

Análisis estratégico: metodología para la toma de decisiones asertivas

Mayrim Díaz¹

UNESR - Núcleo Caracas | mayrimcoach@gmail.com

Fecha de recepción: **16 febrero 2024**

Fecha de aceptación: **10 marzo 2024**

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo exponer a través de la experiencia laboral y adquisición de conocimientos empíricos, un estudio específico sobre una técnica que contribuya sistemáticamente a la toma de decisiones asertivas en un nivel estratégico de equipos de trabajo; bien sea en el sector público o privado. En este sentido esta propuesta se basa en caracterizar el análisis estratégico como metodología empleada para la toma de decisiones asertivas. La aplicación de la metodología de análisis implica, desafíos totalmente diferentes a los convencionales, debido a que su objetivo se basa en elementos multifocales en función de una coyuntura u objetivo a investigar; es por ello que dar a conocer y comprender la importancia de esta metodología, resulta apropiado en la actualidad donde el factor tiempo juega un papel significativo a considerar.

Palabras clave: Análisis estratégico; Metodología; Toma de decisiones.

¹ Licenciada. en Estudios Internacionales y locutora egresada de la UCV. Magíster en Pedagogía Crítica de la UNESR y Coach certificada en Coaching Organizacional (UCV). Profesionalmente soy especialista en el análisis prospectivo de escenarios internacionales como el nacional. Adicionalmente ejerzo la docencia en el área de las relaciones internacionales.

INTRODUCCIÓN

Si bien la creciente internacionalización de todos los ámbitos de las relaciones sociales ha fracturado los modelos institucionales clásicos, hoy, la toma de decisiones a nivel estratégico, ya no puede quedar ajena a los cambios; por lo que ha adquirido nuevas formas y novedosas manifestaciones acompañadas de un proceso acelerado de globalización, que ha dado cabida al nacimiento de espacios de integración supranacional, de carácter regional o sectorial, y de la proliferación de organizaciones transnacionales partidistas. Todos estos fenómenos no son sino respuestas a los retos de una sociedad cada vez más interrelacionada.

Según (Miklos y Tello, 2011) "...en un entorno como el actual, donde la complejidad y la heterogeneidad de los cambios parecen ser una constante, hablar del futuro significa casi siempre hablar de 'sobrevivencia' (personas, instituciones, organizaciones o países) ..."

Es justamente en este momento, cuando las interacciones sociales son crecientes y la complejidad e incertidumbre se muestran como factores recurrentes, donde el análisis estratégico se presenta oportunamente útil: ofrece un abanico de opciones futuras (con cierto grado de advertencia temprana o alertando sobre posibilidades) y permite una mejor comprensión del presente (caracterizado por decisiones, actitudes y perspectivas, que incluso han llegado asimilarse y aceptarse como el modo imperante de actuación). Los estilos de decisión que prevalecen en nuestros países y organizaciones se encuentran asociados básicamente con el tipo de información y el horizonte a corto plazo. Respecto al primero, la dispersión de datos, su manipulación y poca confiabilidad, representan elementos que conducen a toma de decisiones irracionales o

incongruentes, y en cuanto al factor tiempo, la postergación constante de las acciones hasta en muchos casos tener toda la información necesaria para reducir los riesgos, desencadena acciones a ciegas que anula la valoración de opciones futuras, o precipita decisiones discontinuas que solo responden a necesidades coyunturales. En este punto, un análisis estratégico formulado correctamente, buscaría construir el futuro para la toma de decisiones asertivas.

Vale la pena recordar que las decisiones que tomamos en el presente repercuten profundamente en el mañana, ¿sabemos cómo impactarán? ¿Tenemos idea del costo social de los errores cometidos, teniendo una mirada limitada hacia el futuro?

Sin duda estamos perdiendo el control de las decisiones, a la vez que presenciamos, e incluso propiciamos, una reducción drástica del margen de maniobra. El futuro nos sorprende en una medida que rebasa ya cualquier imperativo justificado por el peso o aparición de nuevas variables.

Un cambio profundo se está produciendo en el planeta en todos los ámbitos, y luego de la pandemia decretada a nivel mundial por la aparición del COVID-19 en diciembre de 2019, con todas las implicaciones que aún está generando, se habla que estamos en presencia de un nuevo orden internacional.

La pandemia ha demostrado el desafío para unirnos y tomar decisiones conjuntas en aras del bien común, incluso ante una crisis mundial inmediata y potencialmente mortal, el COVID – 19 es un llamado de atención y nos estamos quedando dormidos. En este sentido, la toma de decisiones a nivel mundial se fija en el beneficio inmediato, ignorando las consecuencias a largo plazo de las decisiones o la indecisión. Igualmente, ante este panorama, las instituciones han demostrado ser demasiado

débiles y fragmentadas de cara a los retos y riesgos globales actuales. Esta negligencia nos lleva no solo a una actitud pasiva y adaptativa sino también y es quizás lo más preocupante que como resultado, nos arriesgamos a un futuro de grave inestabilidad y caos, por no prever a tiempo escenarios factibles que se puedan controlar.

En este sentido (Whitmore, 2011: 25) señala:

...nosotros pertenecemos a la generación que tiene que adaptarse al hecho de que el cambio es la norma, porque nos hemos criado con la ilusión de la estabilidad. Cuando gran parte de lo que conocemos y amamos está cambiando, la aceptación plena de la responsabilidad personal llega ser una necesidad física y psicológica para la supervivencia.

Necesitamos indudablemente emplear instrumentos prácticos en las diferentes estructuras organizacionales de los entes públicos y privados, a fin de contrarrestar amenazas provenientes tanto del ámbito interno como externo, las cuales pudieran comprometer la toma de decisiones a los niveles estratégicos. Es por ello que, teniendo una planificación prospectiva, nos permitiría prepararnos en el presente para construir un mejor futuro. En virtud de lo previamente disertado, es que se pretende caracterizar la importancia del análisis estratégico como una propuesta metodológica para la toma de decisiones asertivas antes escenarios indudablemente impredecibles que nos sugiere el futuro inmediato.

La metodología a la que se hace referencia, estudia las acciones del pasado y/o presente, según sea el caso, en función del futuro deseado o probable y posible, permitiendo generar sugerencias al receptor que demanda el análisis con el fin de asesorarlo, de la manera más objetiva y viable. Además de

diseñar el futuro deseable y hacerlo posible, este instrumento aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones, siendo importante la llegada de acuerdos consensuados para la canalización del accionar escogido.

ANTECEDENTES

Presentar de manera concisa todo lo que se debe saber sobre la evolución del análisis estratégico a través de su historia, se tendría que empezar por hacer una referencia cronológica al término “estrategia”, debido a que del mismo se deriva la metodología que es objeto de estudio del presente trabajo.

En la antigua China, en el año 500 A.C. el estratega y filósofo Sun Tzu ofreció ideas sobre estrategias, que los líderes empresariales y militares siguen estudiando cuidadosamente. El trabajo más conocido de Sun Tzu es “El arte de la guerra”. En este libro, Sun Tzu enfatizó los aspectos creativos y engañosos de la estrategia. Por ejemplo, una de las ideas de Sun Tzu, que tiene numerosas aplicaciones, es que ganar una batalla sin pelear es la mejor manera de ganar.

En 1513, el político Italiano Nicolás Maquiavelo, publica su obra “El príncipe”, un tratado político que fue innovador, por ser controversial a la luz de la doctrina católica, y por su contenido “inmoral” que concibe aceptar que los objetivos de los príncipes, como la gloria y la supervivencia, pueden justificar el uso de medios inmorales para ser logrados.

La estrategia fue concebida inicialmente como un arte (intuitivo) y sólo hasta el siglo XX se elevó a carácter de ciencia, cuando la academia, incluidas las universidades empezaron a verla como un campo de estudio y línea de investigación.

A partir de los años setenta surgen numerosos estudios² e investigaciones con enfoques novedosos y diversos, sean estos exploratorios o normativos. Consecuentemente, se han ido creando otros centros dedicados a la investigación del futuro, concibiéndolo en la mayoría de los casos como un horizonte de posibilidades.

MÉTODOS DE ANÁLISIS

Al referirnos a un método, hacemos énfasis en un formato, patrón o modelo a emular a fin de elegir el que más se adapte a nuestros propósitos. En este contexto, la metodología podríamos decir que es un conjunto de etapas que se siguen para investigar un tema, el cual incluye el análisis y valoración crítica de los múltiples métodos y combinaciones de los factores intervinientes en el objeto de estudio.

Las clases de análisis que puedan emplearse por el especialista, van a depender en gran medida de la situación o caso para la que se aplique, ambiente, fuente de información que se obtiene, así como el tipo de informe solicitado. En este contexto, dada mi experiencia como especialista en el área, puedo identificar seis tipos de análisis que, a mi juicio, son los que más me ha llevado a predecir de manera más certera la planificación estratégica para la toma de decisiones:

1. **Inducción:** El razonamiento inductivo o inducción, es una estrategia que parte del estudio de premisas particulares para ser desarrolladas y generar conclusiones amplias, apoyándonos en información específica.
2. **Deducción:** El análisis deductivo o de deducción, es la técnica que consiste en comenzar a interpretar un caso

2 Destacan aquí "The global 2000 report to the President", Plan Europa 2000 y diversos estudios por país: Polonia 2000, Alemania 2000, Japón 2000, China 2000, etc.

- de “lo general a lo específico”, identificando un fenómeno a nivel “macro” para luego a través del estudio, obtener información de interés de manera, “micro”, detallada.
3. Estadístico: Es la metodología que nos permite interpretar datos numéricos desde el contexto cuantitativo, con el objetivo de tomar las decisiones adecuadas. En este análisis la interpretación se hace a base de cantidades, la cual conlleva siempre a estudios comparativos para verificar las probabilidades estadísticas, a través de patrones y tendencias.
 4. Descriptivo: El estudio se basa en función de caracterizar cualidades de los elementos que forman parte de las fuentes de información, con el fin de obtener datos relevantes que conlleven a consideraciones de interés, previstas a fijar en el informe final.
 5. Conexiones: En este método, se busca vincular los datos recopilados de las fuentes analizadas, a fin de confirmar las evidencias, que nos indicarían la relación existente de un sistema.
 6. Predictivos: Su finalidad consiste en generar escenarios probables presentes y/o a futuro, para cambiar una realidad que permita ser compatible con los intereses de quien la aplica o caso de estudio.

Es importante resaltar, que los tipos de análisis caracterizados, no siempre se aplicarán para el estudio de una coyuntura o caso de manera simple e individual, por el contrario, siempre en lo particular, busco a través de un formato híbrido potencializar los datos obtenidos para conseguir resultados más completos y de veracidad; sin embargo, todo va a depender de los factores señalados previamente (tipo de fuente, tipo del informe solicitado y tiempo de entrega).

Asimismo, el objetivo que se busca con la aplicación de la metodología de análisis adecuada es, que de manera sistemática se realice un seguimiento de eventos que conlleve a determinar los lineamientos estratégicos asertivos que garanticen información relevante para contribuir en la toma de decisiones.

IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS EFICACES

El análisis estratégico se considera un proceso gerencial de gestión, el cual establece de manera sistemática los planes que una empresa, compañía, persona, etc. debería tomar en cuenta, para alcanzar metas planteadas u objetivos deseados. En este contexto la adecuada implementación de esta herramienta conlleva al poder formular, evaluar e implementar un conjunto de decisiones que permitirán establecer los parámetros de acción para un futuro esperado, ya sea en el mediano o largo plazo. En virtud de lo anterior, una planificación estructurada respetando las fases sistemáticas para su elaboración, influirá positivamente en la obtención de un análisis estratégico confiable, completo, oportuno, útil, preciso y actualizado respecto al estudio del caso o coyuntura que se solicite indagar.

El respeto de los parámetros anteriormente descritos, garantizará la viabilidad de las estrategias generadas en ella, por lo que la importancia de una planificación eficazmente formulada permitirá el avance de las acciones encaminadas a lograr los objetivos trazados.

En el análisis se ven conjugadas sabiamente actitudes e instrumentos de alta creatividad y de relativo subjetivismo con técnicas y posiciones provenientes de las ciencias duras y de la

búsqueda de objetividad. Esta metodología invita a la reflexión sobre el futuro para, en un primer momento, comprender mejor nuestro presente. Para ello, el análisis ha venido enriqueciéndose (tomando un carácter interdisciplinario) con la incorporación de diferentes enfoques y la introducción de recursos metodológicos surgidos en otros ámbitos (económicos, psicológicos, matemáticos y administrativos, entre otros). No obstante, el análisis estratégico mantiene una base metodológica peculiar, en la que destaca una visión holística (el todo por encima de las partes), teleológica (el largo plazo por sobre el mediano y el corto plazo) y trascendental (generadora y gestora de cambios estratégicos).

Se puede afirmar que el planteamiento teórico-metodológico del pensamiento estratégico no es de reciente data, ha evolucionado con los cambios que han experimentado las organizaciones, así como el ámbito económico, político, social, cultural, entre otros, donde se desenvuelve; lo cual ha permitido construir un camino largo y fructífero para la discusión y el análisis en la formulación y ejecución de las estrategias operacionales en la actualidad.

Por lo tanto, a medida que aumenta la complejidad de las nuevas formas de organización, los principios teóricos sobre el análisis estratégico adquieren vigencia y mayor valor trascendental cuando los gerentes y directivos, mediante la aplicación de cada una de sus dimensiones –actitud, procesos, herramientas y cualidad, por ejemplo–, pueden identificar, analizar y evaluar los elementos claves para el éxito de sus unidades de trabajo. Asimismo, cuando diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización como factores importantes en su desempeño y en su cultura organizacional.

Es evidente que un estudio como el que se está presentando, generará una gran cantidad y diversidad de datos. Por ello el análisis, al igual que en ciertos tipos de planeación, habrá que atender más criterios de relevancia y de alcance que a los de profundidad. Esto último está íntimamente relacionado con el objetivo del análisis, que persigue brindar a los tomadores de decisiones una guía conceptual que involucre los aspectos más trascendentes de la realidad. Por otra parte, en cuanto al carácter normativo del análisis, es necesario afirmar que tanto el diseño del futuro como el rediseño constante de la realidad, constituyen puntos clave que impulsan a la reconcepción, la construcción o la eliminación de interdependencias para facilitar el logro del futuro deseado. Esto lleva a insistir en la necesidad y conveniencia de una visión sistemática.

CONCLUSIONES

El elemento central de este trabajo “análisis estratégico”, se sostiene sobre la premisa de que, no solo es factible conocer inteligentemente el futuro, sino que también es posible concebir futuros alternativos, entre ellos seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente para aplicar toma de decisiones asertivas.

La propuesta que se quiere dar a conocer en este artículo, reside en presentar un instrumento metodológico de planificación estratégica que responda a las demandas emanadas de cualquier ámbito de acción, adaptándose a los entornos cambiantes y con ello garantizar el poder enfrentar los riesgos que plantea el porvenir.

Es necesario hacer referencia a Rochiconsulting (2023), el cual deduce lo siguiente: “...el análisis estratégico incrementa la capacidad de tomar decisiones inteligentes y de responder favorablemente ante contingencias. Un análisis estratégico

bien ejecutado y realizado con cierta frecuencia incrementa los niveles de productividad y las probabilidades de éxito de una empresa”.

La anticipación de los hechos contribuye considerablemente en los resultados finales de una realidad cambiante; donde la toma de decisiones realizadas en función del análisis estratégico, incidirá en la disminución de riesgos que puedan alterar negativamente los objetivos deseados; por ello el análisis estratégico utilizado como técnica para la toma de decisiones asertivas, representa una de las mejores opciones metodológicas disponible, para estudiar y trabajar sobre el futuro.

La modernización de los procesos en las diferentes estructuras organizacionales de los entes públicos y privados es un cambio que requiere de un mejoramiento continuo, que necesita de una planificación previa que mitigue la resistencia al cambio, centrándose en un trabajo permanente con las personas, como ya se expusiera en la presente investigación, y donde encuentra en el análisis estratégico una excelente herramienta de trabajo.

Implementar herramientas gerenciales como el análisis estratégico para optimizar la toma de decisiones, se perfila como una estrategia de gran posibilidad de rescate y uso eficiente y efectivo de competencias grupales e individuales del ambiente laboral con el propósito de minimizar riesgos y maximizar logros. En este sentido la optimización de los procesos tanto organizacionales como estructurales se verían positivamente influenciados por la alineación sistemática del equipo de trabajo con la visión organizacional y el sentido de pertenencia, generada por las diferentes opciones y/o escenarios que bien el análisis estratégico pudiera generar.

La toma de decisiones es un proceso que requiere pensar detenidamente y analizar las posibles alternativas o escenarios a evaluar, por lo que considero que la clave para llegar a la decisión correcta es pensar y analizar, de forma previa, las diferentes maneras de resolver la situación hasta que la decisión resulte conveniente o satisfactoria para los involucrados o, al menos, sin tantas dudas como en un principio. En este punto indudablemente el análisis estratégico se convierte en una opción gerencialmente apropiada y efectiva.

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que alguien facilite y dirija a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la importancia de la implementación del análisis estratégico para definir el alcance, de lo que se quiere ser y establecer.

Finalmente, esta investigación conforma una clara invitación y orientación para aplicarla convenientemente. En todo caso, constituye un paso hacia adelante; seguidamente es al lector a quien corresponden los pasos subsecuentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzola, M. (2020). Estudios Abiertos: Visión de un porvenir posible. *Metrópolis | Revista De Estudios Universitarios Globales*, 1(1), 166-176. Recuperado a partir de <http://www.metropolis.metrouni.us/index.php/metropolis/article/view/14>
- Becerra, J. (14 de 06 de 2023). *INTELIGENCIA ARTIFICIAL ¿Qué es el PNL? Explicación del Procesamiento del Lenguaje Natural*. Recuperado el 17 de 08 de 2023, de <https://cio.com.mx/>: <https://cio.com.mx/que-es-la-pnl-explicacion-del-procesamiento-del-lenguaje-natural/>.

- García, Jambel. (2010). *Pensamiento Estratégico: herramienta de competitividad para una orientación Gerencial del nuevo milenio*. <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>.
- Castañeda, L. (2001). *Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes*. Ediciones Poder, México.
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill, España.
- Garrido, S. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, España.
- Milkos, T y Tello, M. (2011). *Planeación Prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro*. Centro de estudios prospectivos de la fundación Javier Barrios Sierra AC, México.
- Paboni, J. (2020). *La Gerencia Estratégica*. <https://es.scribd.com/doc/67907542/La-Gerencia-estrategica-Fred-Davis-corto-resumen>. (Consulta: 2024, febrero 12).
- Porter, M. (2023). *Análisis estratégico: una guía para la toma de decisiones*. Editorial: Harvard Business Review Press, España.
- QUIROA, M. (2019). *Análisis Estratégico*. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-estrategico.html> (Consulta: 2024, febrero 12).
- Rochingconsulting. (2023). *El análisis estratégico de tu empresa: Conoce sus ventajas y como hacerlo*. <https://www.rochiconsulting.com/blog/analisis-estrategico-empresarial/> (Consulta: 2024, abril 01).
- ROCH, C (2022). *El proceso estratégico de la empresa: Teoría y casos de estudio*. Editorial: McGraw-Hill, España.
- WHITMORE, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós Mexicana, S.A. DF – México.