de reducir la incertidumbre.
- Se difunden a través de publicaciones especializadas o consultoras.
- Pierden de vista la realidad particular de la organización.

Pensamiento Estratégico

¿Por qué se produce la primacía ciega del método sin contenido?

Las dos principales causas de primacía ciega del método en el proceso de pensamiento combinatorio son:

- Intolerancia a la ambigüedad / Aversión al riesgo.
- Bajo pensamiento crítico (ilusión de inteligencia y vanguardia).

¡BUROCRACIA MENTAL!



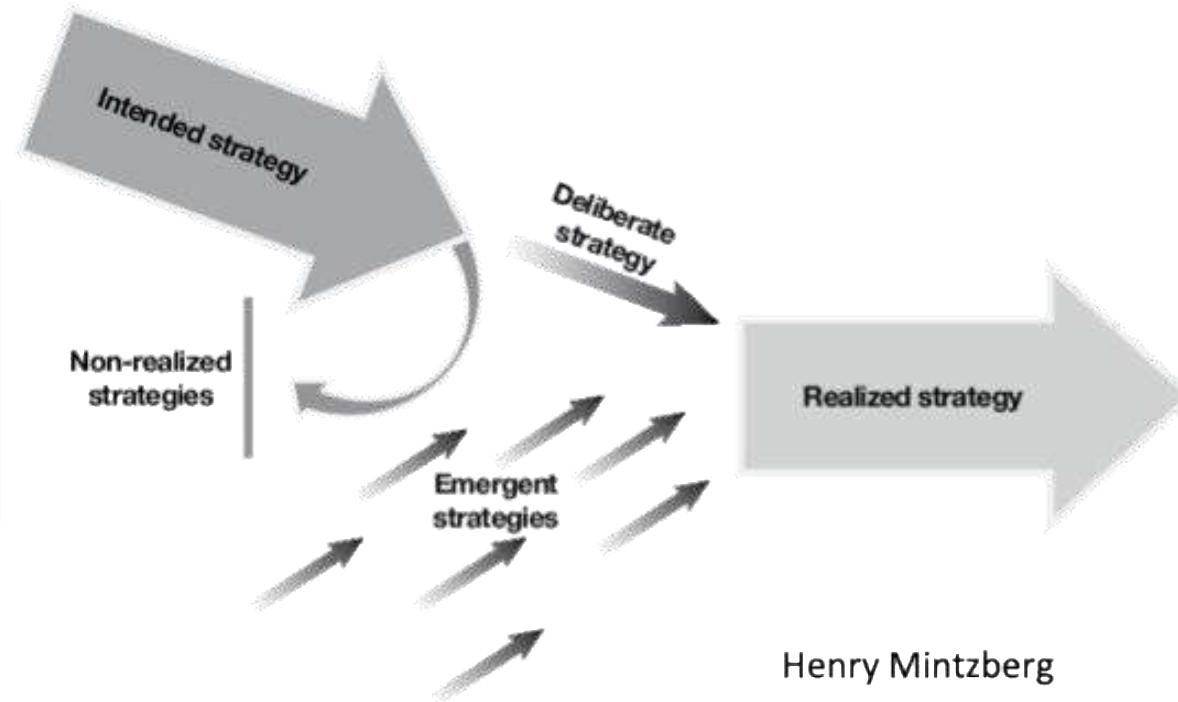
“El problema de la ejecución / implementación de la estrategia no es, para nada, un tema fácil. Estudios han reportado un porcentaje de fracaso en la implementación de estrategias de entre el 70% y el 90%”.



“Para cerrar la brecha entre la estrategia y la ejecución, los administradores y todos los empleados necesitan **formas de pensamiento frescas** y algunas **nuevas y poderosas herramientas**, nuevos procesos de negocios y nuevas maneras de lograr que las cosas sean hechas”.

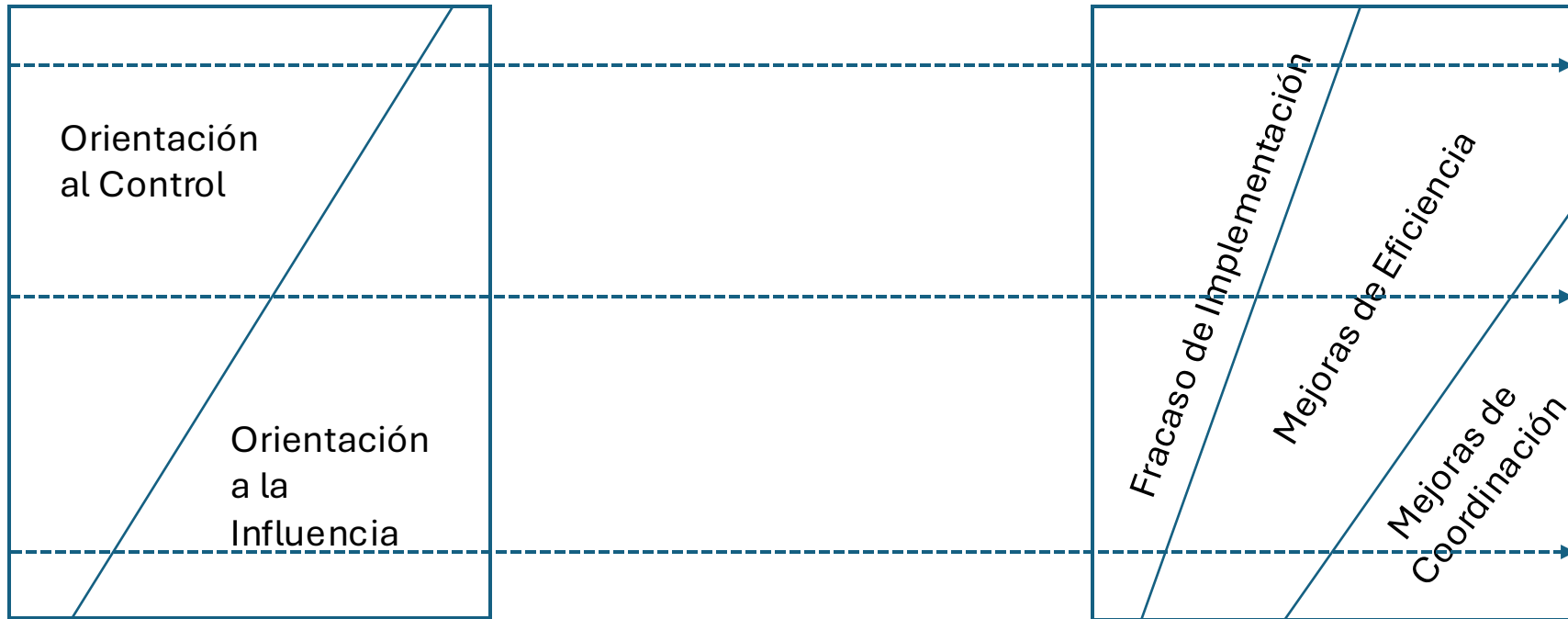
Pensamiento Estratégico

¡La ilusión del plan!



Pensamiento Estratégico

¡La ilusión del control!



- Las organizaciones orientadas al **control externo**, tienden a fracasar en la implementación de sistemas de mejoramiento de gestión. En el mejor de los casos, logran alcanzar algunas eficiencias de procesos, pero **no logran capturar beneficios de coordinación** o desarrollo organizacional.

Pensamiento Estratégico

Pensamiento Reflexivo

Ajuste de conductas a partir del conocimiento de las reglas prácticas y de la **auto-conciencia** de estar operando en un determinado sistema social complejo.

La reflexión es el acto de **pensar de manera profunda y deliberada** sobre una experiencia, una idea, un problema o un sentimiento.

No es simplemente pensar o recordar, sino un proceso activo y estructurado de análisis interno que nos permite dar un paso atrás, examinar nuestras acciones y entender mejor su significado e implicaciones.

Pensamiento Estratégico

Pensamiento Reflexivo

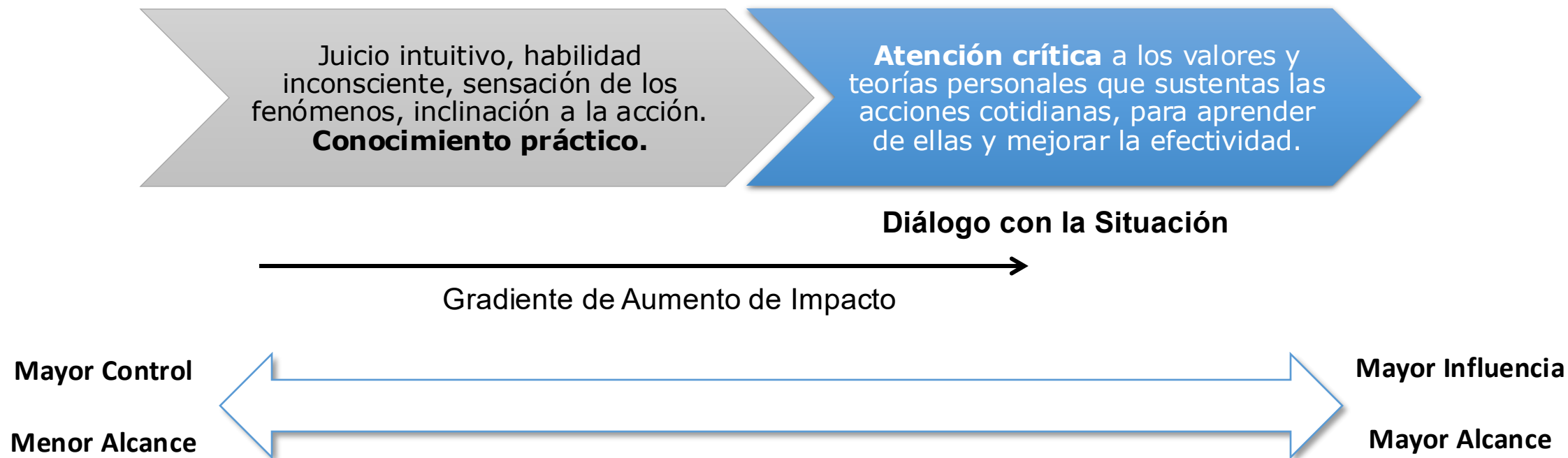
Ajuste de conductas a partir del conocimiento de las reglas prácticas y de la **auto-conciencia** de estar operando en un determinado sistema social complejo.

La **reflexión estratégica** es un proceso de **pensamiento crítico y creativo** que una organización (o un individuo) utiliza para evaluar su posición actual, entender su entorno y definir su camino hacia el futuro.

A diferencia de la reflexión personal, que se centra en el autoconocimiento, la reflexión estratégica se orienta a **analizar la organización en relación con su entorno y sus capacidades internas** para tomar decisiones que la lleven a un futuro deseado.

Pensamiento Estratégico

Reflexión Estratégica



Pensamiento Estratégico

Principios centrales de la Gestión Basada en Evidencia:

- Identificar: detectar un problema que necesita solución o una oportunidad que puede reportar beneficios.
- Preguntar(«Asking»): traducir esa cuestión práctica o problema en una pregunta que sea posible responder.
- Obtener («Acquiring»): buscar y recopilar las evidencias sistemáticamente.
- Valorar («Appraising»): valorar críticamente el nivel de confianza que merecen las evidencias y su relevancia.
- Agregar («Aggregating»): ponderar y combinar las evidencias.
- Aplicar («Applying»): incorporar las evidencias al proceso de toma de decisiones.
- Evaluar («Assessing»): evaluar el resultado de la decisión tomada.



Pensamiento Estratégico

Un aspecto central del pensamiento reflexivo:

“La organización no es un ente aislado. En la formulación e implementación de su estrategia debe interactuar con otras entidades”.

- Conflictos entre seres racionales.
- Pugna entre competidores que interactúan y se influyen mutuamente.
- Que, incluso, pueden ser capaces de traicionarse uno al otro.

Teoría de Juegos

Un «juego» es una situación conflictiva en la que priman intereses contrapuestos de individuos o instituciones, y en ese contexto una parte, al tomar una decisión, influye sobre la decisión que tomará la otra; así, el resultado del conflicto se determina a partir de **todas las decisiones tomadas por todos los actuantes.**

Pensamiento Estratégico

El dilema del prisionero

Se presentan dos individuos, típicamente prisioneros, que han sido arrestados por un delito. Se les interroga por separado, sin posibilidad de comunicarse entre ellos, y se les ofrece un trato:

- Si uno confiesa (delata al otro) y el otro no: El que confiesa queda libre y el otro recibe una larga condena (por ejemplo, 10 años).
- Si ambos confiesan: Ambos reciben una condena moderada (por ejemplo, 6 años).
- Si ambos no confiesan (cooperan entre sí): Ambos reciben una condena menor (por ejemplo, 2 años).



La clave del dilema reside en que, desde el punto de vista de cada prisionero, la mejor opción, independientemente de lo que haga el otro, es confesar. Si el otro no confiesa, confesando se obtiene la libertad. Si el otro confiesa, confesando se reduce la condena. Sin embargo, si ambos piensan de esta manera, ambos terminan confesando y recibiendo una condena mayor que si hubieran cooperado.

Pensamiento Estratégico

Tipos de juegos:

Juegos simétrico	Juegos asimétricos	Juegos de suma cero	Juegos de suma no cero
Aplican las mismas reglas para todos los jugadores	Cada jugador tiene un tipo de reglas y estrategias disponibles distinta	Juego en que lo que gana uno implica una pérdida para el otro. Las ganancias de los participantes suman cero	Juego en que lo que gana uno NO implica una pérdida para el otro. Las ganancias de los participantes NO suman cero

Pensamiento Estratégico

Tipos de juegos:

El equilibrio de Nash:

Cada jugador conoce y ha adoptado su mejor estrategia, y todos conocen las estrategias de los otros.

Consecuentemente, cada jugador individual no gana nada modificando su estrategia mientras los otros mantengan las suyas.

Así, cada jugador está ejecutando el mejor "movimiento" que puede dados los movimientos de los demás jugadores.



