



Estrategia claves para tomar decisiones en los negocios

Autor Jeremy Kourdi
Editorial Cuatro Media
Ira. Edición en español 2008

*William Mirabal**

El mundo de las decisiones estratégicas abarca multiplicidad de enfoques, análisis interpretativos y un sin número de abordajes teóricos y prácticos. Los buenos resultados y por ende el funcionamiento exitoso de una organización dependerá esencialmente de las opciones asumidas y la ejecución de las mismas. El proceso que comprende todas las fases de la toma de decisiones implica diversas técnicas y factores procedimentales, de igual manera su alcance e impacto se extiende a lo largo de la organización y hacia los diferentes contactos y escenarios que representan su campo de actividad.

Jeremy Kourdi reconocido consultor internacional, aborda la temática de las decisiones estratégicas desde un punto de vista muy concreto, no exento de rigurosidad teórica. Señala como primer factor de importancia en la búsqueda de buenas estrategias, la revisión de todo el conjunto de fuerzas que influyen en la marcha y funcionamiento organizacional y por ende afectan de un signo u otro las posibles opciones que determinaran su dirección. Para el autor, y en ello mantiene una deuda conceptual con Peter Drucker, el mundo se encuentra en un constante movimiento que cambia estructuralmente los diferentes escenarios. Ese continuo vaivén sacude a las organizaciones afectando su actividad presente y futura, por lo que su comprensión e interpretación adecuada resulta de vital importancia para la adopción de decisiones verdaderamente estratégicas que posibiliten el éxito y en todo caso la misma sobrevivencia organizacional. Kourdi destaca la profunda influencia social, cultural y comercial que viene sacudiendo el mundo de los negocios, su relación con los clientes y sus expectativas cambiantes, la modificación de actitudes y conductas y las implicaciones en la conformación organizacional.

* Lic. Relaciones Industriales. Magíster en Gerencia de RRHH. Miembro del Comité Académico y Docente de la Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Rafael Belloso Chacín. E-mail: mirabala@hotmail.com / wuililam.mirabal@urbe.edu

Estrategia claves para tomar decisiones en los negocios

Las transformaciones según el autor, implican profundos ajustes en los procesos referidos con la caracterización de la fuerza laboral, cada día considerados como activos y generadores de valor estratégicos, [por otra parte, las reglas de contratación experimentan diferentes regulaciones en el mercado laboral haciendo Del hecho mismo del empleo un proceso crecientemente complejo. Los niveles educacionales, el avance en los derechos civiles, la igualdad de oportunidades por sobre diferencias de género, sexo, nacionalidad: la mayor movilidad social y geográfica de la fuerza laboral así como exigencias de un mayor tiempo libre y recreación, representan entre muchos, elementos críticos que de forma permanente deben ser evaluados para medir su impacto en la toma de decisiones.

Los cambios se extienden a la sociedad como un todo, donde la globalización traduce y exige un mayor interés por conocer y aplicar variables que pueden representar mayor rentabilidad y efectividad organizacional, independientemente del lugar de origen. Un ejemplo de ello, los mercados emergentes de Asia y el Lejano Oriente. En el seno mismo de las organizaciones se han producido incesantes cambios los cuales abarcan nuevas estructuras de mando, sistemas de control integrales como el balance score card, y factores de medición aplicados a lo largo de la cadena de sus procesos vitales para destacar la contribución en términos concretos y aplicables. Por otra parte, también en el mundo financiero se ha producido una fuerte transformación en su gestión, donde se hace énfasis más en problemas de estrategia, como indicadores de mercado y valor de marca, que en los tradicionales resultados de rendimientos históricos.

También los aspectos tecnológicos, con la presencia del mercado virtual y las nuevas aplicaciones del comercio en línea han pasado a ser un factor altamente sensible para adoptar estrategias exitosas. Otras elementos como la participación del llamado capital intelectual como parte de los activos vitales de las organizaciones, las exigencias de un mundo social cada vez más preocupado y vigilante de las actividades de las organizaciones, la ola de escándalos financieros que estremecen la tradicional estructura e imagen de grandes consorcios, generando una mayor participación regulatoria y fiscalizadora por parte de gobiernos locales y organismos supranacionales, constituyen apenas un atisbo de las transformaciones que deben ser correctamente interpretadas por aquellos que poseen la responsabilidad de tomar y poner en práctica decisiones estratégicas que signifiquen ventajas sustentables para el éxitos organizacional.

Para Kourdi, lo anterior obliga a ser estrategias con sentido de anticipación. Considera que deben conocerse claramente las diferentes teorías de gestión que han contribuidos a mejorar la toma de decisiones. La improvisación no es una salida, como tampoco la adopción de un sistema único e inmutable. La variedad de enfoques resulta de mucha utilidad para estar preparados y responder adecuadamente a las exigencias del entorno. En este sentido, destaca que en un mundo complejo se requiere una combinación de estilos, ya que el más eficaz dependerá fundamentalmente de los problemas que enfrente la organización. Sera necesario en consecuencia, desarrollar aquellas competencias organizacionales que se adap-

William Mirabal
Telos Vol. 11, No. 2 (2009)

ten mejor a los requerimientos y necesidades que exigen la realidad que se maneja, y en consecuencia adoptar la mejor estrategia.

Uno de los factores vitales para desarrollar buenas decisiones de carácter estratégico tiene relación con los estilos de liderazgo y la capacidad de aprendizaje de la organización. En este sentido, el autor recomienda evitar las trampas que traducen exceso de confianza, repetición de experiencias pasadas, inercia del éxito, falta de análisis estratégico, tendencia a la justificación de los errores, fallas en el enfoque apropiados de los problemas, exceso de cautela, delegación por exceso o defecto, excesivo racionalismo, falta de compromiso. Será esencial superar este tipo de barreras que condicionan el desarrollo de un efectivo liderazgo organizacional y reduce la tensión necesaria para que la organización asimile nuevas realidades y compromisos, optimando por ende su potencial de aprender nuevos comportamientos. En este sentido, Kourdi recomienda, ampliar una cultura organizacional que fomente la creatividad, la innovación y la tolerancia a los cuestionamientos. Impulsar un mayor enfoque en el cliente, en el estudio del comportamiento del mercado y las exigencias del entorno. Mayor sensibilidad crítica ante los factores externos, la práctica de los competidores, las nuevas tendencias sociales y el papel de actores claves. Mejorar el pensamiento organizativo, mediante un proceso de continuo aprendizaje que permita desarrollar comportamientos que se adapten mejor a los cambios, y permitan reforzar la eficacia y efectividad, en este sentido aboga por retomar la metodología de escenarios cambiantes, de manera de obtener una comprensión más profunda de las diferentes alternativas promoviendo organizaciones más ligeras y dinámicas.

La segunda parte del libro tiene relación directa con un conjunto de técnicas y enfoques teóricos para mejorar la aplicación de las decisiones estratégicas. Algunas de ellas son clásicas en la historia del proceso de toma de decisiones como la de reversión también conocida como la de estados de motivación, otras se concentran en la resolución de problemas como el análisis de Pareto, Causa Efecto y la metodología de Kepner and Tregoe y tormenta de ideas. Por otra parte, en el caso del establecimiento de direcciones y priorización de alternativas que soporten decisiones estratégicas, desarrolla las técnicas de escenarios y estrategias de crecimiento, en esta última hace un pequeño resumen de las opciones de crecimiento orgánico, fusiones, integración, diversificación y especialización.

En los últimos capítulos menciona aunque simplificada las metodologías de estrategia competitiva, enfoque en el cliente y algunas técnicas de análisis de riesgo financiero. Finalmente concluye con un análisis de la importancia de ventas y marketing como funciones clave en la toma de decisiones estratégicas en la actualidad, fundamentadas en el reforzamiento de la fidelidad de los clientes mediante diferentes estrategias que comprenden desde las decisiones de precios correctos hasta la denominada gestión de marcas como elementos fundamental de la identidad de un producto o servicios ante el mercado.