

¿Ciencia, arte o práctica? Cómo tomar decisiones estratégicas en la empresa

María Astigarraga, Socia de B+I Strategy



En la empresa debemos procurar una adecuada combinación de ciencia, arte y práctica en la toma de decisiones estratégicas. Entre los análisis exhaustivos previos y la intuición, debemos potenciar en las empresas un mayor campo para la experimentación, para la prueba y error.

¿De qué depende el éxito empresarial? ¿Qué debemos hacer a la hora de tomar las decisiones estratégicas en las organizaciones? Todas las empresas deben tomar importantes decisiones a lo largo de su vida: qué nuevos productos desarrollar, en qué negocios diversificar, si es oportuno invertir en la compra de otra empresa, si integrarse hacia delante o hacia atrás en la cadena de valor, qué nuevos mer-

cados geográficos abordar y cómo hacerlo, si conviene centralizar o descentralizar determinadas áreas de gestión, etc. La forma en que las empresas abordan estas decisiones es crítica y, en nuestra experiencia de trabajo con multitud de directivos, varía mucho de unas empresas a otras.

Hay personas y equipos directivos que basan sus decisiones estratégicas en un método deductivo, partiendo de un diagnóstico pormenorizado del mercado y la situación de la empresa, un diseño exhaustivo de lo que se va a hacer, para posteriormente decidir e implementar. Este método es ampliamente utilizado por las grandes empresas.

Por otro lado, hay directivos que toman decisiones estratégicas de una forma muy intuitiva, donde, a la vista de distintas oportunidades, toman decisiones de actuación de manera rápida, fiándose de su «olfato» para los negocios. Muchas empresas toman parte de sus decisiones de esta forma más intuitiva, al igual que muchos emprendedores o personas que se denominan «empresarios natos».

Por último, existen directivos cuyos procesos de decisión son básicamente iterativos, buscando aprender de la práctica y la experiencia. Si no saben qué hacer, prueban a hacer algo, aprenden qué sirve y qué no, para después probar nuevas acciones. Siguen un enfoque de prueba y error, en el que van afinando las decisiones conforme van aprendiendo de la experiencia, y van adquiriendo habilidades y destrezas que son muy útiles para posteriores decisiones.

¿Qué tipo de directivos serán más exitosos en sus decisiones estratégicas: quienes realizan análisis minuciosos, quienes se dejan guiar por la intuición o quienes se basan en experiencias prácticas? ¿Cuál es la esencia de la estrategia: es una ciencia, un arte o una habilidad desarrollada con la práctica? ¿A qué argumentos debemos hacer más caso: a los racionales, a los viscerales o a los visuales?

«Hay personas y equipos directivos que basan sus decisiones estratégicas en un método deductivo. Por otro lado, hay directivos que toman decisiones estratégicas de una forma muy intuitiva. Por último, existen directivos cuyos procesos de decisión son básicamente iterativos, buscando aprender de la práctica y la experiencia».

Antes de buscar respuestas, pensemos en el ejemplo que planteaba Henry Mintzberg en una conferencia que tuve ocasión de escuchar hace unos años. Si nos preguntan «¿cómo encontraste a tu pareja?», algunos es posible que hayan realizado un análisis pormenorizado de lo que buscaban en una pareja ideal, y un estudio de posibles candidatos/as disponibles en el mercado, para después desarrollar una estrategia de conquista o persuasión hasta lograr su objetivo. Otros experimentan el «amor a primera vista», y tras decir a sus amigos que ha encontrado a la mujer/hombre de

su vida, ponen fecha de boda enseguida. Pero la mayoría de las personas probamos a salir durante un tiempo y ver qué ocurre antes de decidirnos.

Esto que nos parece natural en el ámbito personal, no siempre es natural en el ámbito empresarial, donde a menudo vemos la estrategia como una ciencia en la que las decisiones se deben tomar basadas en análisis y procesos racionales, dejando poco espacio a la intuición y la imaginación, y dedicando pocos recursos a la experimentación y a posibles errores. Para evitar estos desequilibrios en la empresa, procuremos una adecuada combinación de ciencia, arte y práctica en la toma de decisiones estratégicas.