

Jesús V. Izquierdo, Chief Executive Leader en The Worldgate Group

## Fabricando decisiones para alcanzar los 'Key Success Indicators'

POR Jesús V. Izquierdo, Chief Executive Leader en The Worldgate Group, 00:01 - 15 de Abril del 2019



Hace tiempo reflexionaba Norman Foster que “lo único constante es el cambio. Lo nuevo es la velocidad del cambio, que ahora es mucho más rápido. En cada época, los cambios han horrorizado a algunos mientras que otros

estaban ansiosos porque sucedieran. (...) Esa es la historia de la civilización: siempre entre el día del juicio final y sus distintas interpretaciones, y lo único que siempre tendrás: el cambio”.

Estas ideas trasladadas al contexto económico y, por extensión empresarial y unidas a la situación de crisis que comenzó en 2008 condujeron a que Mohamed el Erian acuñara el concepto “the new normal”. La nueva normalidad habla de un cambio duradero en las organizaciones que, por lo tanto, habrán de acostumbrarse a desempeñar su management en un contexto de alto nivel de incertidumbre, marcado por una actividad económica lenta y por un desempleo inusualmente alto. Atrás quedan los ciclos económicos en V, con valles e importantes fases de crecimiento. A esto se ha de sumar la transformación digital que ha puesto sobre el tablero una nueva circunstancia, la hipervelocidad. Esta es otra nueva normalidad, que obliga a que los empresarios apuesten por una extrema agilidad decisoria.

En este marco, los directivos han de trabajar para mejorar su tasa de aciertos estratégicos a la hora de decidir. Por supuesto, es realmente difícil, o imposible, eliminar el riesgo, pero sí es

factible implementar las posibilidades de acertar y, por ende, alcanzar el éxito en la decisión.

Se ha de introducir un matiz cuando se habla de decisiones. En español se toman decisiones, lo que implica una aproximación externa, suponiendo que la decisión está ahí fuera y hay que ir a por ella. Por el contrario, en inglés la expresión es decision making, el sujeto es activo a la hora de decidir. Esta es una aproximación más interesante. De esta manera, hay que hablar de herramientas para la fabricación de una decisión. Las tradicionales, hasta ahora, han obtenido muy buenos resultados cuando el entorno socioeconómico era estable y cuando, desde la organización, se contaba con un amplio abanico de información procedente de fuentes de confianza.

Sin embargo, en el entorno fluctuante actual, una empresa ha de poder desarrollar instrumentos corporativos propios que puedan funcionar en diferentes momentos y en distintas circunstancias. Pero, ¿cómo se desarrolla un protocolo de fabricación de decisiones?

La visión corporativa cumple con este cometido, si los miembros de la organización saben interpretarla, comunicarla, se inspiran en ella en el día y, por qué no, también se enamoran de lo que implica. La visión trabaja como una brújula estratégica, como un filtro de calidad que contribuye a que lo que se elige es coherente con el ser de la corporación. Por ejemplo, algunos ejecutivos poseen una idea, bastante acertada, de cuáles han de ser los elementos que formarían parte de la decisión, para que esta conduzca al éxito. Sin embargo, esos mismos directivos, en algunas ocasiones, carecen del enfoque que ha de tener esta y, ahí, es donde la visión cumple con su cometido.

La visión contribuirá a que los managers posean un tamiz que alinee sus decisiones, aunque hayan sido ejecutadas desde un área corporativa concreta o parcela de conocimiento específico. Así, por ejemplo, desde cualquier departamento de una organización, ante una encrucijada estratégica, tras el diagnóstico y análisis del problema, así como la consideración después de las opciones que se tienen; se poseerá una brújula que señale y permita orientar la decisión hacia el norte estratégico.

Con todo, se estará trabajando hacia un aumento en la tasa de aciertos estratégicos, que habrán de evaluarse más allá de los KPIs. Estos ayudan a implementar y controlar los hitos a corto, medio y largo plazo, tales como crecimiento de ventas o beneficio por acción. Sin embargo, no es lo mismo desempeño que éxito. Por esto, se han de desarrollar key success indicators, que son los que aseguran que se navega en el rumbo correcto hacia el Norte corporativo. El reto de esta evolución pasa, en primer lugar, por el acertado diseño de los KSIs que habrán de ligarse al objetivo corporativo susceptible de evaluarse y con la especificación de los factores que contribuyan al logro del objetivo corporativo. Pero, además, se habrá de enfrentar al desafío que entraña la resistencia de los ejecutivos al cambio. Sin embargo, hace más de diez años, la nueva normalidad acabó con la seguridad del status quo.

---