

IMPORTANCIA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL ABOGADO DEL SIGLO XXI

EZEQUIEL ALTAMIRANO DÍAZ

Sumario

1. Introducción. 2. Pensamiento estratégico. 3. Pensamiento estratégico en tiempos de crisis. 4. Conclusiones.

1. Introducción

El pensamiento estratégico como timón en tiempos de crisis es fundamental para la creación, desarrollo y subsistencia de las empresas a nivel mundial. Los abogados no están exentos de tener que realizar un profundo análisis de su entorno para poder encontrar las oportunidades que están emergiendo en esta nueva normalidad, puesto que esta crisis en forma de pandemia que se fue esparciendo a lo largo y ancho del mundo, sin distinguir nacionalidades, fronteras y mucho menos clases sociales, por lo menos en su nivel de viralidad, va a modificar por completo todos los esquemas que conocemos actualmente, la educación, el transporte, el sistema de salud y, sobre todo, la movilidad.

A través del presente artículo podremos analizar de una manera más detallada cuál será el papel del pensamiento estratégico en los abogados del siglo XXI, y no solo eso, sino cuál será el papel que deberá representar ante una crisis de dimensiones históricas. Si bien es cierto que detrás de toda crisis se encuentran grandes oportunidades, tales estarán disponibles solo para aquellos que sepan identificarlas y explotarlas. Aquellos

que prescindan de la visión y utilidad del pensamiento estratégico se unirán al listado de víctimas en sus múltiples facetas que ha cobrado esta pandemia.

2. Pensamiento estratégico

Sin duda, la primer interrogante que deberíamos aclarar es la de ¿qué es el pensamiento estratégico? Es claro que este se relaciona con un proceso cognitivo que tiene como objetivo la realización de algo, pero en el cumplimiento de ese objetivo es donde se centra el pensamiento estratégico, pues el mismo va a determinar cuáles serán los pasos a seguir que tengan como resultado la realización de nuestro objetivo.

Tradicionalmente el pensamiento estratégico se había ligado de forma directa con la planeación militar,¹ y si bien es cierto es un concepto imprescindible dentro de las estrategias militares puede aplicarse en cualquier ámbito, resulta por tanto muy importante poder darle un significado más fácil de adaptar a cualquier otra situación, como lo es el uso en el ámbito profesional. Tal concepto ha evolucionado con el paso del tiempo, y efectivamente sus orígenes corresponden al área militar,² pues derivan de la palabra griega *stratos* que significa ejército y la palabra *agein*, “conducir”. Por tanto, el concepto del pensamiento estratégico históricamente ha estado ligado al ámbito militar por todas las implicaciones y beneficios que este ofrece en la estrategia militar

Uno de los antecedentes más importantes y destacados en la historia del pensamiento estratégico es la obra literaria *El arte de la guerra*, donde se detallan los primeros conceptos bases del que sería el pensamiento estratégico militar que predominaría, por lo menos, hasta el siglo XIX, puesto que el desarrollo tecnológico llegó a cambiar distintos paradigmas y estrategias militares. No obstante, muchos de estos conceptos bases siguen rigiendo bastantes directrices del pensamiento estratégico en la actualidad.

De esta manera, y debido al desarrollo de la sociedad, así como a la necesidad cada vez más latente de poder planificar de mejor manera otros ámbitos como las finanzas, el marketing o las organizaciones empresariales cada vez más grandes, ya en un contexto globalizado, fue que empezó a incursionar la aplicación del pensamiento estratégico en otras ramas no menos importantes que la militar.

Cuando se empezó a aplicar en otras ramas fue necesaria una definición más certera que pudiera adaptarse a nuevos paradigmas fuera del ámbito militar, de igual forma, empezar a diferenciar el pensamiento estratégico de la planeación estratégica o de la estrategia misma, puesto que estos conceptos tienen diferentes niveles de ejecución,

¹ Gallardo, M. (2014). ¿Qué es el pensamiento estratégico?, *Escenarios Actuales*, no. 3. Centro de Investigaciones Militares de Chile, p. 8.

² *Ibidem*.

esto quiere decir, que serán aplicados de acuerdo al momento en el que se encuentre la organización o un profesionalista, que es el caso que nos ocupa en el presente artículo. Esta relación del pensamiento estratégico, la estrategia y la planeación estratégica gira en torno al nivel de certidumbre que pudiera llegar a existir en un contexto determinado, para esto, mostraremos la siguiente gráfica elaborada por el Centro de Investigaciones Militares de Chile.³

Figura N° 1: Niveles de aplicación del pensamiento estratégico



A través de esta gráfica elaborada por dicho Centro de Investigación podemos ver claramente que el primer paso de nuestro proceso en efecto es el pensamiento estratégico, puesto que permite vislumbrar todo el contexto. No obstante, es en este escenario donde aún existe mucha incertidumbre, la cual disminuirá conforme se vayan desarrollando estrategias muy concretas que den como resultado una planeación estratégica sobre un contexto mucho menos inestable, acompañado de estrategias más robustas derivadas de un pensamiento estratégico con mucha visión.

Uno de los defensores más destacados de Argentina, Dealmer, señala que el pensamiento estratégico debe estar vinculado con el razonamiento dialéctico en la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre. Es por ello que el contexto de incertidumbre, siempre cambiante, requiere de un pensamiento estratégico que pueda adaptarse a las transformaciones que pudieran llegar a tener. De igual forma, Allen y Garreas mencionan que el “pensamiento estratégico es la habilidad para hacer una creativa y holística síntesis de factores claves que afectan a una organización y su entor-

³ *Ídem*, p. 10.

no, con el fin de obtener una ventaja competitiva sustentable y exitosa a largo plazo”.⁴ De esta manera es que entendemos que el pensamiento estratégico es completamente dinámico y debe ser el primer paso en todo nuestro proceso, pues no pueden existir estrategias bien definidas sin antes haber observado nuestro contexto con base en el pensamiento estratégico.

Hasta ahora todo parece sencillo, pero es importante tomar en cuenta que para la visualización del procedimiento se debe, en primera instancia, observar nuestro entorno, ese es el primer paso que permite crear un verdadero pensamiento estratégico. Esta observación de nuestro entorno nos va a permitir posteriormente desarrollar las estrategias necesarias para poder hacer frente a la incertidumbre. Es decir, no se puede llegar a cumplir un objetivo si no se tiene visualizado cuál será el campo de batalla. Podríamos decir que no será lo mismo tener como objetivo vender paquetes turísticos a Cancún a una generación de alumnos que está pronta a graduarse y que la fecha de celebración será en un verano muy caluroso, a tratar de vender el mismo paquete turístico en medio de una pandemia en donde la movilidad está completamente restringida. El pensamiento estratégico y la visualización de nuestro entorno permite analizar el escenario que está frente a nosotros y así poder determinar un aspecto sumamente importante: la viabilidad.

Otra situación de suma importancia es el autoanálisis, este proceso tan necesario puede verse desde diferentes aristas dependiendo de lo que se pretenda realizar, desde el punto de vista de una empresa o únicamente de manera personal, ya sea que se cuente con un despacho de abogados o se trate de un profesional independiente. En el primer caso es necesario analizar cuáles son las condiciones con las que cuenta el despacho, su alcance, su nivel de operatividad, sus procesos internos, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, ventajas y amenazas, prácticamente es tener en cuenta un buen análisis FODA para saber exactamente cuáles son las herramientas con las que se cuenta y de qué manera pueden emplearse dependiendo del contexto, que de igual forma fue analizado con anterioridad.

Posteriormente, en el aspecto personal, reconocer de manera amplia cuáles son los conocimientos con los que cuentas, cuáles no tienes y, sobre todo, aquellos que realmente representan un interés genuino en ti por seguir aprendiendo, mejorar y aplicar. Esta parte de autoconocimiento y autocrítica nos ayudará a determinar cuáles son las herramientas con las que contamos para hacer frente a una situación determinada. Más adelante veremos la importancia del pensamiento estratégico en medio de

⁴ Delamer, G. (2005). *Estrategia. Para la Política, la empresa y la seguridad*. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales. Citado por Gallardo, M. (2014). ¿Qué es el pensamiento estratégico?, *Escenarios Actuales*, no. 3. Centro de Investigaciones Militares de Chile, p. 11.

una crisis. Esta parte es fundamental porque será el timón de nuestro barco llamado éxito profesional a lo largo de grandes tormentas. Todo lo antes mencionado se puede definir en cuatro elementos que podrán precisar la esencia del pensamiento crítico:

- Cultura estratégica
- Liderazgo estratégico
- Pensamiento crítico
- Pensamiento creativo

La cultura estratégica va a ser fundamental en el desarrollo del pensamiento estratégico porque delimita el marco de acción, un marco cultural que puede ser infinitamente variable; muchos de los grandes defensores del pensamiento estratégico han fijado como uno de los grandes retos la definición precisa de un marco de acción en cuanto a la cultura estratégica, y su dificultad deriva de todos los factores que pueden llamarse “culturales,” esta situación puede variar en cada organización, pues todas son diferentes en sus objetivos, sus modelos de operación, el segmento al que están enfocados, la población laboral y sus características. La cultura estratégica te va a permitir desarrollar una visión holística de tu contexto, determinar cuáles son las preferencias culturales, los paradigmas, las oportunidades y desventajas que pueden representar ciertas acciones, puesto que todas pueden tener resultados distintos dependiendo de la población objetivo.

Una de las situaciones más complejas es el manejo de la religión como elemento esencial de la cultura estratégica. De esto podemos obtener una amplia gama de ejemplos. En Guanajuato, cuando se pretende lanzar una acción o estrategia orientada al convencimiento de la población, la cultura estratégica debe fijarla como una de las principales prioridades, puesto que uno de los elementos que aún predomina es la religión. Un pensamiento estratégico puede vislumbrar cuáles serán las oportunidades o amenazas que se puedan presentar en cuanto a la religión, o qué tanto impacto podría tener el establecimiento de escuelas que tengan como ejes rectores la diversidad sexual y libertad de culto.

Si dentro de nuestros objetivos está uno parecido, la cultura estratégica en el ámbito de la religión debe ser muy importante en su análisis, no porque signifique que ya no es viable, sino porque se tienen que analizar los diferentes escenarios posibles, para que posteriormente se puedan diseñar estrategias muy concretas que dirijan toda la planeación estratégica enfocada al cumplimiento de los objetivos generales.

Este elemento de la religión es uno de tantos factores que podemos encontrar en la cultura estratégica, pues podría incluso incidir en el comportamiento de las personas ante situaciones de crisis, esta parte del comportamiento y la psicología de la sociedad

es completamente variable en determinados contextos, por ello juega un papel importante a la hora de diseñar estrategias específicas.

La cultura estratégica depende completamente de la ubicación geográfica, de la historia de una determinada sociedad, sus elementos que la componen, el grado de composición o descomposición social que tenga, y la manera en la que se interrelaciona va a depender mucho en el actuar ante una crisis o ante oportunidades que puedan mejorar su calidad de vida.

Uno de los grandes ejemplos que podemos visualizar en este momento es la manera en la que nuestra sociedad se está comportando ante una situación de crisis como lo es la pandemia que todo el mundo atraviesa, la cual no es una situación exclusiva de nuestro país, pero la forma en la que todos los países han reaccionado ha sido muy diferente, claro, con similitudes de acuerdo a la edad y condición socioeconómica que por lo general son los principales ejes rectores, no obstante, hay muchas actitudes tanto de la población como de sus gobiernos que son completamente distintas.

Este nivel de comportamiento depende de cuestiones socioculturales que derivan del nivel educativo de la población, pero también de su grado de inclusión o exclusión social, así como de las diferentes ubicaciones geográficas y realidades sociales que pueda llegar a tener un mismo país.

Recapitemos. La cultura estratégica tiene como reto principal la identificación de los factores que influyen en su desarrollo, pues estos pueden ser completamente variables y distintos dependiendo de la sociedad específica bajo estudio, y como lo dijimos antes, un mismo país puede contener una infinidad de realidades sociales distintas, por ello, analizar este segmento se vuelve fundamental a la hora de generar un pensamiento estratégico.

Para que nuestra cultura estratégica pueda llegar a ser bien delimitada en cuanto a un contexto muy específico, necesitamos que se identifiquen problemas y soluciones posibles, además de analizar profundamente las características que contiene dicho contexto, así es como llegamos a la explicación del segundo punto esencial: el *pensamiento crítico*.

El pensamiento crítico es la herramienta por excelencia para la identificación de problemáticas y la búsqueda de potenciales soluciones, por su misma naturaleza le permite al actor analizar objetiva y holísticamente escenarios adversos. El pensamiento de todos los seres humanos está lleno de ideas genéricas, recuerdos, sensaciones y demás cuestiones que pudieran llegar a ser en su mayoría inconscientes, sin dirección específica. El pensamiento crítico tiene sus bases en la reactividad del pensamiento, a través de la dirección consciente del mismo con el planteamiento de objetivos muy

específicos en los que se utiliza la energía mental para identificar, analizar y razonar cuestiones especiales.

La espontaneidad y la manipulación de la mente es uno de los síntomas más característicos del pensamiento que no logra ser crítico, es aquel que puede creer fácilmente en lo común, lo cotidiano, aquello que puede ser de fácil entendimiento sin la necesidad de un razonamiento más complejo. El pensamiento crítico, entonces, permite contar con un proceso de autoevaluación en cuanto a los pensamientos, prejuicios, creencias y conductas. De esta manera, el pensamiento crítico se vuelve uno de los pilares más importantes para el pensamiento estratégico, porque permite evaluar objetivamente el escenario y ofrece la posibilidad de generar una autocrítica que dé como resultado un mejor conocimiento de uno mismo o de la organización que se pretende dirigir, reconocer fortalezas y debilidades es crucial para el pensamiento estratégico y esto únicamente se puede realizar utilizando como herramienta, por excelencia, al pensamiento crítico.

Por ello es que el pensamiento crítico evalúa y reformula nuestro pensamiento, el cual deriva en nuestro actuar, este es un elemento esencial al momento de evaluar los escenarios adversos o las oportunidades que se presentan para poder, de esta manera, con una base mucho más sólida, diseñar estrategias que tengan el fin de cumplir los objetivos de nuestra planeación estratégica, de ahí el pensamiento crítico dará pauta al pensamiento creativo.

El pensamiento creativo logra materializar toda la evaluación y planificación que realizó el pensamiento crítico, puesto que crea, diseña y engendra ideas que tengan como objetivo presentar soluciones a los problemas, o idea nuevas alternativas para cumplir con los objetivos finales de la planeación estratégica. El pensamiento crítico y el creativo siempre estarán en constante relación y vinculación, puesto que al momento de ir generando nuevas ideas estas tienen que ir acorde a lo evaluado, pero también estas mismas ideas tienen que pasar por un proceso de razonamiento que pueda adecuarse a las necesidades, no pueden existir soluciones que no han sido perfectamente estudiadas y adecuadas. Muchos de los principales autores señalan al pensamiento creativo como aquel elemento esencial dentro del proceso del pensamiento estratégico, que permite hacer frente a los contextos de alta incertidumbre que deberán ser enfrentados por el pensamiento estratégico, a través de la creación, diseño e implementación de estrategias innovadoras y eficaces.

Por último, tenemos al *liderazgo estratégico*, el cual nos va a permitir reunir todos los elementos antes mencionados en una persona que logre enfocar y dirigir de manera óptima todos los recursos o los esfuerzos en función de su nivel de crítica y evaluación de una situación determinada, creando a partir de su pensamiento creativo nuevas so-

luciones, conformando de esta manera estrategias que van a permitir a la organización y a su carrera profesional generar una planeación estratégica completa que tenga objetivos viables, y no solo eso, sino también logre ejecutarla para alcanzarlos de manera efectiva.

El liderazgo estratégico contiene, según Marjorie Gallardo, seis elementos esenciales: la anticipación, desafío, interpretación, decisión, alineamiento y aprendizaje. Todas estas habilidades van a poder permitirle a la persona prever situaciones adversas, identificar la problemática especial y generar soluciones. El responsable será aquel que tenga la iniciativa y el coraje para señalar los problemas, pero también se encargue de encontrarle soluciones; la parte de la ejecución es de suma importancia para el líder estratégico.

De esta forma es que el pensamiento estratégico tiene especial cabida en tiempos de crisis, pues permite analizarlas de acuerdo con su propia realidad social y fijar estrategias para poder afrontar los retos y cumplir con los objetivos necesarios.

En el siguiente tema, el principal objetivo será abordar la manera en que se puede adecuar el pensamiento estratégico a la actual crisis que enfrentamos por la pandemia de coronavirus. Esta problemática afectará de manera permanente en cómo se desarrollan los sistemas de salud a nivel mundial y, sobre todo, los niveles de movilidad que tenemos actualmente. De manera general, afectará a todo el mundo en todos los elementos de la dinámica social, entre ellos los abogados no estarán exentos de esta problemática.

3. Pensamiento estratégico en tiempos de crisis

Una vez que detallamos con mucha más claridad cuál es el pensamiento estratégico, es muy importante que podamos adecuarlo a un contexto específico: el de los abogados. Como hemos mencionado, el pensamiento estratégico es fundamental para afrontar una crisis sea cual sea tu profesión o tus objetivos, y más aún una dificultad de dimensiones mundiales como lo vivimos por el Covid-19.

Cabría preguntarnos, ¿cuáles van a ser los paradigmas que se rompieron tras la pandemia y cuáles nuevos retos se han presentado? Es evidente que los abogados deben analizar profundamente a través de su pensamiento crítico los nuevos retos a enfrentar tras esta pandemia, haciendo uso de su pensamiento creativo para diseñar las estrategias necesarias que les darán las armas para consolidar su planeación estratégica, siempre teniendo en cuenta la cultura estratégica de acuerdo a su contexto, y finalmente encaminar todo esto con mucho liderazgo estratégico.

Los grandes retos descubiertos y que se irán dando a conocer poco a poco son muy diversos y dependen de muchos factores. Algunos de los más importantes tienen que ver con la manera en que los abogados se relacionan entre ellos, los despachos de abogados tendrán que hacer un gran uso de su pensamiento estratégico por parte de sus directivos para lograr una evaluación de la manera en la que están constituidos, y muchos de los contenidos más importantes tendrán que ver son los siguientes aspectos:

- Honorarios
- Oficinas
- Jornadas laborales

Estos tres puntos se relacionan de tal manera que se traduce en una cuestión muy sencilla: cuál es el costo de contratar a un abogado en este momento en que las empresas y las personas en general están pasando por crisis financieras importantes, las cuestiones jurídicas están a la alza por todos los problemas que la pandemia trajo consigo, desde cuestiones de salud en la administración pública, como licitaciones de medicamentos, de insumos, de la organización de los servicios de salud, así como en el desempeño de las funciones de los doctores donde podemos analizar un concepto muy interesante como lo es la mala praxis; de igual forma tendremos cuestiones fiscales y laborales derivadas de toda la nueva dinámica generada por la pandemia.

El trabajo no va a faltar, las cuestiones legales se van a multiplicar, pero tal vez ese pensamiento tan sencillo pueda llegar a nublar un poco el verdadero mensaje, puesto que a pesar de que las cuestiones legales serán muy activas, la economía y las finanzas de las empresas estarán muy débiles, por lo que los despachos tendrán que innovar para lograr una reingeniería estructural de los despachos.

A raíz de toda esta situación no es extraño ver que las oficinas pueden ser prescindibles en el desempeño del trabajo de los abogados. ¿Seguirá siendo necesaria la implementación de grandes y lujosas oficinas en las ubicaciones más cotizadas? Esta interrogante debe ir contextualizada, puesto que a pesar de que evidentemente hay toda una teoría del marketing que sustenta la idea de que este modelo es efectivo, no se nos debe olvidar que todo este aparato es bastante costoso, lo cual se trasladará a los clientes; de esta forma un pensamiento estratégico bien formado nos permitirá saber que la economía de los clientes y de las empresas no logrará solventar los mismos costos de antes, tal reto representa una evaluación de las condiciones actuales, por ello resulta vital hacer uso del pensamiento crítico.

Por tanto, ¿cuáles serán las acciones que diseñaremos para optimizar costos? Al hacer uso de nuestro pensamiento creativo podemos ver que necesitamos innovar para poder generar alternativas a esta cuestión. Ya nos hemos podido dar cuenta que las

entrevistas a través de plataformas virtuales son funcionales, lo que nos llevaría a cuestionarnos la verdadera utilidad de espacios físicos para el desempeño de nuestras actividades o el contacto con los clientes.

Una optimización de los gastos que representa tener un despacho logrará mejorar los honorarios que cobraremos a los clientes, sin la necesidad de bajar los recursos que necesitamos para desempeñar nuestras actividades. No se trata de dejar de prestar un servicio, el objetivo final es optimizar los recursos y utilizar las herramientas exclusivamente necesarias. ¿Será acaso el fin de las grandes oficinas con muebles lujosos donde los despachos cobran hasta 500 dólares la hora? ¿Cuál será la manera en la que los despachos podrán seguir manteniendo el contacto con los clientes con la misma calidad en el trabajo y lograr costos verdaderamente competitivos?

Modificar los espacios de trabajo trae consigo una transformación de las jornadas laborales y de los modos tradicionales de trabajar, será la hora de ver el trabajo desde casa como una alternativa mucho más rentable, o tal vez habrá que idear una nueva estrategia que permita reducir los costos y mejorar la calidad del trabajo hacia los clientes. ¿Cómo podrán los abogados implementar un pensamiento estratégico y diseñar estrategias para consolidar su planeación estratégica en momentos de crisis?

Sin duda la parte de la evaluación del contexto será muy importante, pues ahí es donde aplicarán su pensamiento crítico. Las condiciones que mencionamos con anterioridad como el costo del mantenimiento de un despacho, así como la debilidad financiera que las empresas atraviesen, son condiciones que deben ser evaluadas al momento de diseñar sus estrategias, aplicando el pensamiento creativo.

Hay muchas ramas del derecho que se verán saturadas después de esta contingencia de salud, tal es el caso de la materia laboral, puesto que muchas empresas se vieron afectadas e imposibilitadas para el pago de salarios.

4. Conclusiones

El pensamiento estratégico tiene sus orígenes en el ámbito militar y una de las obras más representativas fue *El arte de la guerra*, en ella se establecen las primeras bases de la estrategia para el cumplimiento de objetivos. Es muy importante destacar que este concepto fue evolucionando y adaptándose a nuevas ramas en donde el pensamiento estratégico es de utilidad esencial, cuyos elementos esenciales son el pensamiento crítico, el creativo, la cultura estratégica y el liderazgo estratégico, que son de suma importancia pues deben estar estrechamente vinculados para poder generar una buena visualización del contexto, su evaluación y la creación de estrategias orientadas a cumplir objetivos muy especiales que conformen la planeación estratégica.

En tiempos de crisis adquiere mucha importancia que los abogados puedan emprender el pensamiento estratégico en cada una de sus acciones, porque este les permitirá contar con una estructuración sólida de sus próximas acciones, que deberán orientarse a la readaptación y a la confrontación de nuevos retos que van a derivar de la modificación total de la dinámica social.

Referencias

- Delamer, G. (2005). *Estrategia. Para la Política, la empresa y la seguridad*. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales. Citado por Gallardo, M. (2014). ¿Qué es el pensamiento estratégico?, *Escenarios Actuales*, no. 3. Centro de Investigaciones Militares de Chile.
- Gallardo, M. (2014). ¿Qué es el pensamiento estratégico?, *Escenarios Actuales*, no. 3. Centro de Investigaciones Militares de Chile.