

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO UN PROCESO DE APRENDIZAJE

Alberto, Levy

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Av. Córdoba 2122, C1120AAQ, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

E-mail: albertolevy77@gmail.com

RESUMEN

Partiendo de la noción central de que toda estrategia es siempre una teoría, necesariamente, toda estrategia está basada en conjeturas (especulaciones) con respecto al desempeño esperado de un sistema en su entorno y, como tales, esas conjeturas deben ser expuestas a la posibilidad de ser refutadas con el propósito de elevar su efectividad y su eficiencia en lograr los objetivos que procura. Esta sucesión de conjeturas y refutaciones es el centro de la metodología de pensamiento estratégico como proceso de aprendizaje y, por lo tanto, como el impulso del Desarrollo Competitivo.

PALABRAS CLAVE: Estrategia; Conjeturas; Refutaciones; Aprendizaje; Desarrollo Competitivo.

INTRODUCCIÓN

El concepto de Estrategia Empresaria ha tenido innumerables significados desde su inicial adaptación del término proveniente del ámbito militar. En este trabajo hemos de considerar tres niveles para explicarlo. El primer nivel es el de la Finalidad Última o

Metapropósito de cualquier empresa que consiste en el intento de crear valor económico (incrementar el valor total de la empresa) en el marco de un nivel de exposición al riesgo aceptable por la cultura de esa empresa, dado su rango de aceptabilidad entre los extremos de total aversión y de total propensión al riesgo. La Finalidad Última de creación de valor económico debe ser considerada como una restricción ontológica del ser empresa. No se trata de una definición estratégica, ya que no es discutible porque no hay opción. En el segundo nivel se localiza la Estrategia de Portafolio. Esta consiste en la decisión de cuáles serán los negocios o conflictos competitivos en los que se invertirán los recursos para cumplir la Finalidad Última. En el tercer nivel se localiza la estrategia propiamente dicha de un producto o servicio en particular. Esta es la Estrategia Competitiva de ese negocio específico.

En este trabajo consideraremos que la Estrategia Competitiva de un negocio consiste en un conjunto de conjeturas (o teoría) de que, dadas las condiciones del sistema y de su entorno, resulta conveniente incluir ese negocio en la Estrategia de Portafolio. A su vez, la Estrategia de Portafolio consiste en un conjunto mayor y más abarcativo de conjeturas (o teoría) de que es esta la cartera de negocios con la que el sistema debe operar para lograr su Finalidad Última de crear valor asumiendo un nivel de riesgo aceptable.

La Finalidad es el Para Qué, la Estrategia de Portafolio es el Qué (qué haremos para lograr la Finalidad) y la Estrategia Competitiva es el Porqué (porqué pretendemos ganar). Todas las demás decisiones y actividades son operacionales o tácticas (Cómo, dónde, etc.)

Así como lo que el avance de la física necesitaba era una doctrina de la fuerza más que una doctrina de la forma (Farrington, 1971), lo que creemos que necesita la Teoría de la Empresa es una doctrina que hemos de llamar del Desarrollo Competitivo. Para ello, este trabajo será el intento de enmarcar nuestras hipótesis en el contexto del análisis de teorías. Suponemos que el Desarrollo Competitivo es el instrumento operacional central de la dinámica estratégica, que la Estrategia es aquella que busca sistémica y sistemáticamente crear valor económico y que es, a su vez, una elección de una teoría entre las teorías orientadas hacia él (Levy, 2010).

Con este criterio, comenzaremos el tratamiento de este tema ajustando nuestro análisis a varias de las posturas epistemológicas de Karl R. Popper, refiriendo nuestra teoría de la estrategia a nuestra concepción básica de que una estrategia es una teoría. (Popper, 1974). Uno de estos puntos fundamentales se relaciona con el conflicto, generalmente presente en los niveles estratégicos, entre lo teórico y lo práctico.

Este punto está fuertemente vinculado con la relación que Popper ve entre observación y teoría, al considerar que, tanto las contrastaciones experimentales cuanto las observaciones, son siempre posteriores a algún tipo de teoría (aunque ésta se encuentre en estado elemental). Tanto las observaciones como las contrastaciones experimentales, específicamente, observaciones o contrastaciones de una determinada estrategia (teoría), deben ser empleadas en la demostración de las carencias de esa estrategia (teoría) con el objetivo de diseñar una estrategia mejor. Es con este criterio que, si concordamos en que la estrategia es función básica de Alta Dirección, ésta debe partir necesariamente de la teoría que esa estrategia plasma y que, la superación de esa estrategia, se genera en problemas o dificultades de la misma. La teoría será una estructuración determinada de conjeturas delineadas para obtener soluciones de problemas, conjeturas que, más tarde o más temprano, podrán ser refutadas.

La eficiencia de nuestro proceso de estrategia, que así se convierte en un proceso de aprendizaje, será el encadenamiento de problemas sucesivamente eliminados e incorporados por el proceso de conjetura-refutación. El potencial de desarrollo de conocimiento en el proceso de aprendizaje que la estrategia implica, consistirá entonces en correcciones y modificaciones de aquel conocimiento anterior en el que se fundamentaron las estrategias previas.

Si lo que se entiende como práctica es simplemente la noción de observación, esta práctica no sería previa a la teoría. Si en cambio práctica fuera la noción de existencia recurrente de problemas y sus soluciones viables, esta práctica sería, con toda seguridad, una teoría disfrazada con el rótulo de experiencia. En este sentido, una de las afirmaciones más comunes de los prácticos sería la imposibilidad de la estrategia, es decir, la teoría de no

poder disponer de una teoría; o el criterio de la inutilidad instrumental de la estrategia, es decir, la teoría de la inutilidad instrumental de las teorías. En el primer caso, en el que entendemos la práctica como simple observación, la práctica no sería aplicable a la resolución de problemas ya que la observación no es ni corrección ni modificación, es decir no sería decisión (ni sabríamos qué debemos observar). Sólo un problema genera la orientación de la observación y un problema sólo es detectable al existir una brecha entre un objetivo y un resultado, y un objetivo sólo es definible por la estrategia. Un resultado confirma o no una estrategia. El problema sí podrá ser práctico o teórico.

En todos los casos, el problema podrá ser comprendido si ha sido comprendida esa brecha, los inconvenientes que esa brecha genera y, siguiendo a Popper, la dificultad de encontrar soluciones, soluciones que se irán mejorando sólo por la crítica de soluciones anteriores. Esta es nuestra concepción de la estrategia como la sucesión sistémica y sistemática de conjeturas y refutaciones que conforman un proceso de aprendizaje. Si no hay estrategia no hay aprendizaje (Gore, E, y Dunlap, D., 2006).

DESARROLLO

I. Estrategia y aprendizaje

El aprendizaje puede ser entendido como el encadenamiento de conjeturas y refutaciones. La estrategia será la estructura de aquellas hipótesis que sobrevivan a la crítica permanente y rigurosa de cómo crear valor económico asumiendo un riesgo aceptable. La función de Alta Dirección es la definición de esa estructura de las hipótesis y, simultáneamente, la lucha crítica contra las mismas. Una hipótesis equivocada que sobrevive puede matar a la empresa. Su función es, entonces, la conducción de la dinámica estratégica.

El Desarrollo Competitivo es tanto análisis como síntesis del espectro que va de lo particular a lo general y de lo general a lo particular, tendiendo todas estas dimensiones a

integrarse en estructura, configurada por atributos creativos y racionales. Surge como resultado del intento racional y consciente de satisfacer nuestra necesidad de explicar el funcionamiento del sistema y su entorno, así como de analizar cómo lo hemos explicado (Churchman, C.W., 1984), (Emery, F.E. y Trist, E.L., 1960), (Gharajedaghi, J, 2005), (Skyttner, L., 2006), (Wilson, B., 2001). La ausencia de Desarrollo Competitivo (conjeturas y refutaciones) es la ausencia de esta descripción, es irracionalidad e inconsciencia. La necesidad de Desarrollo Competitivo es la búsqueda de comprensión y resolución.

Por ejemplo, un problema práctico sería, de esta forma y como ejemplo, ¿Qué puedo hacer para vender más?, lo que remite a un problema teórico: ¿Por qué no me compran?, con lo cual, siguiendo a Popper, explota una reacción hacia los niveles más teóricos, con la cual se generan cada vez más problemas, y nuestro proceso de aprendizaje se reactiva. Este proceso de aprendizaje, a su vez, generará teorías a refutar por su inconsistencia o por su incompatibilidad con los hechos u otro tipo de conocimiento.

Esta es la postura de Popper en cuanto a que las teorías explicativas que buscamos son teorías verdaderas, con la idea de verdad en el sentido de correspondencia con los hechos. Es también éste el sentido de racionalidad en la crítica de esas teorías. Es éste el sentido de selección y de eliminación de las hipótesis que configuran la estrategia; aunque funcione como pauta restringida por nuestro posible sesgo de neutralidad valorativa (Nagel, 1978), colisiones de conjeturas y refutaciones, de problemas viejos a problemas nuevos. Es decir, cada estrategia es una teoría explicativa de la interfaz sistema-entorno, actual y futura, de forma tal que el sistema cumpla los objetivos y metas que dicha estrategia seleccione para alcanzar un estado superior de Desarrollo Competitivo para, a su vez, crear valor económico asumiendo un nivel de riesgo aceptable.

El proceso de aprendizaje, basado en la confrontación de conjeturas y refutaciones de todo el sistema de hipótesis (hipótesis sobre la interfaz, hipótesis sobre objetivos y metas, Hipótesis sobre recursos disponibles, hipótesis sobre el estado superior de Desarrollo Competitivo en relación al resto de los actores) será el instrumento que permita el desarrollo del conocimiento para la generación de nuevas conjeturas y de nuevas refutaciones. El

proceso de aprendizaje, fuente de desarrollo del conocimiento, de la función inteligencia de la información, generará hipótesis para resolver el problema de la definición del sistema de objetivos, del sistema de metas, de la interfaz sistema-entorno y, por fin, dadas esas variables, de la estrategia hacia un estado superior de Desarrollo Competitivo.

De las hipótesis generadas habrá, en determinadas circunstancias, alguna mejor, es decir, alguna que, ante un determinado problema, puede resolverlo mejor en la confrontación con otras hipótesis que se le oponen articulando una teoría verosímil o lo más aproximadamente posible a la verdad de entre las configuraciones posibles en un estado dado de conocimiento. Este conocimiento, sin embargo, no estará jamás facultado para asegurar el valor explicativo de verdad de la teoría que gesta. Es éste un punto de alta relevancia en el enfoque popperiano que estamos adoptando. De acuerdo con este enfoque, el único resultado factible de obtener es una crítica refutativa tal que dé como resultado, la falsedad de la misma. Jamás podrá ser demostrado que es verdadera (ni siquiera más probable).

II. Estrategia y refutación

Al hablar de verdad en la explicación, estamos manejándonos con el sentido de correspondencia con los hechos. Aquella teoría que no se corresponda con ellos —a través de una refutación eficiente— será considerada inadecuada y consecuentemente eliminada, con lo que se reactiva el proceso de aprendizaje y su ulterior desarrollo del conocimiento gestado por, precisamente, la facultad de aprender por la equivocación y la crítica racional de las teorías que empleamos para explicar mejor las variables que no controlamos.

De otro modo, determinada cantidad de variables del entorno, variables que inciden relevantemente en el desempeño de la empresa, sabemos que no son controlables. A veces ni siquiera detectables. Queremos explicarlas, describirlas, en su interfaz actual y en su interfaz futura. Esta es la plataforma de toda estrategia. La interfaz actual y futura es explicar —o la teoría explicativa— la relación entre variables no controlables y variables controlables, hoy y mañana, presente y futuro. Aprender es aumentar nuestro potencial explicativo de la

interfaz y de la adaptación dinámica de cada interfaz para lograr estados superiores de Desarrollo Competitivo.

De este modo, una estrategia no es mejor por ser más definitiva sino por el hecho de que una refutación más severa, más creativa, más novedosa, sea necesaria para derribar sus hipótesis básicas, su estructura de conjeturas de plataforma. Es así que la estrategia, aunque imprescindible e ineludible, jamás puede asegurar el logro de los objetivos y metas que conjeturalmente define, ni puede justificar los resultados de sus elaboraciones, ya que éstos sólo pueden ser criticados y contrastados y uno de ellos preferido por su correspondencia con los hechos.

En cada interfaz actual y futura (entorno general-entorno inmediato y entorno inmediato-empresa) la necesidad de explicación, el proceso de aprendizaje, genera problemas. Estos problemas, además, no surgen y se mantienen, sino que aparecen, desaparecen y se modifican. Es ésta la parte inicial del proceso estratégico. En este punto el mayor esfuerzo es puesto en el intento de comprensión de cuál es el problema, la brecha, el desequilibrio. Es aquí donde planteamos teorías —lo más probable, falsas— y las aceptamos como detección de nuestro problema, como explicación de nuestro problema, y como solución de nuestro problema. Este planteo de teorías es inevitable, aunque no nos sea consciente su presencia.

Pero he aquí el problema: si no es posible saber claramente cuál es la teoría que estamos empleando no podemos criticarla. Este hecho hace máximo el riesgo ya que al ser impedida la crítica, simultáneamente se impide la generación de estrategias alternativas (como veremos, también estrategias contingentes).

Muchas veces escuchamos las frases esta es la única salida o esta es la que siempre funcionó, con lo cual la estrategia se hace rígida. Esto generalmente proviene de un mal proceso de aprendizaje del problema, es más, de la teoría que se ha empleado en todo el proceso. En este punto, debemos tener en cuenta la obra de Jean Piaget (Piaget, 1969 y 1990). Aquí es donde las ciencias cognitivas, especialmente la psicología cognitiva, aporta

su contribución con respecto a las construcciones subjetivas de la realidad, los mapas mentales, ya que la capacidad de generación o de detección de nuevas hipótesis o de las hipótesis que guían a los otros actores siempre estará condicionada por esas construcciones subjetivas de los decisores, siendo éstas muchas veces no discutibles.

El proceso estratégico debe incluir los mecanismos que aseguren la permanente crítica de contrastación como vía de rechazo de hipótesis e incorporación de hipótesis mejores, rivales de otras opuestas. Pero esto depende de la plasticidad de los mapas mentales del decisor.

He aquí uno de los puntos en que muchas posturas doctrinarias sobre estrategia confunden: la discusión de los sustentos básicos de toda estrategia, siendo éste el mecanismo imprescindible para que la estrategia sea potente en eficiencia conjetural. Es el mecanismo de superar el proceso de aprendizaje mediante el estudio sucesivo de nuestras pruebas y de nuestros errores. Partimos siempre de alguna teoría, nunca de una pauta de práctica. El proceso de aprendizaje debe detectar los errores de esa teoría hasta, iterativamente, encontrar una teoría mejor. El proceso de aprendizaje implicado en el Desarrollo Competitivo fundamentalmente debe servir, entonces, para desafiar esos mapas mentales.

Pero he aquí también una de nuestras tesis básicas: la búsqueda del Desarrollo Competitivo como objetivo permanente en el proceso estratégico, que se sustenta en nuestra teoría de que el desafío de los entornos inmediato y general es la presión progresiva, ante la cual sólo el Desarrollo Competitivo puede ofrecer la resistencia mínima, como conducta de propender a la supervivencia. Esta conducta es la que requiere asimismo la disponibilidad de estrategia y ésta, a su vez, esta conducta de urgencia competitiva: la espiral del Desarrollo Competitivo ante un entorno contracturante y atrofiante. Esta es la competencia. Como siempre hemos dicho, tendencia, disposición y propensión hacia arriba o la competencia hará que tengamos tendencia, disposición y propensión hacia afuera. Esta conducta implica mejores propósitos y mejores estrategias especialmente buscar descubrir sus objetivos y sus

procedimientos de innovación y cambio, transformando al sistema cada vez antes, cada vez más y cada vez mejor. Estrategia o crisis.

III. Estrategia e Inteligencia

La estrategia configurará un sistema de metas —como medios— tanto sincrónica como diacrónicamente para la maximización del Desarrollo Competitivo. El método de iteración, de ensayo y error, por conjetura y refutación implica que, necesariamente la Alta Dirección (aunque no lo sepa y/o no la conozca) parte absolutamente siempre de una teoría. Como se ve, esta teoría es la teoría de la mente de la empresa como organismo en desarrollo y no como servomecanismo en estado de homeostasis. Este organismo cuenta con un sistema de objetivización o propositito y un sistema tecnológico, es decir, de habilidades. Conjuntamente ambos sistemas integran su sistema de inteligencia.

Muchas veces no se entiende al Desarrollo Competitivo como tendiente a mejorar el sistema de inteligencia global, sino como tendiente alternativamente a potenciar al de objetivización o al tecnológico. Lo que se busca, en cambio, es que el efecto en uno de estos dos, produzca una evolución en el sistema de inteligencia, por lo que se aumenta la capacidad de aprendizaje (y, consiguientemente, se mejora el sistema de objetivización o el sistema tecnológico, o ambos a la vez).

El Desarrollo Competitivo implica una estructuración cada vez mejor de estos sistemas entre sí, mejor en el sentido evolutivo, tal que una estructuración que antes no haya sido preferida ahora se prefiera, o viceversa. La tendencia será a conservar aquellas estructuraciones que mejoren el Desarrollo Competitivo resultante. Como vimos, en todos los casos hemos hablado de la necesidad de describir, de comprender, de explicar, es decir, de aprender la situación en términos de futuro.

La estrategia se basa en teorías del futuro. Destaquemos aquí que no se trata sólo de pronóstico o previsión. El pronóstico estadístico, la previsión econométrica, son herramientas, pero no son ni condiciones necesarias ni suficientes. Simplemente es mejor si podemos disponer de ellas, pero nuestra tesis es que si no podemos, no debe ello

confundirse con no poder, o poder no tener estrategia. Si podemos tener tal previsión, previsión que será de tipo tecnológico en casi todos los casos, tenemos una fuente más de posibilidad de refutar nuestra estrategia, su estructura de hipótesis.

La racionalidad está dada por la estrategia, no exclusivamente por la posibilidad de cuantificación. Si se puede cuantificar mejor, pero es un error pensar que nuestras estrategias sólo pueden fundamentarse en previsiones numéricas (como extrapolaciones puras de tendencias). Además hacen falta teorías. Extrapolar una tendencia implica aceptar la teoría de que las condiciones pasadas no cambian en el futuro. Que se mantiene intacta la interfaz empresa-entorno.

Esto implica que otras variables no van a actuar adicionadas, que todas las que actuaron van a seguir actuando, y en el mismo sentido e intensidad. La estrategia debe nutrirse cuanto y cuando sea posible de previsiones, pero no puede nunca basarse sólo en previsiones. En todos los casos se incorporan teorías y éstas serán teorías de la complejidad enfrentada para lograr objetivos.

El sistema de inteligencia tendrá incorporado conocimiento de tipo empírico y conocimiento de tipo conceptual. Todo el conocimiento del sistema de inteligencia, surgido del proceso de aprendizaje, en un momento dado se aplica a la interfaz empresa-entorno con el propósito de evitar o producir acontecimientos. Esta es la solución de problemas a que hemos aludido anteriormente. Pero sin esos conocimientos (teorías), no podríamos captar problemas ni de tipo cognitivo, ni de tipo práctico.

Aquí podemos hacer otra reflexión sobre la experiencia. Experiencia implicaría una condición del individuo de ser experto en un tipo de predicción que sea verdadera la mayoría de las veces (Bunge, 1972), más la aplicación correcta de una teoría que detecte el problema y de una teoría que lo solucione. Es decir, supuestamente el individuo dispone de una ley. Así sería si su teoría explícita estructurara un sistema hipotético-deductivo contrastado por la crítica o refutación sistemática. Supone, asimismo, que dispone de un modelo armado de esas hipótesis, modelo que también es necesariamente mejorable ya que nunca abarca todo el sistema que intenta reflejar. Con este instrumental se supone que dirige su acción en forma

normativa con la forma expuesta por Bunge (1972), bajo la cual, frente a una meta u objetivo específico a alcanzar en el momento $t+1$ con una probabilidad p , entonces, en el momento t se debe realizar la acción C , por ejemplo.

En todos los casos la predicción deberá ser científica o tecnológica como la recién ejemplificada. O han sido usadas teorías de la ciencia o de la tecnología en un enfoque interdisciplinario. Esto sería la experiencia, característica seguramente muy difícil de encontrar en un individuo, si de un problema estratégico se trata.

IV. Estrategia y Acción

La estrategia debe convertirse en un sistema que prescriba la acción (Bunge, 1969). Si vemos que la estrategia es una teoría, sólo sus consecuencias de nivel más bajo serán las que toman contacto con la acción. Las consecuencias de nivel más bajo son las que hemos llamado resultados (Popper, 1979), que serían la fuente de conflictos del mal llamado hombre práctico (Frischknecht, 1978).

En este contexto, un hombre práctico es quien efectúa su proceso decisorio sobre la base del conocimiento implicado en una estrategia, es decir, en una estructura jerárquica de teorías. La práctica es siempre conducida por una teoría que, si no científica, en nuestro problema será una teoría tecnológica, con lo cual se asegurará una metodología para hacer cada vez mejor, cada vez más satisfactorio, cada vez más racional el proceso decisorio.

La estrategia estará en máximo contacto con teorías elevadas de ciencias fácticas, mientras que el planeamiento táctico, el planeamiento operativo, estará en contacto, por un lado, con las hipótesis estratégicas y, por otro, con aplicaciones de teorías formales (como los modelos de investigación operativa) (Mesarovic y Macko, 1973). La Alta Dirección se desenvuelve en un nivel necesariamente teórico, ya que debe observar los resultados prácticos en un nivel de abstracción que le permita refutar o corroborar su teoría (estrategia).

Antes hemos dicho: estrategia o crisis. Diferenciamos el resultado de la crisis por gestión sin estrategia, del resultado de la crisis en el proceso estratégico. El proceso estratégico al basarse en conjeturas (hipótesis) y refutaciones (crisis) se mejora y evoluciona

por estas últimas, ya que son estas crisis una condición previa y necesaria en el proceso de aprendizaje, que genera nuevas teorías, hasta el punto de que una de ellas ocupe el lugar de una anterior (Kuhn, 1971).

El proceso estratégico articula varias teorías, especialmente en los niveles más elevados de la jerarquía de hipótesis; teorías que pueden provenir de distintos campos de la ciencia o de la tecnología. La refutación puede conducir a un tipo de crisis que llamaríamos de articulación, cuando dos o más teorías analizadas aisladamente corresponden con los hechos o aún no han sido encontradas refutaciones, pero que, combinadas en una sola unidad, ésta sea refutada.

Una de las tesis que más nos preocupa en este trabajo, es la concepción de la teoría evolutiva de la empresa, teoría que debe nutrir el proceso estratégico con otro sentido del concepto de medida. La empresa no es chica: está chica. La empresa no es grande: está grande. No es un problema de dimensiones, es un problema de Desarrollo Competitivo. Nuestra teoría de la estrategia se basa en nuestra teoría de la competitividad evolutiva. El concepto evolutivo debe operar como lo hizo el de la mecánica cuántica en la física (Maleh, 1971).

La teoría de la estrategia, al nutrirse, tanto en su proceso como en su producto, de otras teorías, requiere determinar qué hipótesis de esas teorías la sustentan. Esta definición es extremadamente delicada ya que en el cometido de seleccionar hipótesis puede suceder que no se detecte la relevancia de una de ellas, actual o futura de mayor o de menor nivel.

Las hipótesis de menor nivel deberán dar una eficiencia tecnológica en base a su output y su simplicidad (Bunge, 1969). Será entonces necesario definir el nivel de abstracción deseado como filosofía teórica del proceso estratégico.

Seguramente, ese nivel será el de los conceptos genéricos, pero en la forma y lenguaje en que puedan ser denotados para la resolución de problemas (Ansoff, 1979). Conceptos genéricos que deberán ser de un nivel de abstracción cada vez mayor, en la medida en que se trate de la incorporación de información del campo del entorno, que es lo que caracteriza a la estrategia (Frischknecht, 1978).

Vemos nuevamente aquí que la estrategia, es y sólo puede ser, un modelo teórico que estructure jerárquicamente todas las hipótesis relevantes. Esto es lo que hace a la función principal de la alta dirección: el proceso de conjetura, permanente control de las variables relevantes y de las hipótesis que las atienden, tanto aisladas como interrelacionadas. La alta dirección ocupada sólo de la práctica no puede abstraer, no puede llegar a una estrategia, no puede recibir más que en forma caótica la información del entorno, ya que el mecanismo de sus receptores no ha sido preparado para absorber esa información (Newell y Simon, 1972).

Sólo partiendo de un sistema teórico pueden ser refutadas las teorías que lo integran y sus hipótesis, ya que sólo desde la práctica no es posible contrastar. Un buen sistema teórico puede conducir a una práctica mejor, y, si y sólo si tal sistema existe, la práctica puede conducir a una superación del sistema mismo.

El proceso estratégico busca descubrir leyes sobre las cuales construir reglas prescriptivas de la acción. Acción que será un procedimiento instrumental hacia determinadas metas, también instrumentales, hacia el Desarrollo Competitivo. Las reglas son la interfaz de la programación Táctica entre la Estrategia y la Acción. La programación táctica, será eficiente si la acción que conduce se basa en la estrategia. De las reglas surgen los programas. De las reglas se programan las decisiones (Frischknecht, 1978). La estrategia es la fundamentación de las decisiones.

La estrategia elabora reglas sobre la base de teorías. La táctica aplica las reglas en el proceso decisorio de la acción. De la táctica debe surgir la contrastación de las teorías subyacentes en la estrategia. El objetivo de la táctica será el éxito de la acción y la alimentación de información de valor para el mecanismo de refutación, del que se vale la estrategia en su proceso de aprendizaje. En la estrategia importa cómo será y cómo debería ser el futuro para el logro de los objetivos. En la táctica importa cómo deberá ser. La táctica elabora decisiones, pero no la política ni la conducta.

CONCLUSIÓN

La estrategia implica la capacidad de juicio necesario para la selección, aplicación, simplificación y hasta capacidad de invención de teorías que puedan abarcar situaciones nuevas. Esta es el dominio del Desarrollo Competitivo. Además, el Desarrollo Competitivo aporta a la estrategia la capacidad intelectual de incorporar varios tipos de intuición; como la rápida identificación de símbolos, su significación y relaciones recíprocas, su interpretación, la estructuración de modelos, la captación de analogías. La estrategia no puede eludir el potencial creativo de la imaginación, la inferencia catalítica, la visión sintética y el control de la arbitrariedad (Bunge, 1969).

Las hipótesis serán permanentemente contrastadas tratando de tomar en cuenta cada vez más variantes relevantes del sistema real. El proceso de aprendizaje es el mecanismo de autocorrección del modelo estratégico y el núcleo del Desarrollo Competitivo.

Si bien la estrategia también crea mitos, éstos son diferentes de aquellos que sustentan la intuición irresponsable y salvaje. Son mitos que, ante la permanente actitud crítica, cambian tratando de explicar el mundo cada vez mejor (Popper, 1979) dando la base de la observación sistemática y sistémica.

La estrategia ha de convertirse en la pauta o el marco al cual referir los hechos observables, con los cuales se intentará sistemáticamente destruir, modificar y alterar ese marco. La empresa actúa más racionalmente en la medida en que puede explicar y predecir ese marco y funcionar evolutivamente en base a un modelo propositivo integrado por la Finalidad Última, por la Estrategia de Portafolio y por la Estrategia Competitiva. El marco es una teoría de un entorno que cambia en novedad, intensidad, velocidad y complejidad crecientes (Ansoff, 1979). El marco teórico trata de ser la permanente caracterización del problema que plantea el entorno. La información del proceso de aprendizaje supervisa nuestra caracterización y adapta el proceso de solución (Newell y Simon, 1972).

La empresa, vista de esta forma como dirigida por un Sistema Propositivo y sustentada por un Sistema de Desarrollo Competitivo, será viable en tanto y en cuanto sea capaz de continuamente reinventarse ante una amplia gama de entornos posibles cada vez más novedosos, intensos, veloces y complejos.

La estrategia es el constructo teórico en base al cual la empresa busca descubrir algún orden en el caos y lograr alguna racionalidad predictiva (Popper, 1979). El Desarrollo Competitivo es el instrumento que intenta que cada nueva estrategia pueda resolver los problemas que la estrategia anterior no ha podido resolver. La característica esencial es su necesidad de progreso o de evolución. El Desarrollo Competitivo pretende incrementalmente elegir entre estrategias alternativas, la que mayor efectividad promete, la que permite decidir las características que debe reunir una estrategia satisfactoria.

Será mejor aquella estrategia que, como instrumentación del Desarrollo Competitivo, mayor potencial explicativo y predictivo posea, la de mayor contenido de información relevante para la toma de decisiones y que, por lo tanto, más críticamente pueda ser controlada. No es la más probable, es la de mayor contenido informativo (Popper, 1979). La estrategia que tiene solamente en cuenta los acontecimientos más obvios nada tiene de contenido informativo.

No se trata de la búsqueda de estrategias que se basen en hechos más probables. Se trata de formular estrategias que, con el máximo contenido, sean verosímiles en el sentido de verosimilitud como de aproximación a la verdad. En la medida que se profundiza en el análisis del entorno, se busca mayor verosimilitud, sacrificando probabilidad. En la medida que se procede en sentido contrario, se busca mayor probabilidad (en el sentido tradicional de cálculo de probabilidades), sacrificando contenido de nueva información. Cuando más nos elevemos en contenido de información nueva, mayor probabilidad de ser refutados. Es el criterio de la búsqueda de la teoría más informativa. La noción de que el progreso de la estrategia se basa en una progresión de problemas a problemas de profundidad mayor, creados por las dificultades de nuestras hipótesis y nuestras observaciones de los hechos (Popper, 1979).

El proceso de aprendizaje parte, como ya hemos dicho, solamente de problemas. Mejor será la estrategia que mayores y más novedosos problemas plantee y tenga previsto resolver. La función de la estrategia no es la búsqueda de los hechos ciertos, seguros o probables, sino el intento de eliminar la mayor cantidad posible de errores, tratando de conseguir una máxima aproximación a la verdad como correspondencia con los hechos. La estrategia mejor es la que se sustenta sobre teorías que hacen afirmaciones más precisas y que resisten pruebas más precisas; que consideran y explican más hechos y con mayor detalle; que generan formas nuevas de ser controladas, y que articulan e interrelacionan una serie creciente de problemas que anteriormente parecían aislados. Se basa en teorías de mayor verosimilitud como aproximación a la verdad y de mayor contenido, no de mayor probabilidad como aproximación a la certeza o verdad tautológica sin contenido. La estrategia es la búsqueda instrumental de la conquista de lo desconocido. Es aprender.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, I. (1979). *Strategic Management*, The MacMillan Press. Londres
- BUNGE, M. (1969). *La Investigación Científica*, Editorial Ariel, Barcelona.
- BUNGE, M. (1972). *Teoría y Realidad*, Editorial Ariel, Barcelona.
- CHURCHMAN, C. W. (1984). *The Systems Approach*. Nueva York, Delacorte Press.
- EMERY, F. E. y TRIST, E. L., (1969). "Socio-technical systems". Management Sciences Models and Techniques, Vol. 2.
- FARRINGTON, B. (1971). *Ciencia y Filosofía de la Antigüedad*, Editorial Ariel, Barcelona.
- FRISCHKNECHT, F. (1978). *Organización*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- GHARAJEDAGHI, J. (2005). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity - A Platform for Designing Business Architecture*. Burlington, Butterworth-Heinemann.
- GORE, E. y DUNLAP, D. (2006). *Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización*. 3ª edición, Buenos Aires, Granica.

KUHN, T. (1971). La Estructura de las Revoluciones Científicas, Fondo de Cultura Económica, Méjico.

LEVY, A. R. (2010). Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales. Disponible en internet en PDF, <http://www.materiabiz.com>, Argentina y <http://www.portafolio.com>, Colombia, 2010. En prensa, (2011) Editorial Eudeba, Buenos Aires.

MALEH, I. (1971). Física Moderna. Editorial Labor, Barcelona.

WHYTE, L. L., et al. (1973). Las Estructuras Jerárquicas, Alianza Universidad, Madrid, pgs. 47-74.

NAGEL, E. (1978). La Estructura de la Ciencia, Ediciones Paidós, Buenos Aires.

NEWELL, A. y SIMON, H. A. (1972). Human Problem Solving, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

PIAGET, J. (1969). Psicología y Pedagogía, Editorial Crítica, Barcelona.

PIAGET, J. (1990). La Equilibración de las Estructuras Lógicas, Editorial Siglo XXI

POPPER, K. R. (1974). Conocimiento Objetivo. Editorial Tecnos, Madrid.

POPPER, K. R. (1979). El Desarrollo del Conocimiento Científico. Ediciones Paidós, Buenos Aires.

POPPER, K. R. (1980). Conjeturas y Refutaciones, Ediciones Paidós, Buenos Aires.

SKYTTNER, L. (2006). General Systems Theory: Problems, Perspective, Practice. Singapur, World Scientific Publishing Company.

WILSON, B. (2001). Soft Systems Methodology: Conceptual Model Building and its Contribution. Londres, Wiley.