

INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DIRECCIÓN ADJUNTA DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO GERENCIA DE CAPITAL HUMANO POSGRADOS

COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Impacto en el entendimiento y compromiso del personal en las organizaciones

REPORTE ANALÍTICO DE EXPERIENCIA LABORAL

Que para obtener el grado de MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRETÉGICA DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Presenta:

Juan Ignacio Pineda Guinea

Asesor:

Dr. Maximino Matus Ruiz

Ciudad de México, septiembre de 2018





C4



AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Ciudad de México, 07 de septiembre de 2018

La Gerencia de Capital Humano/ Gerencia de Investigación hacen constar que el proyecto terminal titulado:

"Comunicación de la estrategia: impacto en el entendimiento y compromiso del personal en las organizaciones"

Desarrollada por el alumno

Nombre: Juan Ignacio

Apellido paterno: Pineda

Apellido materno: Guinea

Desarrollado bajo la asesoría del:

Dr. Maximino Matus Ruíz

Ha sido revisado y aprobado por miembro del Núcleo Académico Básico (NAB).

Por lo cual, se expide la presente autorización para impresión del proyecto terminal al que se ha hecho mención.

Vo. Bo.

Mtra. Patricia Ávila Muñoz Gerencia de Capital Humano

^{*}Anexar a la presente autorización al inicio de la versión impresa del proyecto integrado que ampara la misma.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1. Planeación Estratégica en las organizaciones	7
1.1 Estrategia	7
1.2 Planeación Estratégica	8
1.3 Importancia	9
1.4 Visión, Misión y Valores Organizacionales	10
1.5 Herramienta para Planear la Estrategia	15
Capítulo 2. Comunicación Organizacional y Estratégica	31
2.1 Comunicación	32
2.2 Comunicación de la Estrategia	37
2.3 Gestión del cambio	42
Capítulo 3. Experiencia sobre comunicación Estratégica en organizaciones	51
3.1 Experiencia en organizaciones	51
3.2. Problemas y debilidades para comunicar la Estrategia	65
Conclusiones y Recomendaciones	69
Conclusiones	69
Recomendaciones	71
Participación de Líderes	74
Colaboradores	75
Aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)	76
Bibliografía	80
Anexos	82
Anexo I. Caso de estudio: La Estrategia en INNTEC	82
Anexo II. Breve historia profesional	
Referencias bibliográficas para el Caso de Estudio	93

Índice de figuras

FIGURA 1. CICLO EXECUTION PREMIUM DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGIC	17
FIGURA 2. F O D A	19
FIGURA 3. ESTRUCTURA MAPA ESTRATÉGICO	21
FIGURA 4. SENTIDO Y TIPOS DE COMUNICACIÓN	355
FIGURA 5. MAPA ESTRATÉGICO	39
FIGURA 6. CONTROL DE INDICADORES Y METAS.	40

Introducción

El presente trabajo se encuentra dentro la modalidad de "Reporte Analítico de Experiencia Laboral" estipulado en el Reglamento de Estudios de Posgrado del Fondo de Información y Documentación para la Industria INFOTEC, denominado desde el año 2014, INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación.

Actualmente es común encontrar que gran parte de las organizaciones grandes y medianas, cuenten con una declaración de Visión, Misión y Valores, lo cual representa respectivamente, su estado futuro deseado, la razón de ser de la organización y los principios sobre los cuales se basa la conducta de todas las personas que integran la organización. Si bien estos tres elementos en sí mismos no representan su Estrategia, si representan "el norte" para el día a día de las organizaciones.

Antes de continuar, es necesario aclarar que, durante el desarrollo de este trabajo, utilizaré indistintamente los términos empresa y organización para referirme a las entidades donde he colaborado y en general a cualquier entidad que aplica o puede aplicar lo temas referidos aquí.

Existen muchas herramientas útiles que facilitan traducir la Visión, Misión y Valores en Objetivos Estratégicos, Indicadores de desempeño, Metas específicas y proyectos clave que permitan alcanzar ese estado futuro deseado. También, dentro de la amplia gama de empresas que ofrecen servicio de consultoría a las organizaciones, buena parte tiene dentro de su portafolio; cursos, asesorías especializadas, servicio de "outsourcing", guía e implementación de herramientas y/o métodos para gestionar la Estrategia. Adicionalmente y gracias a la facilidad de acceso a la información que nos brinda las Tecnologías de Información y Comunicaciones (en adelante TIC), podemos obtener a través de Internet, toda la información relacionada a la definición, ejecución y seguimiento de la Estrategia.

Con el fin de unificar el entendimiento del concepto TIC, tomemos la siguiente definición: "Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos,

tales como: computadoras, teléfonos móviles, televisores, reproductores portátiles de audio y video o consolas de juego" (Universidad Nacional Autónoma de México, 2018).

Entonces, ¿por qué hoy día las organizaciones sin importar si son privadas o públicas, no logran volver una realidad su Visión en el tiempo que deseaban hacerlo? ¿Por qué?, si muchas de ellas han contratado a ejecutivos de muy alto nivel de experiencia y preparación en Planeación Estratégica; ¿Por qué?, si cuentan con una oficina de Planeación Estratégica que suele estar ubicada en diferentes niveles como gerencia, dirección general, incluso directamente reportando al CEO. ¿Por qué?, si han invertido mucho tiempo, dinero y recursos humanos para que una empresa consultora les ayude a definir y ejecutar su Estrategia.

En muchas ocasiones el problema no es la falta de claridad de rumbo que el Director Ejecutivo, CEO, Consejo de Administración, secretario o quién tenga la responsabilidad de la organización, le quiera dar a la misma; o que ese rumbo o Visión no se haya logrado traducir en Objetivos operacionales. No es eso, he visto y colaborado en la creación de Planes Estratégicos muy bien estructurados, que incluyen a todas las áreas de la organización, donde existe consenso en los Objetivos, Indicadores y Metas Estratégicas, por mencionar lo más importante¹. El problema no está en la definición, sino en la ejecución de la Estrategia. Como lo señalan Kaplan y Norton, "el 73% de las empresas que alcanzan un desempeño sobresaliente comunican con claridad su Estrategia y sus Indicadores Estratégicos" (Kaplan & Norton, The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008).

En las organizaciones varía el grado de importancia que le dan a la comunicación en general y menor aún a la comunicación Estratégica. No basta con distribuir la Estrategia por medios electrónicos o impresos y/o incluirla en todos los medios y puntos visuales que existan en las áreas comunes de la empresa. Tampoco es suficiente llevar a cabo una junta de arranque donde el Director

¹ Esta situación la he corroborado durante más de 10 años de experiencia colaborando para organizaciones públicas y privadas en la definición, implementación, ejecución y seguimiento de sus Estrategias.

General presenta la Estrategia para los próximos cinco años, donde participan los altos ejecutivos de casa matriz y de todas las unidades de negocio. Aun cuando la máxima autoridad exprese que personalmente dará todo el apoyo necesario y que lo mismo espera de la siguiente línea de ejecutivos, así como de todos los colaboradores, al tiempo de llevar a cabo la ejecución de la Estrategia en el día a día, me he dado cuenta que las personas quienes están involucradas directa o indirectamente en la ejecución y logro de las Metas Estratégicas, no conocen y/o no entienden la Estrategia, por consiguiente, el personal no se puede comprometer con algo que no conoce o que no entiende.

Por otra parte, he conocido casos particulares de colaboradores muy interesados en participar, entender y aportar su "granito de arena" en el logro de las Metas Estratégicas, pero cuando creyeron haber entendido la Estrategia, la realidad del rumbo que lleva la organización, es diferente al que estaba definido en el Plan Estratégico y nunca se enteraron cuando sucedió ese cambio de rumbo. Esto refleja que, si la Estrategia no es comunicada con claridad, oportuna y constantemente, estará condenada a no servir como ese "Mapa de ruta" que guíe a la organización a su estado futuro deseado declarado en la Visión.

Personalmente he experimentado la insatisfacción de ver que después de realizar un gran esfuerzo para coordinar a un grupo de involucrados y tomadores de decisiones en diferentes niveles para definir la Estrategia; después de haber llevado a la practica un ambicioso y detallado Plan de Alineación de todas las áreas hacia una misma Visión; después de haber impartido tantos cursos como fueron necesarios al personal; de haber tenido el apoyo inicial de la alta dirección para crear la Oficina de Planeación Estratégica; de acordar y llevar a cabo reuniones mensuales de análisis de la Estrategia con el Director Generar y el siguiente nivel de directivos, en la etapa de seguimiento donde se miden los Indicadores y se da seguimiento al avance de los proyectos Estratégicos, me doy cuenta que la Estrategia no la conoce todo el personal, no la entiende y en consecuencia no se compromete para lograr los resultados esperados de corto plazo y los proyectados a cinco años.

Por lo anterior, es que surge el interés en realizar este análisis basado en mi experiencia profesional sobre el reto que representa para las organizaciones comunicar la Estrategia para contar con el compromiso de quienes día a día convierten la Estrategia en acciones concretas hacia el logro de la Visión.

Este trabajo tiene como Objetivo destacar la importancia de comunicar la Estrategia en las organizaciones, a fin de comprender su impacto en el entendimiento y compromiso de las personas durante su ejecución. Asimismo, presentar propuestas que puedan aplicarse en las organizaciones y faciliten el proceso de comunicación de la Estrategia y, por ende, la ejecución exitosa de la misma. Algunas de estas propuestas estarán apoyadas en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC).

A lo largo de este trabajo abordaré los diferentes temas relacionados al Objetivo Planteado, basado en y desde la óptica de mi experiencia laboral como responsable de la Oficina de Planeación Estratégica en diferentes organizaciones y de lo aprendido a través del intercambio de experiencias con colegas miembros de la Comunidad de Gestión de la Estrategia (CGE) para México y Latinoamérica.

En este documento se integran tres capítulos que consideran tanto lo estudiado y escrito por expertos en los temas abordados, como mi experiencia en diferentes organizaciones y la experiencia de colegas responsables de Oficinas Estratégicas en empresas de diversos giros, tamaños y madurez en la implementación de sus Estrategias.

En el primer capítulo, "Planeación Estratégica en las organizaciones" conoceremos que es la Planeación Estratégica y su importancia para la existencia y crecimiento de las organizaciones. Qué son y para qué sirven la Visión, Misión y Valores.

Analizaremos los 6 pasos de la herramienta eje en la cual me baso, "Execution Premium" (Kaplan & Norton, The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008); 1. Desarrollo de la Estrategia, 2. Planificar la Estrategia, 3. Alinear la organización, 4. Planificar operaciones, 5. Controlar y aprender, y 6. Probar y adaptar. Esta herramienta hoy

día es una de las más reconocidas y utilizadas por estrategas de diferentes empresas en todo el mundo.

En el segundo capítulo "Comunicación organizacional y Estratégica" entraremos al mundo de la comunicación en las empresas desde el punto de vista de la comunicación general tanto formal como informal, el sentido de la comunicación (descendente, ascendente, horizontal) y su impacto en el funcionamiento de estas a través de su influencia en el clima organizacional. También entenderemos cuáles son los factores de éxito para una comunicación efectiva.

Veremos cuáles son las recomendaciones de los expertos para comunicar la Estrategia organizacional, el papel del Líder en este proceso, la importancia de alinear los Objetivos personales a los Estratégicos y las ventajas de contar con un Plan de incentivos variable para el personal; comentaremos la diferencia entre comunicación Estratégica y operativa y como la capacitación formal es un excelente medio para comunicar la Estrategia.

Para cerrar este capítulo, tocaremos un tema no menos importante, "Gestión del cambio", donde entenderemos la resistencia al cambio organizacional y cómo manejarla para tener una adecuada ejecución de la Estrategia. Para esto nos apoyaremos en los ocho pasos del cambio definidos por Kotter (Kotter & Cohen, 2002), los cuales son; 1. Establecer un sentido de urgencia, 2. Crear una coalición de liderazgo, 3. Desarrollar tanto una Visión como una Estrategia, 4. Comunicar la Visión, 5. Propiciar que los empleados actúen, 6. Obtener victorias a corto plazo, 7. Consolidar las ganancias para ganar impulso, 8. Anclar los cambios en la cultura.

Una vez que comprendimos que es Planeación Estratégica y comunicación, el tercer capítulo "Análisis de experiencia sobre comunicación Estratégica en organizaciones ", tiene como propósito narrar los elementos que permitan entender la problemática y debilidades en diferentes organizaciones reales, relacionados a la comunicación de la Estrategia. Analizaremos empresas del sector telecomunicaciones, servicios de logística automotriz, servicios financieros y tecnologías de información y comunicaciones. De igual manera comentaré en diferentes momentos, las experiencias que compartieron algunos responsables de

oficinas de gestión de la Estrategia en las sesiones que para este fin organiza la Comunidad de Gestión de la Estrategia (http://www.tantum.com/conocimiento/cge-comunidad-de-gestion-de-la-Estrategia/) bajo la coordinación de Tantum Group México (http://www.tantum.com/mexico/). También hablaremos sobre los problemas y debilidades identificados, con base a la experiencia en diversas organizaciones.

Finalmente, y con base a todo lo expuesto, se presenta las conclusiones de este trabajo, así como algunas recomendaciones generales y otras con base al uso de las TIC, que ayuden a las organizaciones a comunicar de manera efectiva su Estrategia y con ello lograr el entendimiento y compromiso de las personas que la ejecutan día a día, siendo esto último el Objetivo inicialmente Planteado. Adicionalmente y con el propósito que este material pueda ser de utilidad a estudiantes y/o cualquier persona interesada en el tema abordado, se incluye a manera de Anexo I, el caso denominado; "Caso de estudio INNTEC", el cuál aborda la comunicación Estratégica de una empresa de tecnologías de información y comunicaciones con la intención de permitir al lector analizar dicho caso y con base en lo expuesto en los capítulos anteriores, proponer la alternativa de solución conveniente. También se incluye un Anexo II el cual contiene una breve historia de mi experiencia profesional, la cual puede apoyar al lector para tener mayor contexto de algunos casos expuestos en el capítulo 3.



Capítulo 1 Planeación Estratégica en las organizaciones





Capítulo 1. Planeación Estratégica en las organizaciones

Es importante conocer qué es Planeación Estratégica y su aportación a la existencia y crecimiento de las empresas, entenderemos conceptos como Visión, Misión y Valores. Entenderemos la herramienta eje de este trabajo denominada, "Execution Premium" (Kaplan & Norton, The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008), esta herramienta hoy día es una de las más reconocidas y aplicadas en empresas de todo el mundo.

1.1 Estrategia

Con facilidad se llama Estrategia a cualquier acción que se realice o se pretenda realizar para obtener o alcanzar algo; lograr un aumento de sueldo, incrementar el PIB (Producto Interno Bruto), lograr las Metas anuales de una organización, etc. Por lo cual es necesario iniciar por aclarar cuál es el entendimiento que tendremos del concepto Estrategia durante este trabajo.

En su sitio *web*, la Real Academia Española dice que Estrategia es el "Arte de dirigir las operaciones militares" (Real Académia Española, 2014), lo cual proviene del griego *stratos* que significa ejército y *agein* que significa conductor o guía (Definición.DE, 2008). Desde hace siglos el concepto de Estrategia tuvo gran significado en momentos de guerra donde un estratega dirigía las operaciones militares; basta con recordar a Sun Tzu, general chino, que en su texto "El Arte de la Guerra" confirma como hace dos mil quinientos años ya aplicaba el arte de dirigir sus operaciones militares (Estrategia) para enfrentar y vencer a sus enemigos (Tzu, 2012). El Arte de la Guerra es "...un tratado que enseña la Estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación" (Tzu, 2012, pág. 2). Muchas de las recomendaciones y reflexiones de Sun Tzu pueden ser aplicadas hoy día en las organizaciones para entender y aplicar una Estrategia enfocada a lograr sus Metas de largo plazo.

Considerando lo anterior, a partir de ahora entenderemos por Estrategia lo siguiente: conjunto de acciones y decisiones que determina una organización para dirigir sus operaciones al logro del estado futuro deseado, basadas en el entendimiento que tienen de la Estrategia las personas que la ejecutan día a día.

1.2 Planeación Estratégica

```
"... ¿podrías decirme, por favor, ¿qué camino debo seguir para salir de aquí? —dijo Alicia -Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar - dijo el Gato.
-No me importa mucho el sitio... -dijo Alicia.
-Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes - dijo el Gato.
- ... siempre que llegue a alguna parte - añadió Alicia como explicación.
- ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte - aseguró el Gato -, si caminas lo bastante ..."
(Carroll, 1865).
```

¿Algún parecido con la realidad?, este dialogo del libro "Alicia en el país de las maravillas" es un simple pero claro ejemplo de lo que muchas veces le sucede a las organizaciones que no hacen Planeación Estratégica. Caminan y caminan bastante pero cuando se dan cuenta del lugar al que han llegado, resulta que no era el que deseaban. Ya vimos que la Estrategia son las acciones que dirigen a la organización a un estado futuro deseado, entonces aquí la clave es tener muy claro cuál es ese estado futuro, cuál es la posición que quiere ocupar una organización en el mercado en un plazo determinado. Una vez que conoce donde quiere llegar debe elaborar su Plan Estratégico.

Es común que algunos ejecutivos consideren que reunirse una vez al año para definir las Metas de ventas, gastos y producción, es Planeación Estratégica, pero esto sólo es definir que se quiere y no como llegar a ello. Por lo que al final del año se dan cuenta que muchas Metas no fueron alcanzadas, con las consecuencias que para la organización y el personal representa esto.

Para elaborar un Plan Estratégico, la organización debe definir primero su estado futuro deseado, enseguida define el camino y el orden en que debe dar sus pasos y finalmente se asegura de recorrerlo apegado al Plan.

La Planeación Estratégica describe el punto donde la organización se visualiza en un plazo de por lo menos tres a cinco años, así como las acciones y decisiones que determinaran sus operaciones al logro del estado futuro deseado.

Podemos entonces identificar tres elementos clave en la Planeación Estratégica: primero, saber a dónde quiero llegar; segundo, definir qué camino voy a seguir; y tercero, asegurarme de no desviarme del camino cuando ya estoy avanzando en la ruta establecida.

1.3 Importancia

Frente a los retos del entorno global, es necesario analizar las actividades y el alcance de las organizaciones, posteriormente, definir Objetivos y Metas a largo plazo, ya que éstas guiarán sus acciones y sus aspiraciones de resultados futuros. Esto se logra gracias a la Planeación Estratégica.

La importancia de la Planeación Estratégica radica en dichos elementos centrales que obliga a las organizaciones a pensar a largo plazo; visualizar una realidad que hoy no existe; imaginar y crear una cultura organizacional que sustente los nuevos procesos que seguramente tendrá que implementar y comprometer con sus accionistas una situación financiera que cumpla sus expectativas.

Inevitablemente también la obliga a replantear la forma de hacer las cosas, porque el resultado esperado es diferente al que han obtenido haciendo lo mismo cada año. Y lo más importante para el éxito del Plan Estratégico es que obliga a la organización a recordar y reconocer que el factor humano es la pieza clave para llegar al futuro estado deseado. La mejor forma de no desviarse del camino es asegurarse que quienes mueven a la organización, entiendan claramente la Planeación Estratégica ya que son las personas quienes la harán realidad, sin embargo, socializarla de manera adecuada entre todos los integrantes de la organización también es fundamental para asegurar su éxito.

Si se cuenta con una buena Planeación Estratégica, la organización puede lograr:

- Alinear criterios sobre cómo hacer realidad la Visión.
- Definir las acciones clave del éxito de la Estrategia.
- Identificar y potencializar las oportunidades de mercado.

- Reaccionar oportunamente a las amenazas que impidan lograr los Objetivos.
- Concentrar esfuerzos a los temas Estratégicos sin descuidar la operación.
- Contar con un sistema de información y medición que facilite la toma de decisiones.

La Planeación Estratégica es, por tanto, la "brújula" que permite guiar a la organización para alcanzar sus Metas, y al mismo tiempo permite identificar cuando se está desviando de la "ruta" para ese propósito.

1.4 Visión, Misión y Valores Organizacionales

Lo primero que debe tener claro la organización es qué quiere lograr a largo plazo, por ejemplo; qué posición quiere ocupar dentro de la industria donde compite, en qué nicho de mercado actuará o qué tamaño de empresa quiere llegar a ser.

También tendrá que definir su razón de ser, es decir, si es una empresa que se dedicará a proporcionar un servicio, producirá un producto, ayudará altruistamente a las personas, etc.

Una vez que se visualiza a futuro y cuál es su razón de ser, debe establecer cuáles serán los Valores que guiaran la conducta de las personas que laboran en ella y que harán posible el logro de la Visión y Misión.

Visión

Como lo hemos comentado, un elemento clave para definir la Estrategia en las organizaciones es definir su estado futuro deseado, pues bien, a partir de ahora llamaremos a ese estado futuro Visión.

La Visión es el destino al cual quiere llegar la empresa en el largo plazo (tres a cinco años), sirve para marcar el rumbo a todos los departamentos y áreas de negocio. Es la base para la toma de decisiones más importantes y trascendentales. Por tal motivo, la Visión debe representar un desafiante reto que motive las acciones del día a día del personal. Y no menos importante es que debe especificar

claramente el tiempo en el que se quiere hacer realidad esa Visión. Lo anterior no debe generar que la descripción de la Visión sea extensa y compleja, ya que esto no ayudará a que sea entendida por todo el personal que tiene la responsabilidad de materializarla; por el contrario, si es "corta" pero deja claro dónde quiere estar la empresa en unos años, es mejor.

Algunos ejemplos de Visión:

NESTLE

Ser reconocida como la empresa Líder en nutrición, salud y bienestar, teniendo la confianza de los grupos de interés (Nestle Sitio web, 2016).

GRUPO BIMBO

En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores (Grupo BIMBO Sitio web, 2016).

GRUPO MODELO

Para el 2015 lograr que la mitad de nuestros ingresos provengan del área internacional e incrementar consistentemente el liderazgo en el mercado nacional, manteniendo nuestra rentabilidad (Grupo Modelo Sitio web, 2015).

VOLKSWAGEN

Somos una empresa exitosa que genera utilidades de manera sustentable.

Somos Líderes en el mercado mexicano, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente.

Somos competitivos y confiables en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes.

Somos un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.

Somos un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos.

Contamos con procesos innovadores, confiables y transparentes, enfocados a una calidad excelente y la satisfacción de nuestros clientes (Volkswagen Sitio web, 2016).

ALPURA

Ser la empresa número uno, en calidad e innovación de productos lácteos y bebidas nutricionales (ALPURA Sitio web, 2016).

Como vemos, cada organización puede declarar su Visión como prefiera, pero todas manifiestan su deseo futuro de la misma. Lo en realidad importante no es como está redactada o si cumple con el "deber ser" de una Visión, lo que realmente favorecerá a que sea realidad es que sea comprendida por todo el personal que colabora cotidianamente en la empresa.

Misión

La Misión refleja la identidad de una organización, es decir, declara el motivo por el cual el día de hoy existe como organización y para quién existe. Además, orienta las actividades de la empresa, expresa que necesidad pretende satisfacer y a qué sector del mercado pretende atender.

La Visión centra su atención en el futuro y la Misión expresa la razón de ser de la organización al momento que se declara. Pero no están aisladas, partiendo de quién soy hoy como empresa (Misión), tengo la base para pensar en quién quiero ser a futuro (Visión).

Algunos ejemplos de Misión:

NESTLE

Deleitar a las familias mexicanas con productos nutritivos, saludables y de la más alta calidad en todas las etapas de sus vidas (Nestle Sitio web, 2016).

GRUPO BIMBO

Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos (Grupo BIMBO Sitio web, 2016).

GRUPO MODELO

Crecer como competidor multinacional en el mercado de bebidas inspirando orgullo, pasión y compromiso, generando valor para nuestros grupos de interés (Grupo Modelo Sitio web, 2015).

VOLKSWAGEN

Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes (Volkswagen Sitio web, 2016).

ALPURA

Satisfacer las necesidades de los consumidores, elaborando productos innovadores de alta calidad, que brinden un estilo de vida saludable, proporcionando la mejor nutrición y confianza (ALPURA Sitio web, 2016).

En ocasiones las organizaciones consideran que no tiene sentido declarar una Misión cuando ya tienen algunos o muchos años operando y por consiguiente saben perfectamente cuál es su razón de ser, pero olvidan que la organización es un ente vivo a través de las personas que colaboran en ella y por tanto esas personas pueden salir de la organización y ser reemplazadas por nuevas que desde la responsabilidad menor o mayor que les sea asignada, deben saber a qué se dedica la empresa que los contrata.

Valores

Cuando se definen los Valores organizacionales, es cuando la empresa pone especial atención en el factor humano. Los Valores expresan el comportamiento esperado de los colaboradores durante sus actividades e interacciones del día a día hacia dentro y hacia afuera de la organización.

Los Valores son la garantía de que la Misión se cumpla ya que, al vivirlos cada día, se eliminan barreras que puedan impedir alcanzar la Misión. "Los Valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter" (Kaplan & Norton, The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008). Esto con el paso del tiempo contribuye de manera importante a crear una cultura organizacional, entendiendo por cultura organizacional y con base a la definición de Guízar; a los Valores, normas y creencias que comparten y aceptan las personas dentro de una organización. Esto crea el "ambiente humano" dentro del cual los colaboradores realizan sus tareas diarias (Guízar Montúfar, 2013). La cultura organizacional es invisible, pero todos saben que existe y tiene impacto en todo lo que sucede dentro de ella (Guízar Montúfar, 2013).

Algunos ejemplos de Valores:

NESTLE

- · Calidad superior.
- Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.
- Nuestra gente.
- Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano.
- Confianza y transparencia.
- Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.
- Innovación y renovación.
- Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.
- Servicio.
- Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes (Nestle Sitio web, 2016).

GRUPO BIMBO

- Valoramos a la persona.
- Somos una comunidad.
- Competimos y ganamos
- Actuamos con integridad
- Conseguimos resultados
- Somos operadores eficaces
- Trascendemos y permanecemos en el tiempo (Grupo BIMBO Sitio web, 2016).

GRUPO MODELO

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Confianza (Grupo Modelo Sitio web, 2015).

VOLKSWAGEN

- · Cercanía al Cliente
- Alto Desempeño
- Crear Valores
- Capacidad de Renovación
- Respeto
- Responsabilidad
- Desarrollo Sustentable (Volkswagen Sitio web, 2016).

ALPURA

- Honestidad
- Respeto
- Austeridad
- Responsabilidad
- Equidad
- Lealtad (ALPURA Sitio web, 2016).

Cuando leemos la Visión, Misión y Valores de una organización tenemos una idea de la filosofía de esta, el tipo de organización y de la gente que labora en ella.

Partiendo de estos elementos, es más fácil emprender el esfuerzo para definir la Planeación Estratégica.

1.5 Herramienta para Planear la Estrategia

Existen muchas herramientas tecnológicas que pueden ayudar a las organizaciones en la nada fácil tarea de definir la Planeación Estratégica, algunos ejemplos son: "Las Cinco fuerzas", "Modelo Abell", "Modelo Genérico de Estrategia", "Execution Premium", "Océano Azul" y "Modelo Canvas", entre otros. Justamente decidir que herramienta utilizar para formular la Estrategia es la primera discusión entre los directivos. Este trabajo se basa en Execution Premium (Kaplan & Norton, The

execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008) debido a que es una las herramientas menos complicadas para su aplicación en cualquier tipo y tamaño de organización; por la misma razón es de las más utilizadas². Execution Premium es la herramienta desarrollada por Robert Kaplan y David Norton, con la cual es posible definir, implementar y ejecutar la Estrategia en las organizaciones.

Normalmente las actividades dedicadas a la operación nos tienen tan ocupados todo el día, que cuando se piensa en definir la Estrategia de la organización y que para hacerlo debemos separarnos de la operación, definitivamente optamos por continuar manteniendo la operación, ya que de ello depende que se generen los productos o servicios que comercializamos, vendemos y obtenemos los ingresos que mantienen "viva" la organización. Es por este tipo de pensamiento que se requiere de una herramienta que sea fácil de usar cuando decidimos Planear nuestra Estrategia. Execution Premium propone seis pasos para esto: Desarrollar la Estrategia, Planificar la Estrategia, Alinear la organización, Planificar operaciones, Controlar y aprender, Probar y adaptar.

Estos pasos se deben ejecutar en el orden mencionado debido a que en realidad es un ciclo que debe repetirse permanentemente en la organización (Figura 1).

_

² Execution Premium es la herramienta que se utiliza en las diferentes organizaciones donde he tenido la responsabilidad de la Estrategia corporativa a nivel consultor y/o colaborador directo.

Ciclo Execution Premium de la Planeación Estratégica.

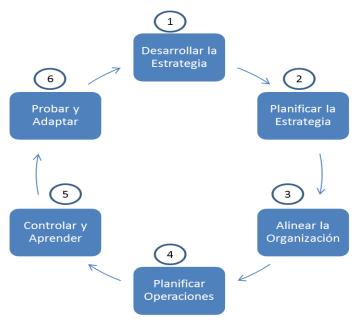


Figura 1. Ciclo Execution Premium de la Planeación Estratégic

Fuente: (Kaplan & Norton, The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008).

1.5.1 Desarrollo de la Estrategia.

El desarrollo de la Estrategia es la etapa donde la alta dirección, el CEO (*Chief Executive Officer*), el Consejo de Administración o como se le llame al cuerpo directivo de la organización, debe reflexionar y confirmar o en su caso ajustar la Misión, Visión y sus Valores, es decir, decidir sobre el tipo de negocio que están realizando, sobre cómo continuarlo a largo plazo; así como cuáles son los Valores que guíen la conducta de los colaboradores incluidos los directivos, para hacer realidad la Misión y la Visión. Estos elementos son la base para desarrollar la Estrategia.

Una vez definida y acordada la Misión, Visión y Valores por el cuerpo directivo, es muy importante que el personal entienda claramente estos elementos y sobre todo debe saber y comprender porque la organización y él mismo cuerpo

directivo, deben cambiar la forma de trabajar para lograr el reto de hacer que la Visión sea una realidad en el plazo propuesto. La tarea de divulgar y asegurar que el personal conozca y entienda la necesidad de cambiar, es responsabilidad de los mismos directivos y de todos los Líderes de la organización.

El ejercicio de comunicación de la Estrategia es de vital importancia y debe realizarse desde el inicio del desarrollo de esta, con la finalidad de reducir la resistencia natural al cambio del personal. Esta resistencia, además, suele incrementarse debido a que, en muchos casos, las organizaciones cuentan con organigramas claramente definidos donde las unidades de negocio no se encuentran relacionadas con las áreas operativas y estas a la oficina corporativa, provocando inadecuada comunicación y poco entendimiento de la Misión, Visión y Valores definidos durante el desarrollo de la Estrategia. Compartir una sola Visión ayuda a que las distintas áreas funcionales y operativas focalicen sus esfuerzos a un mismo fin.

Cuando la organización tiene claridad de lo que quiere hacer y qué quiere lograr en el futuro, es momento de analizar donde se encuentra parada, es decir, cuál es la situación actual de sus recursos y capacidades tanto dentro como fuera de la organización, esto le permitirá identificar dónde y cómo debe cambiar. Este análisis debe considerar particularmente a la competencia, su personal y el dinamismo del mercando o industria donde participa.

Una herramienta útil para realizar lo anterior es el FODA que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las Fortalezas y Debilidades se consideran factores internos a la organización e incluye todos los temas o problemas donde tiene un alto grado de control y por tanto puede influir en su resultado. Las Oportunidades y Amenazas son considerados factores externos en los cuales la organización tiene poca o nula influencia en su comportamiento e impacto en su Estrategia. Por otro lado, en las Fortalezas y Oportunidades se definen los factores positivos para el logro de la Visión, y en contraparte, en las Debilidades y Amenazas se agrupan los factores que pueden complicar o impedir que la Visión se convierta en realidad (Figura 2).

El análisis FODA proporciona de una manera sencilla los aspectos clave que debe considerar el cuerpo directivo al definir el Plan Estratégico de su organización. Es importante comentar que aún que esta herramienta permite identificar mucha y variada información interna y externa, debe considerarse aquella que realmente signifique un impacto importante para lograr o no la Visión. Adicionalmente, el resultado de este análisis también debe considerarse en la comunicación que deben realizar los Líderes con su personal por lo que igualmente, la redacción de cada elemento del FODA debe ser clara y concreta.

FODA



Figura 2. F O D A

Fuente: Imagen propia basada en información de (Matriz FODA Sitio web, 2016).

Con el análisis FODA y la confirmación de la Visión y Misión, el cuerpo directivo tiene suficientes elementos para decidir cómo llevar a su organización al

estado futuro deseado, es decir, está en posibilidad de desarrollar la Estrategia para su organización.

1.5.2 Planificar la Estrategia.

Los ejecutivos que confirmaron la Visión y Misión y analizaron con que Fortalezas y Oportunidades cuentan e identificaron sus Debilidades y Amenazas, seguramente han decidido que Estrategias deben cambiar y/o emprender para alcanzar sus Metas. Si preguntásemos a uno de estos ejecutivos que Estrategia debe seguir su organización, seguramente escucharíamos definiciones como: "Necesitamos ser más agresivos en el mercado por lo que tenemos que invertir en nuestra fuerza de ventas para recuperar el liderazgo que teníamos y obtener el 80% de los clientes dentro de nuestro nicho actual".

Este tipo de definiciones de la Estrategia, son poco claras para que el personal las entienda perfectamente y pueda ejecutarlas de tal forma que se obtenga el resultado esperado. Evidentemente desde este momento comienza a jugar un papel muy importante el tema de comunicación. En este apartado veremos cómo Planificar la Estrategia de tal forma que esas definiciones se conviertan en elementos más sencillos y fáciles de comunicar al personal que será responsable de ejecutarla.

Para convertir la definición de la Estrategia en Objetivos operacionales dentro de una organización, los Doctores Kaplan y Norton crearon el *Balanced Scorecard* (BSC), esta herramienta es valiosa porque ayuda a representar gráficamente la Estrategia a seguir para lograr la Visión, esta representación se llama Mapa Estratégico (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004).

El Mapa Estratégico está integrado por la siguiente estructura:

- Perspectivas
- Objetivos Estratégicos
- Propuesta de Valor
- Temas Estratégicos

Veamos la Figura 3 y a partir de ella se explicará la estructura del Mapa Estratégico.

Estructura Mapa Estratégico

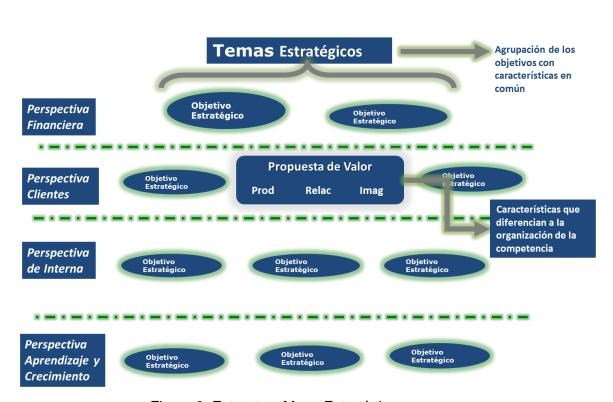


Figura 3. Estructura Mapa Estratégico

Fuente: (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004).

Las Perspectivas son las cuatro grandes secciones en que se divide el Mapa, la Financiera se utiliza para colocar los Objetivos financieros que debe alcanzar la organización para cumplir las expectativas de los accionistas.

En la perspectiva de Clientes se colocan los Objetivos que indican cuales necesidades de los clientes se deben satisfacer. En esta misma perspectiva se coloca la Propuesta de Valor con la cual la organización pretende diferenciarse de la competencia y atraer más clientes.

La perspectiva Interna o de Procesos Internos, es la que ubica los Objetivos que describen la forma en que pretende realizar y/o ejecutar sus procesos internos. Esta perspectiva puede considerarse como la columna vertebral de una empresa ya que es donde se genera el valor que aporta la organización a la sociedad.

Finalmente se encuentra la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, es aquí donde se definirán los Objetivos relacionados a temas del personal, de las herramientas e infraestructura que se requiere para ejecutar los procesos, así como de la cultura organizacional que pretende lograr la empresa.

Los Objetivos Estratégicos son las acciones específicas que deben realizarse para cumplir la Misión e indican el camino que llevará a la organización a lograr la Visión de largo plazo. Estas acciones u Objetivos se representan en la Figura 3 dentro de círculos ubicados en la perspectiva correspondiente dependiendo de la naturaleza del Objetivo.

Se llama Temas Estratégicos al conjunto de Objetivos que tienen características en común. Un Tema Estratégico puede agrupar Objetivos de una misma perspectiva o de perspectivas distintas.

En este momento y gracias al análisis FODA, la organización ya identificó los aspectos clave que debe considerar en su Estrategia, estos aspectos se representaron en el Mapa a través de Objetivos agrupados en Temas Estratégicos y Perspectivas. Esto se considera como la Estrategia de negocio representada gráficamente.

Ahora el reto es dar a conocer la Estrategia a toda la organización con el propósito de que todas las unidades de negocio y especialmente todos los colaboradores a todos los niveles, estén Alineados a los Objetivos Estratégicos.

1.5.3. Alinear la organización.

Que las unidades de negocio y las personas estén Alineadas a la organización, significa que las actividades que realizan día a día están directamente relacionadas al logro de los Objetivos plasmados en el Mapa Estratégico. Esto no es tarea fácil.

Lograr la Alineación Estratégica requiere de la participación y el compromiso de todos los departamentos y el personal que colabora en la empresa. El resultado de una adecuada Alineación Estratégica permite tener una Visión compartida por el equipo directivo y operativo.

Si consideramos que toda organización es un conjunto de procesos y etapas en que una depende de otra, se entiende que cualquier inconsistencia puede afectar la ejecución de la Estrategia.

Trabajar sin Alineación es "tirar por la borda" todo el esfuerzo previo de desarrollar y Planear la Estrategia, ya que la gente se mueve en diferentes direcciones y por ende terminaran en diferentes lugares que nada tengan que ver con el punto de llegada o estado deseado previsto en la Visión.

La clave para la Alineación es la comunicación. Es la principal palanca que empuja el éxito organizacional, sin embargo, en la mayoría de las ocasiones no se lleva a cabo de manera adecuada o peor aún, no existe. Si los empleados no entienden la Visión y el Mapa Estratégico, en muy poco probable que entiendan la Estrategia diseñada para cumplirla y alinear sus actividades diarias a esta.

Sin entender la Estrategia, los empleados no pueden adaptar su trabajo y sus prioridades para contribuir efectivamente a la ejecución de esta.

En la práctica, Alinear la organización implica que cada unidad de negocio y departamento debe realizar el mismo ejercicio que se hizo a nivel organización, es decir, realizar su análisis FODA y definir la Estrategia que apoyara el logro de los Objetivos Estratégicos del negocio. Cada departamento también plasma esa Estrategia en un Mapa Estratégico que contiene Objetivos específicos de su área, pero suman o complementan los Objetivos de la empresa.

Como vemos, Alinear la organización es un primer e importante esfuerzo de comunicación que favorece el entendimiento de la Estrategia y más importante aún, lograr el compromiso del personal para alcanzar los Objetivos Estratégicos.

1.5.4. Planificar operaciones

El siguiente paso es lograr relacionar la Estrategia con la operación a fin de asegurar que los recursos, los planes operativos y el presupuesto reflejen el camino señalado

en el Mapa Estratégico (Kaplan & Norton, The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008). En esta etapa se busca realizar mejoras a los procesos clave que tengas mayor impacto en la ejecución de la Estrategia.

Lo anterior implica no solo tener claramente identificados cuáles son los procesos clave de la organización, adicionalmente debe realizar un detallado análisis y evaluación de estos, para saber cuáles son los cambios que debe realizar en ellos con base a la Estrategia definida. Es decir que, los Objetivos Estratégicos deben provocar cambio en los procesos operativos que permitan alcanzar las Metas planteadas en cada uno de los Objetivos.

Lograr esto normalmente es complicado por una sencilla razón; los dueños de los procesos no tienen adecuada comunicación con los dueños de los Objetivos Estratégicos, lo cual trae como consecuencia que cada dueño tome decisiones con base a sus prioridades por un lado o con base a sus Planes de mejora continua y/o su sistema de calidad por el otro.

Para lograr que esta situación mejore, es muy importante que la Dirección General participe activamente en comunicar la Estrategia, preferentemente de manera conjunta a los responsables de los Objetivos Estratégicos y a los responsables de los procesos operativos, con el fin de que ambos entiendan la estrecha relación que existe entre unos y otros para que trabajen de manera coordinada en lograr la Alineación de la operación a la Estrategia de largo plazo. Esa Alineación es clave ya que las mejoras que logren realizarse a los procesos operativos con base en su impacto a la Estrategia lograrán cerrar las brechas de desempeño identificadas con ayuda del sistema de calidad organizacional. En muchas ocasiones pueden definirse nuevos procesos operativos clave como resultado del ejercicio de Alineación con la Estrategia.

Como resultado de la Alineación se logra obtener un plan de trabajo para realizar las mejoras a los procesos identificados como clave para el logro de la Estrategia.

Es claro entonces, que una parte fundamental de una ejecución Estratégica exitosa depende las mejoras que se realicen a los procesos operativos clave en total

Alineación a los Objetivos y Metas Estratégicas. Que para lograr esto, nuevamente el tema de una adecuada comunicación entre todos los involucrados, tanto en la Estrategia y como en los procesos, logrará mayor sinergia y compromiso entre las diferentes personas que día a día ejecutan los procesos y a su vez hacen realidad la Visión y Misión definidos en la Estrategia.

1.5.5 Controlar y Aprender

Después de haber definido la Estrategia, la empresa entra a la etapa de ejecución, donde se llevan a cabo los planes elaborados, es aquí donde en el día a día se vuelve realidad los productos o servicios que se ofrecen al cliente y se obtienen o no, los resultados esperados y definidos en las Metas Estratégicas. Pero como en la ejecución de cualquier plan, es necesario darle un seguimiento estrecho, lo cual nos permitirá tener un adecuado control durante la ejecución y así tomar oportunamente las decisiones que sean necesarias cuando se presenten desviaciones a la Planeación Estratégica. La más común y efectiva forma de tener control sobre la ejecución de la Estrategia es a través de reuniones formales y sistemáticas donde participan los actores clave de esta. Con estas reuniones la empresa aprende lo que le funciona y lo que no; en consecuencia, toma decisiones para corregir el rumbo.

No es raro encontrarse con reuniones directivas donde el punto principal es analizar el resultado financiero del período y donde se toman decisiones relacionadas a la política de precios de los productos o servicios, reducción de gastos, reducciones de personal, etc., esto con el fin de cerrar la brecha entre la rentabilidad esperada y la real. Lo anterior es un típico ejemplo de que la operación es la que marca el ritmo de trabajado en el día a día, eso es entendible, pero no justifica que los directivos únicamente focalicen su atención y decisiones a resolver temas de la operación, porque es en este momento donde se está sentenciando al fracaso la Estrategia y por ende la organización.

Para solucionar este dilema, es necesario realizar reuniones donde la agenda está conformada por temas netamente operativos y de corto plazo, donde se plantean y resuelven los problemas que han dado como resultado las cifras

financieras presentadas. En este tipo de reuniones participan responsables de departamentos como ventas, jurídico, compras, recursos humanos, finanzas, etc. La frecuencia varía dependiendo de las necesidades y/o problemáticas de cada departamento o de los directivos de la organización; pueden realizarse reuniones de seguimiento multi-departamentos donde se atienden situaciones que impactan directamente el resultado financiero y estas pueden tener una frecuencia mensual.

Las reuniones de seguimiento operativas debes realizarse de una manera muy práctica y enfocada a tomar medidas de atención a la problemática planteada. Es una buena práctica realizarlas con duración corta (entre 15 y 30 min.) y de pie, esto favorece a que la reunión no se extienda y se definan acciones inmediatas. Es recomendable que en el lugar donde se realiza la reunión de seguimiento operativo cuente en sus paredes con los reportes de resultados ya que estos son de gran ayuda para analizar y resolver los temas en discusión.

Como vemos, las reuniones operativas proveen información sobre los problemas y acciones que impactan directamente el resultado mensual de una compañía, con lo que los directivos se sienten tranquilos y ocupados en los temas "urgentes" del día a día.

Cubierta esta necesidad de los mandos medios y altos, se facilita mucho coordinar a los directivos y responsables directos de la Estrategia para que se reúnan con el único y focalizado fin de analizar el avance en la ejecución de la Estrategia de largo plazo. La frecuencia de este tipo de reuniones de seguimiento a la Estrategia suele ser trimestral o semestral, aunque en algunas organizaciones sobre todo durante el primer año de trabajar con una Estrategia definida se llegan a realizar de manera mensual.

Los asistentes obligados a participar en estas reuniones son todos los altos mandos de la organización y algunos mandos medios que tengan responsabilidad directa en temas Estratégicos. A estas reuniones no se debe enviar representantes de los convocados, empezando por la dirección general; esto porque la importancia de las decisiones ahí tomadas tiene impacto directo en el logro de la Visión de largo plazo. En las reuniones de seguimiento a la Estrategia, se parte de los resultados obtenidos en el tablero de control de Indicadores Estratégicos, así como el estatus

en la ejecución de los proyectos clave, esta información se proporciona a los asistentes con suficiente antelación, de tal forma que lleguen a la reunión con la información analizada y con propuestas a discutir sobre como corregir o mantener el rumbo de la empresa.

Con base a los dos tipos de reuniones, la de seguimiento a la operación y la de seguimiento a la Estrategia, las organizaciones logran mantener un equilibrio en los esfuerzos por volver realidad la Visión y Misión de la empresa. Las reuniones se realizan con diferente propósito, con diferente frecuencia e incluso con diferentes participantes; pero esas diferencias son precisamente las que logran mantener el equilibrio y foco hacia los resultados de largo plazo sin descuidar los temas del día a día.

1.5.6 Probar y Adaptar

Como resultado de las reuniones de seguimiento a la Estrategia, los responsables de su ejecución, obtienen suficiente información que les permite probar o comprobar si los supuestos como preferencias de sus clientes, comportamiento del mercado, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas consideradas al definir los Objetivos y Metas Estratégicas, fueron adecuados o no, y en consecuencia se pueden tomar las decisiones necesarias para adaptar o ajustar la Estrategia con base a los resultados obtenidos hasta el momento. Esta evaluación para adaptar la Estrategia a la realidad del momento de una compañía se debe realizar una vez al año con el fin de captar oportunamente los cambios del entorno y ajustar el camino a la Visión o en algunos casos, a modificar la Visión de largo plazo. También es válido evaluar si las inversiones realizadas en los proyectos Estratégicos están generando los beneficios esperados, de lo contrario es preferible cancelar la ejecución de algún proyecto que, dadas las condiciones de la empresa y el entorno, ya no tengan razón de ser.

Conclusiones

En este capítulo comprendimos la importancia que tiene para cualquier organización definir su Planeación Estratégica ya que esta se convierte en la brújula que guía el camino hacia el crecimiento y permanencia a largo plazo. Sin Planeación Estratégica se puede saber que quiere lograr la empresa, pero difícilmente sabrá si está moviéndose en la dirección correcta.

Parte clave en la definición de la Estrategia es haber declarado el estado futuro de la organización con horizonte de 3 a 5 años de distancia, este estado futuro deseado es la Visión, la cual refleja cómo se verá la compañía al concluir el horizonte de largo plazo definido. Acompañando a la Visión casi siempre se encuentra en las organizaciones la declaración de la Misión, esta contiene la razón de ser de la organización, leyéndola podemos saber "a que se dedica" la empresa, que hace, con qué fin lo hace y para quién lo hace. Tan importante es la Visión y Misión para una empresa como lo son sus Valores, ya que estos representan y definen la cultura organizacional. Es con la aplicación y convencimiento de sus Valores, que los colaboradores definen su comportamiento en las actividades del día a día.

Una vez declarada la Visión, Misión y definidos los Valores, la organización está en condiciones de poner manos a la obra en la definición de su Estrategia, ya que la Visión representa el punto de llegada a largo plazo y la Estrategia es el camino escogido para llegar a ella.

Para construir este camino nos podemos apoyar de la herramienta *Execution Premium* (Kaplan & Norton, The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008), la cual propone seis pasos para definir, implementar, ejecutar, dar seguimiento y adaptar la Estrategia en las organizaciones.

Lo primero para desarrollar la Estrategia es realizar un análisis y evaluación de las condiciones internas y externas en las que se encuentra el negocio, con esto, encontrar los temas que deben atenderse a mediano y largo plazo. Esos temas o áreas de oportunidad se convertirán en Objetivos, Indicadores, Metas e iniciativas Estratégicas que darán forma a la Planeación Estratégica corporativa, misma que

deberá comunicarse a todos los colaboradores de todos los niveles jerárquicos. Esto se denomina en la herramienta como Alineación de la organización, es aquí donde se hace uso de diferentes medios de comunicación para que la Estrategia sea conocida, pero sobre todo entendida por el personal que la hará realidad con el apoyo de su trabajo diario.

Este paso es la clave para que los colaboradores se sientan comprometidos con el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y por ende con la empresa.

Lo siguiente es revisar todos los procesos de la operación involucrados en la generación del producto o servicio que ofrece la compañía, con el fin de analizar y en su caso mejorar aquellos procesos que son clave y apoyan la ejecución de la Estrategia definida, a esto se le denomina Planeación de las operaciones.

Para Controlar y Aprender de lo sucedido durante la ejecución de la Estrategia, es necesario realizar reuniones de seguimiento tanto de la operación diaria como del avance en la Planeación Estratégica. Esto se logra realizando dos tipos de reuniones; la de seguimiento a la operación, donde participa el personal directamente involucrado en los temas de la operación a tratar durante la reunión, esta reunión se realiza con tanta frecuencia como se presenten los problemas en la operación. El otro tipo de reunión es la de seguimiento y análisis de la Estrategia, en ella participan de manera obligatoria el cuerpo directivo de primer nivel ya que en ellos recae la responsabilidad de los resultados de toda la organización y por ende, el logro de la Visión de largo plazo establecida como estado futuro deseado. Durante la ejecución, es recomendable que se realice la reunión de manera mensual ya que esto brinda mayor oportunidad de reacción y prevención ante obstáculos que puedan presentarse en el camino.

Finalmente, los resultados asociados a la ejecución de la Estrategia pueden ser o no los esperados, sin embargo, con base en ellos, se debe realizar por lo menos una vez al año un ejercicio de evaluación de la Estrategia para probar si los supuestos considerados al definir la Estrategia fueron los correctos, lo cual permite adaptar o ajustar la Estrategia si es que la empresa se está desviando del camino a la Visión.

Todas las organizaciones saben por qué existen y cómo quieren verse dentro tres, cinco, diez o más años, también, que para lograrlo tienen una Estrategia de acción con base en la cual toman decisiones importantes todos los días, sin embargo, en muchos casos nada de eso está formalizado y mucho menos bien comunicado dentro de la empresa, por lo tanto, no es raro entender porque este tipo de empresas no logran sus Metas o las logran a un costo más alto.

Dar a la Planeación Estratégica y sobre todo a su comunicación e involucramiento de todo el personal, la prioridad más alta y que el cuerpo directivo sea el primero en "hacer suya la Estrategia" es fundamental para que las empresas crezcan y perduren en el tiempo.



Capítulo 2 Comunicación Organizacional y Estratégica





Capítulo 2. Comunicación Organizacional y Estratégica

Ahora veremos cómo se presenta la comunicación en las organizaciones, sus diversas formas y sentidos, tales como; formal e informal; ascendente, descendente y de igual manera cuál es su influencia en el funcionamiento de estas. También revisaremos que elementos se deben presentar para que exista una comunicación efectiva y cuál es la mejor forma de comunicar la Estrategia, donde los Líderes de la organización tienen un papel preponderante. Adicional a la participación de los Líderes, la capacitación formal continúa siendo uno de los mejores canales para comunicar la Estrategia. Finalmente, analizaremos como enfrentar la resistencia al cambio que se presenta en las organizaciones durante un proceso de implementación de la Estrategia.

Definir la Estrategia de la organización considerando todos los pasos Planteados en el capítulo anterior, corre el riesgo de quedarse como buenos propósitos y olvidada en una carpeta si no se lleva a cabo una adecuada implementación y sobre todo una Alineación a todos los niveles de la empresa. La clave de una exitosa implementación y un total involucramiento del personal durante la Alineación radica en la forma que se comunica la Estrategia. Es por ello por lo que en este capítulo abordaremos como es la comunicación dentro de las organizaciones, tipos y su efectividad. También analizaremos como debe ser la comunicación específicamente para la Estrategia y los elementos clave para lograr su comprensión, involucramiento y compromiso de las personas durante su ejecución. Algunos elementos importantes para este fin son: participación de los Líderes de equipos de trabajo, dar claridad al personal sobre sus Objetivos y una capacitación adecuada sobre la Estrategia.

Actualmente la mayoría de las organizaciones recurren al apoyo de herramientas como la que proponen Kotter y Cohen en su libro "El corazón del cambio" (Kotter & Cohen, 2002) para facilitar el proceso de transición de una forma de trabajo a otra, se basa en la definición de una serie de pasos que generan un cambio acorde a las necesidades o Estrategia organizacional. La herramienta de Kotter y Cohen será abordada igualmente en este capítulo.

2.1 Comunicación

Comencemos con una definición sencilla pero muy clara de que es la comunicación entre los seres humanos: Según Martínez de Velazco y Nosnik "La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta" (Martínez de Velasco & Nosnik, 2008). Por su parte, en el Diccionario de la Real Academia Española encontramos entre otras definiciones, que comunicación es el "Trato, correspondencia entre dos o más personas" (Real Académia Española, 2014).

Por tanto, al hablar de comunicación entre humanos, en automático estamos hablando de interacción entre al menos dos personas. Y cuando hablamos de personas en una organización, hablamos del elemento más importante para que la empresa subsista y crezca. Dado que la comunicación organizacional involucra a las personas o empleados durante la ejecución de su trabajo, es importante comprender como se presenta la comunicación al interior de las empresas. En seguida veremos las principales formas de comunicación al interior de las organizaciones.

2.1.1 Formal

En el ámbito laboral la comunicación formal es aquella que se genera usualmente para cubrir las necesidades asociadas a la actividad de las personas para cumplir con sus responsabilidades laborales. También se considera comunicación formal la generada por un representante de la organización para dar a conocer de manera oficial algún tema que le interesa a la misma que todo el personal este enterado, entre estos temas se encuentra la comunicación de la Estrategia.

Este tipo de comunicación se puede presentar de manera escrita y oral por medios tradicionales o electrónicos, que la organización reconozca y declare como medios formales, por ejemplo, cartas masivas o personalizadas, correo electrónico, sistemas de audio masivos, teléfonos fijos y móviles, tableros de información, etc. Los medios utilizados para generarla, la frecuencia, la audiencia objetivo e incluso

el impacto esperado, están previamente definidos y aprobados en los procesos oficiales de la organización (Martínez de Velasco & Nosnik, 2008).

Esta comunicación al ser declarada por la organización y aceptada por el personal como formal, no deja dudas a su veracidad y por tanto su influencia e impacto en las personas es alto, al grado que puede generar reacciones diversas en cada uno de los empleados que la recibe. Por lo cual, este tipo de comunicación debe ser oportuna y muy clara si quiere obtener el resultado para el cual se generó el comunicado.

La comunicación de la Estrategia es más efectiva cuando se utiliza un medio de comunicación formal cuya fuente debe ser el nivel más alto de la organización. Esto es de gran ayuda para lograr el éxito de la Estrategia ya que el personal percibe la importancia que esta representa para el futuro de la empresa y de ellos mismos. Los medios para comunicar la Estrategia comúnmente son: carta del presidente o director general dirigida a todo el personal, grandes mantas ubicadas en puntos muy visibles dentro de la organización, mensajes en la intranet y boletines internos impresos y/o electrónicos entre otros.

2.1.2 Informal

Inversamente a la formal, la comunicación informal se genera libre y espontáneamente entre los colaboradores sin regirse a un formato, frecuencia o medio específico para generarla. Se dice con frecuencia que la comunicación informal es más efectiva que la formal ya que no es rígida, no necesita revisiones y autorizaciones, se difunde con mayor velocidad y llega a tener un alto nivel de influencia en los colaboradores (Martínez de Velasco & Nosnik, 2008). La comunicación informal en las organizaciones tiene como una de las causas principales, la ausencia de comunicación formal, principalmente entre las líneas directas de mando, es decir, superior y subordinado. Ante esto y ante la necesidad natural de las personas por estar informados, se genera la comunicación informal.

Este tipo de comunicación generalmente es oral y se basa en "dichos o rumores" de los cuales usualmente se desconoce la fuente y conforme se propagan

de una persona a otra, la información va sufriendo modificaciones, lo cual puede provocar muchas reacciones negativas o positivas sin fundamento.

Una desventaja es que genera conductas no deseadas que afectan la adecuada ejecución de la Estrategia. La organización no puede hacer nada para evitar esta comunicación informal, ya que sucede inevitablemente en cualquier lugar o actividad donde participen grupos de personas. Por tal motivo, la organización debe estar atenta a este tipo de comunicación e intervenir oportunamente con un comunicado formal que corrija la conducta no deseada provocada por la comunicación informal (Martínez de Velasco & Nosnik, 2008).

2.1.3 Sentido de la comunicación

Adicional a la comunicación formal e informal, la comunicación puede originarse desde cualquier nivel jerárquico en dirección de abajo hacia arriba y/o de arriba hacia abajo, y al mismo tiempo puede ser formal o informal. Cuando se da la comunicación de abajo hacia arriba significa que un empleado de nivel jerárquico inferior envía información a otro empleado de nivel superior. En esas organizaciones que este sentido de comunicación se da cuando el empleado de nivel inferior quiere expresar una inconformidad o necesidad personal específica hacia el nivel superior y generalmente lo hace de manera informal, en el caso de la renuncia es más común usar un medio formal escrito para comunicar esta decisión.

Algunas organizaciones provocan la comunicación de abajo hacia arriba con el propósito de conocer y entender cuál es el sentir de los empleados en temas como el estilo de liderazgo de sus superiores, la capacitación que reciben, incluso su nivel de motivación y compromiso con la empresa. Esto es el claro ejemplo de la comunicación hacia arriba de manera formal ya que el medio más usado para esta comunicación es un cuestionario oficial que el empleado responde de manera anónima pero que la organización le da un uso formal al tomar medidas que satisfagan las inconformidades y/o necesidades expresadas por el personal.

En sentido opuesto, la comunicación de arriba hacia abajo es la generada por personal de un nivel jerárquico superior hacia un nivel inferior aún que no sea en dependencia directa del nivel superior. Cuando la comunicación se da en este

sentido es muy común que sea de manera formal y verbal, ya que se usa en el día a día para atender sus responsabilidades laborales. Un ejemplo de este sentido de comunicación es la comunicación que debe hacer un superior a su equipo de trabajo para explicar cuáles son sus responsabilidades, metas específicas y resultados esperados de ellos. Para llevar a cabo la Alineación de toda la organización con la Planeación Estratégica, se debe usar este sentido de comunicación de arriba hacia abajo ya que los Objetivos y Metas Estratégicas se van dividiendo entre los directivos de mayor nivel hasta el nivel más bajo de la organización, de tal suerte que la suma de esfuerzos de cada uno de los colaboradores para cumplir con "su parte" de la Meta, dará por resultado el éxito de la Estrategia.

Formal A. Reuniones B. Correos electrónicos C. Actas (registros) D. Comunicación grupal

Sentido y tipos de comunicación

Figura 4. Sentido y tipos de comunicación

Fuente: Imagen propia basada en información de (Michoacan, 2016).

2.1.4 Comunicación Efectiva

Independientemente si la comunicación es formal o informal, fluya de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba, la clave para que esa comunicación influya en el comportamiento de las personas es que sea efectiva. La comunicación efectiva se logra cuando la persona que transmite el mensaje lo hace de tal manera que no deja

dudas a quién recibe el mensaje o le genere interpretaciones erróneas (Anzorena, 2013). Con base en algunas recomendaciones del investigador y consultor Oscar Anzorena, veamos que se necesita para lograr una comunicación efectiva (Anzorena, 2013).

En primer lugar, Anzorena señala que es muy importante reflexionar y estar consciente que cuando expresamos una opinión lo que comunicamos es nuestro particular punto de vista y eso no necesariamente describe la realidad. Si pretendemos que nuestra opinión se considere como la única verdad, nuestra comunicación no es efectiva (Anzorena, 2013).

La comunicación efectiva, es más que hablar y escuchar. Al comunicar, debemos reflexionar que además de transmitir lo que queremos expresar, debemos tener la disposición de escuchar lo que la otra persona quiere transmitirnos. Por ello, Anzorena señala que cuando escuchamos es conveniente adoptar una postura de aceptación y total apertura ante lo que escuchamos (Anzorena, 2013). Además, el investigador señala que la comunicación debe ser asertiva. Desde su perspectiva "El asertividad es la característica del decir claro y preciso, sin vueltas, rodeos ni ambigüedades" (Anzorena, 2013). Esto aplica particularmente cuando hacemos una petición o un ofrecimiento, ya que implica un compromiso en cualquiera de los dos casos y si no somos asertivos quedamos en una mala situación con nuestro interlocutor ya que no se transmite el mensaje deseado (Anzorena, 2013).

Además, recordando que la comunicación no verbal juega un papel fundamental para expresar lo que sentimos o pensamos, al comunicarnos debemos cuidar ser congruentes entre lo que decimos y lo que expresamos con el cuerpo (Anzorena, 2013). Lo que decimos con el habla y el cuerpo debe transmitir confianza y sinceridad al personal con el que nos comunicamos.

Anzorena señala que una forma de mejorar el nivel de efectividad en la comunicación es desarrollar la habilidad de indagar a través de preguntas todo aquello que nos pueda servir para expresarnos y al mismo tiempo entender a nuestra contraparte en una comunicación. Este ejercicio de preguntar nos ayuda también a escuchar mejor (Anzorena, 2013).

Como ejemplo a la propuesta de Anzorena tomemos el caso hipotético de un colaborador que escucha a su jefe quién le informa que su participación en el Objetivo Estratégico llamado "incrementar la satisfacción del cliente" es de vital importancia, ya que como responsable de atender las quejas telefónicas de los clientes, la forma de solucionar dichas quejas se reflejará directamente en el cumplimiento de la Estrategia. Ante esto, el colaborador responde: entonces, ¿si a cada cliente que yo atienda telefónicamente y resuelva satisfactoriamente su queja, quiere decir que estoy apoyando al logro del Objetivo Estratégico "incrementar la satisfacción del cliente" ?, el jefe confirma su mensaje respondiendo la pregunta afirmativamente.

Como pudimos ver, no importa la forma de comunicación o el sentido en el que se dé, la clave es lograr una comunicación efectiva, transmitiendo de manera clara y directa el mensaje que queremos dar y de esa manera evitar erróneas interpretaciones de nuestros interlocutores. Esta efectividad de la comunicación facilita el entendimiento de la Estrategia por parte de los colaboradores.

2.2 Comunicación de la Estrategia

Si los empleados no entienden la Estrategia, no pueden adaptar su trabajo y sus prioridades a la consecución de esta, por tanto, comunicarla correctamente es la clave dentro de las organizaciones para que todo el esfuerzo realizado en su definición dé los resultados esperados durante su ejecución. Sin embargo, pocas veces las empresas la comunican clara y oportunamente a sus colaboradores principalmente porque los diferentes Líderes de la organización no asumen la responsabilidad de esta importante actividad para el logro de la Estrategia.

2.2.1 El Papel del Líder

Es común que los niveles medios y altos sean los primeros en estar involucrados en los temas de la Estrategia. Por tanto, son ellos quienes, en su papel de Líderes de un grupo de personas, tienen la importante labor de comunicar claramente la Estrategia.

"El término Líder proviene del inglés leader, y hace referencia a conducir, guiar, dirigir, dirigente o jefe. Un Líder es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, éste presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los Objetivos definidos" (www.conceptodefinicion.de, 2014).

Con base en la definición anterior, es entendible porque el Líder juega un papel determinante para comunicar la Estrategia con su equipo de colaboradores y lograr así los Objetivos planteados para su área de trabajo. Una de las habilidades más reconocidas en un Líder en la organización, es la de motivar a otros para que realicen su trabajo con entusiasmo, lo cual redunda en mayor productividad para la empresa y mayor satisfacción para el empleado.

El Líder es un actor fundamental para transmitir la Estrategia al interior de la organización. Lo primero que un Líder debe comunicar es la Misión, los Valores y la Visión de largo plazo que ha definido la organización, ya que esto les indica hacia dónde se dirige la empresa. Al mismo tiempo debe motivar a su equipo para lograr hacer realidad esos elementos de la Estrategia. Una vez entendido por los colaboradores la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar a largo plazo, es momento para que el Líder les indique el camino para llegar, es decir, la Estrategia para lograrlo.

Para explicar la Estrategia de la empresa, es conveniente que el Líder o las personas seleccionadas como Líderes, se apoyen del Mapa Estratégico. Este es la representación gráfica de la Estrategia y una herramienta muy didáctica para explicarla.

Recordemos que el Mapa Estratégico (Figura 5) muestra los Objetivos agrupados por temas Estratégicos dentro de las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento explicados en el capítulo 1.

Mapa Estratégico

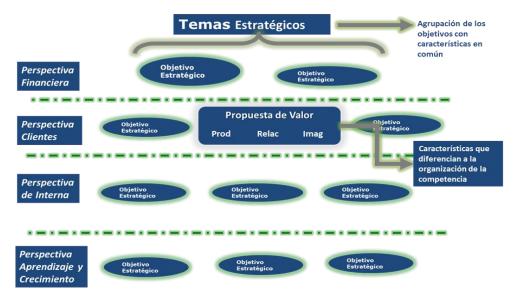


Figura 5. Mapa Estratégico.

Fuente: (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004)

En este momento es donde los empleados con la guía de sus Líderes identifican como pueden contribuir cada uno de ellos al logro de los Objetivos organizacionales. Lo anterior debe ser aprovechado por el Líder para generar satisfacción en su equipo, confirmando como su trabajo diario tiene impacto en uno o más de los Objetivos Estratégicos de la empresa. Esto incrementa el sentido de pertenencia y genera compromiso de cada persona con la organización. Una vez comunicada la Estrategia como lanzamiento después de su definición, los Líderes no pueden pensar que su trabajo de comunicar la Estrategia ha concluido, por el contrario, es un tema que apenas comienza ya que la comunicación constante de la Estrategia (avances y resultados) debe convertirse en la prioridad en la agenda de todos los Líderes en la organización.

2.2.2 Alinear Objetivos personales

Cuando los colaboradores conocen y entienden claramente la Estrategia de la organización e identifican como su trabajo aporta a los resultados esperados por la

misma, se puede dar un siguiente paso para motivar al personal, se trata de la Alineación de los Objetivos personales a los Estratégicos. Para lograr esto, se involucra al empleado en la definición de sus Objetivos personales donde se identifica claramente su aportación a los organizacionales.

Este involucramiento es realizado principalmente por los jefes inmediatos a través de reuniones de trabajo formales donde se presentan los Objetivos Estratégicos y se identifica junto con los colaboradores, en donde tiene impacto su trabajo individual. Con esto, cada colaborador tiene una Meta por cumplir, a la cual su Líder da seguimiento cada mes y da retroalimentación a cada miembro del equipo sobre el avance en sus Objetivos personales y toman decisiones que permiten corregir cualquier desviación que se presente. Es muy importante que por lo menos una vez al año el Líder, el área de recursos humanos y el colaborador evalúen y ajusten los Objetivos personales de tal manera que se asegure su aportación a la Estrategia y sean retadoramente alcanzables (Kaplan & Norton, Alignment, 2005).

En algunas organizaciones se utiliza un formato simple para evaluar el avance mensual de sus colaboradores, donde se registran las Metas y los resultados reales, con esta medida se pueden tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones a la Meta que se presenten cada mes. Enseguida podemos ver un ejemplo de este tipo de controles (Figura 6).

Control de Indicadores y Metas

os del evaluado		Datos del evaluador		
Alberto Rodríguez Espinosa	Nombre:	Alejandro Garrido Rivera		
Gerente de ventas	Puesto:	Director de ventas		
	Alberto Rodríguez Espinosa	Alberto Rodríguez Espinosa Nombre:		

30 marzo 2016

Fecha evaluación:

Objetivo estratégico	Nombre Indicador	Meta mes 1	Real mes 1	Meta mes 2	Real mes 2	Meta mes n	Real mes n
Incrementar las ventas con clientes nuevos	Numero de clientes nuevos	5	4	8	8	6	7
	Ventas con clientes nuevos	\$100,000.00	\$75,000.00	\$ 150,000.00	\$140,000.00	\$130,000.00	\$150,000.00
Mayor rentabilidad	Rentabilidad	35%	30%	38%	35%	40%	41%

Figura 6. Control de Indicadores y Metas.

Fuente: Elaboración propia basada en mi experiencia.

2.2.3 Programa de incentivos

Aunque no es una práctica común en las organizaciones mexicanas, el programa de incentivos es otra forma en la que se puede motivar a los colaboradores para comprometerse con el cumplimiento de los Objetivos personales y organizacionales.

El programa asocia el nivel de cumplimiento de los Objetivos personales con incentivos que pueden ser de diferente naturaleza. Estos pueden ser compensaciones salariales, días adicionales de vacaciones, reconocimiento público, promociones, etc.

La definición de programa de incentivos es un tema que debe manejar la empresa con mucho cuidado ya que si no es clara la forma en que se medirán los resultados y las reglas para entregar los incentivos a quién haya logrado sus Metas, puede causar efecto negativo y desmotivador para los colaboradores. El argumento que justifica la recomendación para que las empresas definan e implementen un programa de incentivos para los empleados, es que, si a la empresa le va bien, los empleados deben tener participación del valor que ellos ayudaron a generar (Kaplan & Norton, The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008).

2.2.4 Capacitar es comunicar

Usualmente cuando se habla de capacitación en las organizaciones, se piensa en aquella que tiene el propósito de incrementar el nivel de conocimientos y especializaciones que la empresa considera deben tener sus empleados para el mejor desempeño de sus responsabilidades. Sin embargo, para lograr el mejor entendimiento de la Estrategia, se debe incluir en el plan de implementación y Alineación, un programa de capacitación especialmente desarrollado para dar a conocer la Estrategia. Esta capacitación en primera instancia debe tener como propósito, que los colaboradores participantes entiendan en que consiste la Estrategia organizacional. Esto es de mucha ayuda, ya que una vez entendida,

todos podrán hablar el mismo lenguaje sobre conceptos como tema Estratégico, Objetivos, Indicadores, Metas, Visión, Misión, Iniciativa, etc.

Cuando se elabora el contenido, materiales y dinámicas a utilizar en la capacitación orientada a la Estrategia, se debe adaptar específicamente al grupo al cual se le impartirá la capacitación considerando su nivel jerárquico, sus funciones dentro de la organización, así como sus preocupaciones sobre el impacto que la Estrategia pueda tener en sus actividades diarias.

Por todo lo anterior, es comprensible que la capacitación formal, es un elemento clave para llevar a cabo una adecuada comunicación de la Estrategia hacia los colaboradores.

2.3 Gestión del cambio

A la mayoría de las personas por naturaleza nos causa incertidumbre, incluso miedo, cuando se nos presentan situaciones nuevas, diferentes o radicalmente opuestas a lo que conocemos, dominamos o rompe nuestra rutina. La primera reacción es de resistencia al cambio en diferentes niveles -alto, medio, bajo-. Este comportamiento no es la excepción en las empresas cuando se implementan cambios en la forma de ejecutar sus procesos, en la estructura jerárquica, en las instalaciones físicas, en los sistemas con que operan, o cuando se implementa una Estrategia de largo plazo.

Para ayudar a las organizaciones en la implementación de cualquier tipo de cambio importante, existe un concepto conocido como Gestión del Cambio, el cual consiste en "... un conjunto de procesos que se emplean para asegurar que los cambios significativos se lleven a cabo de forma ordenada, controlada y sistemática a efecto de facilitar el cambio organizacional. Uno de los Objetivos de la gestión del cambio es en lo que respecta a los aspectos humanos de superar la resistencia al cambio..." (maat Gknowledge, 2008).

A continuación, se expone los ocho pasos para lograr un cambio exitoso propuestos por Kotter y Cohen en su libro "El corazón del cambio" (Kotter & Cohen, 2002).

2.3.1 Establecer un sentido de urgencia

Es común en las organizaciones que no tienen comunicación oportuna y efectiva con sus empleados, que se creen "silos", lo cual significa que las distintas áreas se enfoquen a cumplir con sus responsabilidades sin tomar en cuenta al resto de la organización. Cada área decide cómo realizar su trabajo y la prioridad para realizarlo, es decir, cada quién trabaja a sus tiempos y urgencias asociados a sus Objetivos específicos y aislados. En este sentido, cada persona miembro de ese departamento trabaja con el "sentido de urgencia" que necesita su área y regularmente no es el mismo que el "sentido de urgencia" de la organización.

Es un error pensar que con el hecho que el presidente de la compañía emita un comunicado oficial, donde informa que a partir de ese momento cambiará la forma de trabajar o que se sustituirá un sistema por otro, o que ahora la prioridad son los Objetivos Estratégicos; esto logrará el apoyo y compromiso del personal para cumplir el decreto del presidente.

Cuando se definió la Estrategia, se resaltó la prioridad que todas las áreas deben tener para lograr los Objetivos y Metas Estratégicas. Esto representa un reto grande que debe asumir todo el personal. Para ello es de gran ayuda establecer el mismo sentido de urgencia en toda la organización, lo cual ayudará que todos focalicen su esfuerzo al logro de los Objetivos. Para lograr alinear el sentido de urgencia, como parte del plan de comunicación, es importante mostrar a todo el personal de manera fría, la situación actual de la compañía y las consecuencias que implicaría no volver realidad la Misión y Visión de largo plazo; consecuencias como la reducción en su participación de mercado, su impacto financiero, reducción de plazas de trabajo, incluso la desaparición de la empresa. Si es necesario, se puede presentar al personal, la opinión directa de sus clientes para que perciban cómo se sienten con la experiencia de comprar sus productos o servicios. Esto conseguirá que todo el personal ponga atención en la problemática y sobre todo genera en cada uno, la conciencia de que algo se debe hacer diferente y pronto (Kotter & Cohen, 2002).

2.3.2 Crear una coalición de liderazgo

Una vez alineado el sentido de urgencia, es conveniente identificar a aquellas personas que cuenten con la confianza de sus compañeros sin importar si son o no de su mismo departamento. Lo importante es que sean personas que cuentan con el respeto y reconocimiento de sus iguales, superiores y subordinados. Estas personas pueden ser las primeras en asumir el sentido de urgencia y entendimiento del problema para apoyar la búsqueda de soluciones.

Estos actores clave generan un efecto multiplicador en el resto de las personas, ya que de manera formal e informal continúan comunicando y concientizando sobre la necesidad y beneficios de llevar a cabo los cambios propuestas por la organización. Al mismo tiempo, esto provoca que se sumen nuevos actores clave quienes realizarán la misma labor de concientización hasta alcanzar que la mayor parte de los colaboradores estén comprometidos con participar en el proceso de cambio. Para esta labor de concientización, los actores clave deben tener la suficiente información del cambio en cuestión con el propósito de que en su labor "evangelizadora" puedan aclarar todas las dudas y temores que manifiesten sus compañeros. Ante cualquier comentario negativo y/o de frustración, los actores clave deben resaltar que los beneficios del cambio son mayores a los retos o aspectos negativos del mismo. Si es necesario, se debe reforzar, usando la técnica del sentido de urgencia con el personal que aún muestre abiertamente su rechazo al cambio.

2.3.3 Desarrollar tanto una Visión como una Estrategia

Para este punto, debemos apoyarnos con toda la información desarrollada durante la definición de la Estrategia, recordemos que no sólo hemos establecido la Visión sino también la Estrategia que llevará a la organización a volverla una realidad. Aquí se pretende lograr un efecto opuesto en el personal que el obtenido al elevar el sentido de urgencia. El propósito es facilitar al personal que se visualice siendo parte del estado futuro de la organización y disfrutando de los beneficios que obtendrá si es parte de ese cambio. Muchas veces esto despierta no solo mayor interés y

compromiso de las personas, sino que activa su creatividad e iniciativa para aportar nuevas ideas para hacer más productivo su trabajo.

2.3.4 Comunicar la Visión

Comunicar la Visión no es solamente ponerla en una lona gigante y colgarla en el lugar más visible de la organización, donde estamos seguros de que todo el personal inevitablemente la verá, y efectivamente, todo mundo la verá, pero no todos la leerán y pocos serán los que la entenderán. Se debe organizar un equipo interno preferentemente integrado por las personas que cuentan con la confianza de los colaboradores quienes elaborarán un Plan de trabajo específico para comunicar la Visión, este Plan debe considerar diversos medios de comunicación que servirán como habilitadores del cambio en las distintas audiencias a las que van dirigidos.

Esto puede ir desde "trípticos" hasta videos profesionalmente elaborados y expuestos a los empleados en las pantallas internas. Comunicar la Visión es lo primero y más importante que debe hacer la organización ya que esto da claridad y confianza a todos de saber hacia dónde se dirige la empresa.

2.3.5 Propiciar que los empleados actúen

En muchas ocasiones, a los empleados que se sienten cómodos con la forma en que hacen su trabajo porque lo tienen "muy dominado", son los primeros que rechazan y tratan de impedir el cambio. A su vez, este tipo de empleados seguramente no perciben los impactos de los problemas que la empresa busca solucionar con el cambio provocado por la implementación de la Estrategia organizacional. Según Kotter y Cohen, lo que se puede hacer con este tipo de colaboradores, es enfrentarlos directamente al problema, como enviarlos temporalmente a que atiendan a los clientes y reciban sus inconformidades y exigencias respecto a la calidad del servicio o producto que le proporcionamos. Sin lugar a duda, esta exposición, que no le gustará, provocara que entienda la gravedad del problema y comprenda mejor el porqué de los Objetivos y proyectos

Estratégicos que están generando cambios importantes dentro de la organización. Kotter y Cohen (Kotter & Cohen, 2002) proponen tres particulares formas de hacer que los empleados actúen:

- Crear un concurso anual donde los empleados puedan proponer sus ideas para mejorar la forma de trabajo en su organización. Esto genera mayor entusiasmo si la final de este concurso se realiza en alguna playa o lugar que genera amplias expectativas.
- 2) Relacionado al punto anterior, la organización debe considerar que, como resultado del concurso de ideas, la empresa obtendrá beneficios no sólo del proyecto que resulte ganador, sino de todos los proyectos presentados puede obtener diversos resultados favorables a sus Objetivos. Por lo cual, no debe escatimar en pagar un reconocimiento lo suficientemente atractivo para inspirar a todos a participar con su creatividad e innovación en la generación de ideas cada año.
- 3) Filmar un video donde el personal participa en la ejecución del proceso que deseamos mejorar, después verlo y analizarlo con los participantes del proceso permitirá que se generen diversas ideas de mejora que ellos mismos implementaran, después de unos meses se repite este ejercicio y se evalúa si el proceso ha madurado con las mejoras implementadas por ellos mismos (Kotter & Cohen, 2002).

2.3.6 Obtener victorias a corto plazo

Es muy importante apoyar proyectos que, por su naturaleza, puedan generar resultados visibles a corto plazo, esto genera de manera inmediata, sensación de éxito y genera confianza en la organización y particularmente en el personal que ve materializados los beneficios para la empresa y para los empleados. Es recomendable que la organización se focalice en dos o tres proyectos máximos para obtener resultados de corto plazo, por muy buenas que sean las demás ideas, no debe caer en la tentación de ejecutar muchos proyectos simultáneamente aún que cuente con los recursos para hacerlos. En lugar de eso, pocos proyectos permiten que los ojos del personal estén atentos a ellos y más motivante será su impacto al

resto de la organización. Los proyectos seleccionados deben ser los que mayor impacto tengan en los Objetivos Estratégicos. Con esto, indudablemente el personal se motiva para continuar con los planes de cambio generados por la implementación de la Estrategia (Kotter & Cohen, 2002).

2.3.7 Consolidar las ganancias para ganar impulso

Existe el riesgo que el personal comience a sentirse satisfecho conforme ve que los resultados esperados empiezan a convertirse en realidad, esto puede generar cierto conformismo y que nuevamente el sentido de urgencia baje. Para prevenir este riesgo, la organización debe trabajar permanentemente en reforzar los agentes de cambio implementados originalmente e incluso generar nuevos. Kotter y Cohen señalan que una forma de mantener el entusiasmo del personal es trabajar para que los colaboradores se vean como socios de la empresa. Si se les hace conscientes de la importancia de ser más productivos y reducir costos y que esto genera mayor ganancia para la empresa y que esta ganancia se comparte con el personal al cierre de cada ejercicio, indudablemente que mantendrán la energía para generar ideas y llevarla a la práctica. Otra forma de mantener el entusiasmo es crear equipos multidisciplinarios que durante dos meses se dediquen a interactuar con toda la organización detectando áreas de mejora y obteniendo ideas que permitan generar más proyectos que generen beneficio para todos. Los integrantes de estos grupos pueden ir cambiando en cada ocasión que se formen (Kotter & Cohen, 2002).

2.3.8 Anclar los cambios en la cultura

Una vez logrados los cambios realizados a través de los proyectos implementados, se debe buscar que dichos cambios se queden como parte de la cultura organizacional o incluso que se agreguen a los Valores corporativos. Esto permitirá que los cambios perduren en el tiempo y sin importar la incorporación de personal nuevo, el resto de la organización logrará con el día a día que los recursos nuevos

asuman los cambios ya implementados. Esto puede reforzarse con un programa de inducción que el área de recursos humanos prepara y ejecuta con los nuevos integrantes de la organización, en esta inducción, adicional a la información básica sobre la historia de la empresa, sus clientes, su cobertura de mercado etc., debe incluir un componente sobre la cultura organizacional que lleva implícitos los cambios agregados a lo largo del tiempo, así como el componente de la Visión, Misión y Valores de la empresa.

Lo anterior es necesario ya que, si bien un cambio es difícil de implementar, lo es más mantenerlo hasta que se incorpore a la cultura de la organización. De igual manera se debe estar alerta a los factores que puedan provocar un retroceso del cambio como la interrupción de las medidas de cambio inicialmente implementadas. Algunas medidas que proponen Kotter y Cohen para mantener el cambio son: presentar constantemente al personal videos de los beneficios de los cambios implementados, utilizar la intranet para poder a disposición de la personal información actualizada de la organización y sus nuevos procesos. Adicionalmente, Kotter y Cohen proponen que se promueva en la medida de lo posible hacia algún puesto importante a empleados que hayan asumido satisfactoriamente el cambio, esto motivará a los demás colaboradores a adoptar la nueva cultura organizacional. También es recomendable identificar y contar historias de éxito, filmar a colaboradores que cuenten su experiencia y los beneficios obtenidos como resultado de haber adoptado el cambio en sus actividades diarias (Kotter & Cohen, 2002).

Conclusiones

Este capítulo de comunicación nos muestra como los colaboradores que no conocen y entienden la Estrategia de la organización para alcanzar nuevas Metas, poco podrán hacer para apoyarla y obtener el resultado que se espera de ellos. Por el contrario, si logran entender dicha Estrategia será más fácil que identifiquen como su trabajo diario tiene un impacto directo en el logro de esta. Para que esto cambie, se requiere que los Líderes a todos los niveles de la organización, sean los encargados directos para dar a conocer la Estrategia y asegurar su entendimiento

con sus equipos de trabajo. Para ello debe tenerse presente que la comunicación formal en las empresas tiene un carácter oficial, por tanto, nadie dudará de ese tipo de comunicación, sin embargo, en ocasiones no se logra el impacto deseado en el personal debido a que también se presenta de manera espontánea la comunicación informal, la cual llega más rápido a todos los niveles de la organización y tiene mayor influencia en el personal que la comunicación formal. Por esta razón, la organización debe estar atenta a este tipo de comunicación basada en rumores que puede distorsionar la percepción del personal respecto al tema en cuestión. Toda esta comunicación se presenta de arriba abajo o viceversa en la estructura organizacional.

Hablando particularmente de la comunicación de la Estrategia, encontramos que los Líderes juegan un papel determinante para lograr comunicar de manera efectiva la Estrategia a su personal, esta comunicación debe llegar al nivel de alinear los Objetivos de cada miembro de su equipo a los Objetivos Estratégicos, lo cual puede reforzarse con la aplicación de incentivos individuales a medida que los Objetivos personales se cumplen.

La capacitación es un medio eficaz de comunicación ya que es un momento en el que el personal llega en una postura muy receptiva, lo cual se puede aprovechar para que adicional a capacitarlos en la herramienta usada para definir la Estrategia, se les explique claramente que significa cada elemento de esta. Es aquí donde los colaboradores tienen su primer contacto con la Estrategia por lo cual la capacitación es un factor clave dentro del esquema de comunicación de esta.

Cerramos este capítulo con Gestión del Cambio y la propuesta Kotter y Cohen, la cual permite a las organizaciones facilitar la transición de una forma de trabajar a otra derivada de cualquier cambio interno o específicamente por la implementación de la Estrategia.

Para facilitar el cambio es importante hacer conciencia en el personal respecto a la urgencia de llevar a cabo el cambio, normalmente se logra mostrando a los colaboradores los problemas que se presentan con los clientes, esto eleva su sentido de urgencia. También es muy útil apoyarse en personas que cuentan con la credibilidad del resto de sus compañeros para promover los beneficios del cambio,

ellos mismos pueden ayudar a comunicar la Visión de largo plazo, lo cual permite que los empleados se visualicen gozando de los beneficios que se esperan tanto para la empresa como para ellos.

Consiguiendo lo anterior, se puede fomentar la actuación de los colaboradores con acciones que provoquen la generación de ideas que resuelvan situaciones específicas que la empresa desea cambiar. Las ideas generadas se seleccionan para ser implementadas buscando obtener "victorias" de corto plazo para que el personal vea materializados los beneficios esperados y se motive a seguir generando ideas de mejora.

Por último, es muy importante que todos los cambios realizados en la empresa sean adoptados como parte de la cultura organizacional, con el propósito de que los cambios perduren hasta que se identifique la necesidad de nuevos cambios. Esto se logra en gran medida con el reforzamiento constante de los cambios realizados en el pasado y la integración de las nuevas formas de trabajar en la organización impartidas al personal nuevo en las sesiones de inducción organizadas por el área de recursos humanos.

Comunicar la Estrategia es un tema tan importante como la definición de esta, ese debe ser el primer cambio que deben adoptar las organizaciones cuando deciden replantear su Visión, Misión, Valores y definir los Objetivos para lograrla. En el siguiente capítulo analizaremos cual ha sido mi experiencia con diferentes organizaciones respecto a la comunicación de la Estrategia, así como algunas propuestas resultado de la misma.



Capítulo 3 Experiencia sobre comunicación Estratégica en organizaciones





Capítulo 3. Experiencia sobre comunicación Estratégica en organizaciones

En este capítulo expongo parte de mi experiencia laboral en el ámbito de Planeación Estratégica. A lo largo del mismo presentaré como distintas organizaciones han manejado el tema de la comunicación Estratégica con sus colaboradores. A partir de ello se presenta una reflexión con base a dichas experiencias sobre cuales son algunos los problemas y debilidades centrales que presentaron esas organizaciones al momento de comunicar su Estrategia.

3.1 Experiencia en organizaciones

Este apartado tiene el propósito de compartir experiencias en cada una de las organizaciones donde he colaborado y donde después de haber definido su Estrategia de largo plazo, los resultados o éxito de la Estrategia es muy diferente en cada una, y en qué medida, la forma de comunicarla ha sido determinante para lograr los Objetivos Estratégicos y el compromiso de los colaboradores.

Los nombres de las empresas utilizados no son reales y sólo se usan para referirme a cada organización de manera específica. También aclaro que me referiré a las empresas permanentemente en pasado, lo cual no significa necesariamente hayan desaparecido.

La forma de presentación está inspirada en la metodología de los casos de estudio Harvard. La intención es que después de presentar una serie de experiencias, el lector se sensibilice y comprenda el fondo de las problemáticas enfrentadas para después en conjunto con las propuestas de solución aquí ofrecidas, sea el lector mismo quien genere soluciones alternativas que sean apropiadas a las particularidades de su contexto institucional.

3.1.1 Sector Telecomunicaciones

Introducción

Esta organización a la cual llamaré "Industriacom", se dedicaba a producir y comercializar teléfonos fijos y móviles, incluida la infraestructura y equipos de comunicación que requerían los operadores de estos servicios. Dicha empresa contaba con más de 1,000 colaboradores en México, con presencia en prácticamente todo el mundo. Cabe mencionar que la cultura organizacional de Industriacom era muy diferente a la del promedio de las empresas en México, debido a que era dirigida por ejecutivos de nacionalidad extranjera, específicamente europea. La diferencia radicaba básicamente en el nivel de exigencia para cumplir los compromisos adquiridos, por ejemplo, en juntas de trabajo. Se tenía un amplio programa de desarrollo humano que incluía tanto capacitación constante como un gran enfoque hacia el cuidado del recurso humano, lo cual se reflejaba en un bajo nivel de rotación. En esta organización mi rol era netamente relacionado al control financiero de las operaciones. En este caso no me tocó vivir el proceso de definición de la Estrategia ya que cuando ingrese a la compañía, ya estaba definida.

Planteamiento del problema

Mi primer contacto con la Estrategia de la empresa Industriacom fue cuando me pidieron que elaborara un reporte financiero con proyección al año 2020. Cuando pregunte a mi jefe porque nos pedían esas proyecciones, la respuesta fue que era para definir las Metas del Plan Estratégico de Industriacom para cada año hasta el 2020. Aún que la explicación me pareció lógica, aún no era muy claro todo lo que implicaba el Plan Estratégico de Indusriacom. Sin embargo, me percaté que otros compañeros tampoco entendían que era la Planeación Estratégica, coincidentemente tenían al igual que yo, menos de tres meses en la organización.

Solución

Unos días después, por todos lados dentro de la empresa había carteles de un pequeño robot que explicaba en qué consistía el Plan Estratégico de la organización, definía la Visión y Misión, e invariablemente todos los carteles

indicaban con que personas podíamos acercarnos para recibir mayor detalle de la Estrategia y aclarar nuestras dudas al respecto. Así como los carteles, con frecuencia la empresa reforzaba diferentes temas de la Estrategia como las Metas financieras anuales apoyándose en todos los tableros que existían en diferentes puntos clave de la empresa.

Como es evidente, la difusión de la Estrategia estaba basada en apoyos visuales muy bien elaborados y con razonable frecuencia, de tal manera que cuando podríamos estar olvidando los temas de la Estrategia, llegaba otro apoyo visual que volvía a colocar los temas en la mente de todos los colaboradores.

Si bien la gran mayoría del personal conocía la Estrategia gracias a los constantes mensajes, carteles y folletos que llegaban, esto no generaba mayor compromiso de los colaboradores en sus actividades diarias y menos aún, compromiso para alcanzar las Metas Estratégicas. Se sabía que era algo importante para la empresa, sin embargo, era ajeno a los empleados.

Aprendizaje

En Industriacom comprendí lo que significa que el recurso humano es lo más importante dentro de una organización para alcanzar sus metas y la importancia de comunicar la estrategia al personal por diferentes medios.

3.1.2. Servicios de Logística Automotriz

Presentación

En el sector automotriz colaboré con una empresa también de carácter transnacional ya que era alemana dirigida por dos Directores Generales alemanes, esta empresa la llamaré Autolog.

Autolog era una empresa que se dedicaba a proporcionar servicios de logística a una armadora de autos, entre estos servicios se encontraba administración de almacenes de materiales, surtido de materiales a las estaciones de trabajo, secuencia de materiales con base al plan de producción diario, entre otros. Es importante mencionar que en esa armadora todos los procesos y movimiento de equipos y materiales alrededor de la línea de ensamble, se

realizaban por terceros que proveían esos servicios. Únicamente el personal que se encontrada directamente realizando las actividades de ensamble era personal propio de la armadora.

Planteamiento del problema

Con esta empresa participé por primera vez en la definición, implementación, alineación, ejecución y seguimiento de la Estrategia en una organización³.

Autolog estaba conformada por nueve Unidades de Negocio (UN) en diferentes estados de la República, cada una con una organización y gestión particular pero centralizada en las oficinas de la casa matriz en el centro del país.

El primer paso fue definir la Estrategia corporativa, para ello se reunió en varias ocasiones a todos los gerentes responsables de cada UN en las oficinas centrales, en estas sesiones como lo marca la metodología Excution Premium, se discutió y definió desde la Visión, Misión y Valores organizacionales hasta los Objetivos, Metas e Iniciativas Estratégicas. Cada llamado de la Dirección General para definir la Estrategia tenía una duración de dos a cuatro días continuos de discusiones, análisis y planteamientos de lo que debía contener la Estrategia.

En estos talleres de trabajo participaban además de los Gerentes de UN, los dos directores Generales y todos los Gerentes de las oficinas del corporativo, que incluían a las áreas de Recursos Humanos, Adquisiciones, Finanzas, Operaciones, Mercadotecnia, Ventas, Tecnología de Información y la Oficina de Planeación Estratégica. Este proceso que tuvo una duración aproximada de tres meses permitió obtener como resultado, la declaración formal por escrito y firmada por todos quienes participamos en su definición, de la Visión con un horizonte a cinco años, la Misión que confirmaba la razón de ser de Autolog, así como sus Valores organizaciones aplicables a todas las UN. También y como entregable principal de estos trabajos se elaboró el Mapa Estratégico de la empresa el cual contenía dentro

54

³ Esta organización implementó Balanced Scorecard (BSC) que es el antecedente de Executión Premium.

de sus cuatro perspectivas, los temas y Objetivos Estratégicos definidos como guías para cumplir la Misión y lograr el estado futuro declarado en la Visión a cinco años.

El reto ahora consistía en hacer llegar la Estrategia definida a todo el personal distribuido en 9 unidades de negocio y un corporativo, con el fin de lograr las metas planteadas.

Solución

Una vez concluida esta etapa, se definieron dos grandes pasos que se ejecutarían de manera simultánea, el primero era comunicar la Estrategia a toda la organización y el segundo, iniciar el proceso de Alineación.

Comunicar la Estrategia tenía el propósito de que todo el personal conociera la Estrategia corporativa, mientras que la Alineación pretendía que cada una de las UN realizará un ejercicio similar al realizado a nivel corporativo para definir el Mapa Estratégico de la UN, cuidando siempre que los Objetivos Estratégicos de la UN apoyaran a los Objetivos Estratégicos del Mapa corporativo, con lo cual se aseguraría la Alineación con la Visión y Misión de todo el grupo.

Para comunicar la Estrategia se usaron diferentes medios de difusión, comenzando por realizar grandes mantas con la Visión y Misión firmada por los Directores Generales, estas mantas eran presentadas y explicadas por cada Gerente en su UN a sus colaboradores de todos los niveles, al final de la presentación, además de cerciorarse del buen entendimiento de sus colaboradores, cada uno de ellos pasaba a estampar su firma en la manta como muestra de su compromiso por lograr dicha Visión y Misión. Acto seguido, esa manta se colocaba en un lugar visible para todos de tal manera que cada día al verla les recordará hacia donde quería llegar la empresa y su compromiso por apoyar ese propósito. Cuando los directores estaban de visita en alguna UN, reunían al personal en los puntos donde se colocaban las mantas, y daban un mensaje de la importancia de la Estrategia y cómo las Unidades de Negocio y su personal podían ayudar que la Estrategia fuera un éxito.

Mientras los Gerentes realizaban esas actividades de difusión y explicación de la Estrategia, se recorrieron las Unidades de Negocio impartiendo capacitación sobre la Planeación Estratégica en general, utilizando particularmente los

elementos de la Estrategia definida por Autolog como era la Visión, Misión, Valores corporativos, Mapa Estratégico, Objetivos, Indicadores, Metas y Proyectos clave.

Como ha sido señalado anteriormente, capacitar es comunicar y en esta capacitación nuevamente participaba el Gerente de la Unidad para explicar la Estrategia y los beneficios que todos podían obtener haciéndola una realidad. Al final de la capacitación, cada uno de los colaboradores sin importar su nivel jerárquico o rol en la empresa, ubicaba perfectamente donde su trabajo diario apoyaba por lo menos un Objetivo o una Meta específica de la Estrategia. Esto realmente los motivaba ya que veían un sentido adicional a su trabajo, pero lo más importante y que era expresado directamente por los participantes, es que se sentían tomados en cuanta, lo cual incrementaba su nivel de compromiso con los resultados esperados.

Las actividades de comunicación continuaron reforzando el sentido de pertenencia con la empresa y con la Estrategia, primero, se realizó un concurso para diseñar un logotipo que representará la Estrategia corporativa, se invitó a todo el personal y fue grato recibir gran cantidad de diseños, lo cual reflejaba dos cosas muy importantes, el entendimiento de la Estrategia mostrado en la creatividad de los diseños, así como la motivación del personal asociada a la Estrategia. Los premios desde el lanzamiento del concurso se dieron a conocer y consistían en unas playeras edición especial con el logotipo de Autolog así como ropa deportiva y libros. La participación se debió más a la motivación, que al interés por los premios. Una vez seleccionado el logotipo de la Estrategia, se usó para elaborar varios artículos promocionales que se distribuyeron a todo el personal. El propósito era que todo mundo tuviera en sus manos un artículo de uso cotidiano en su casa y/o en la oficina que les recordará el compromiso con la Estrategia.

Para el tema de la Alineación, mientras estaba en marcha el Plan de comunicación, cada Gerente de UN comenzó a programar sesiones con sus Gerentes de las diversas áreas, para replicar el ejercicio realizado a nivel corporativo, es decir, definir la Estrategia para su Unidad de Negocio, pero la cual debía estar alineada a la Estrategia corporativa. Para esto se definieron ciertas reglas a considerar; la Visión corporativa la asumirían todas las UN, con ello se

aseguraba que todos (UN y corporativo) "apuntaban en la misma dirección", la Misión si podía ser diferente en cada Unidad ya que como se mencionó anteriormente la Misión describe la razón de ser de la organización y una de sus características es que indica que servicio ofrece y a quién va dirigido, por lo tanto al atender clientes diferentes no se podía esperar que compartieran la Misión corporativa.

Otro punto importante fue que debían tener presente y a la vista, el Mapa Estratégico corporativo con lo cual se lograba dos propósitos, reforzar el entendimiento de la Estrategia corporativa y asegurar que los Objetivos definidos en el Mapa de la UN, tuvieran impacto en algún Objetivo Estratégico corporativo. Una vez concluido este proceso interno, se ejecutaba un plan de comunicación exclusivo para la UN, parecido al realizado a nivel general.

Finalmente, es común que en empresas del sector productivo como era Autolog, el personal carga todo el tiempo junto con su credencial de empleado, diversas tarjetas con temas importantes como "los absolutos de seguridad" y "la política de calidad"; después de haber implementado la Estrategia, se sumó a ese grupo de tarjetas, una que contenía el Mapa Estratégico corporativo y el de su UN, y otra con la Visión corporativa y las Misiones corporativa y de su UN.

Con todo lo que Autolog realizó para comunicar la Estrategia simultáneamente al proceso de Alineación, el personal no sólo conocía la Estrategia de todo el grupo y la de su Unidad de Negocio, sino que realmente sabían cómo su trabajo diario ayudaba y era esencial para alcanzar las Metas Estratégicas y con ello el menor beneficio esperado era conservar por mucho tiempo su fuente de ingreso.

Aprendizaje

La participación directa y constante de los Líderes en el proceso de comunicación de la Estrategia es de vital importancia para el involucramiento y entendimiento de la Estrategia y llegar al mayor número de colaboradores, con lo cual el personal se motiva y compromete para lograr las metas de su Unidad de Negocio y las del corporativo.

3.1.3 Servicios Financieros

Presentación

En esta sección se expone el caso de una empresa mexicana que llamaré Finser, su actividad era brindar servicios financieros en México y en grandes ciudades de otros países. Esta empresa me invitó a colaborar con el propósito de definir e implementar por segunda ocasión para ella, un Plan Estratégico de largo plazo.

Planteamiento del problema

El antecedente es que hacía tiempo, en Finser habían realizado un esfuerzo para definir la Estrategia del grupo y poco después, esa Estrategia solo existía en los documentos que se habían generado en su momento. Cabe mencionar que en realidad era un grupo de empresas que apenas un año atrás se administraban de manera totalmente autónoma y recientemente la Dirección General había ejecutado una reestructuración importante que implicaba entre otras cosas, la existencia de una administración centralizada. Este movimiento era una de las razones por las que la empresa necesitaba identificar y compartir una Visión común que guiará a todas las empresas del grupo hacía un mismo estado futuro.

Para llevar a cabo la definición de la Estrategia para Finser, se aplicó la metodología "Execution Premium" (Kaplan & Norton, The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008). La principal diferencia con el proceso que experimenté en la empresa del sector automotriz fue que sólo tuve la oportunidad de reunir a la alta dirección en una ocasión. Lo anterior implicó que previo a esa sesión, se analizó toda la documentación existente y al mismo tiempo se aplicaron cuestionarios a todos los directivos que participarían en la sesión de definición de la Estrategia, con el fin de obtener de primera mano, de qué forma visualizaba cada uno la situación del nuevo grupo y cuál era el destino que vislumbraban.

Los cuestionarios fueron contestados por todos los involucrados y proporcionaron información suficiente con la cual fue posible elaborar diversas propuestas sobre cuál podría ser la Visión, la Misión, los Valores e inclusive pudimos realizar un Mapa Estratégico con la nueva propuesta de valor y los Objetivos que consideramos pertinentes para alcanzar la Visión. Estos elementos que

prácticamente ya eran en sí mismos la definición del Plan Estratégico para la nueva estructura organizacional del grupo se llevaron a la sesión de Planeación donde después de presentarse y discutirse por todo un día, se aprobó la Planeación Estratégica para un horizonte de ocho años.

Ahora el reto era dar a conocer la nueva estrategia a todos los colaboradores de las diferentes empresas que integraban al grupo, y repito; dar a conocer la nueva estrategia, El entendimiento y obtención del compromiso no estaba previsto.

Solución

¿Cómo se realizó en Finser la difusión y comunicación de la Estrategia?, No se realizó como tal un esfuerzo por comunicarla oficialmente, y no era por falta de recursos. Se pensó que como las cabezas del grupo no sólo la tenían clara, sino que ellos la habían definido, sólo era cuestión de tiempo para que se volviera realidad la Visión y Misión del grupo. Finser tenía la facilidad de que todo el personal de las diferentes empresas se encontraba concentrado en un mismo edificio y contaba con instalaciones modernas que incluían muchas facilidades tecnológicas como, pantallas de plasma en muchos sitios clave, salones y auditorios muy bien equipados para eventos formales y recursos para capacitaciones internas, así como externas.

Lo primero que se hizo después de varias semanas de aquella magna sesión de Planeación, fue imprimir un "cuadernillo" el cual explicaba de manera general y teórica en qué consistía el Mapa Estratégico del grupo en todas sus partes. Se imprimió una cantidad reducida de ejemplares por lo que se tuvieron que limitar y asignar una cantidad a cada área y empresa que no alcanzo a cubrir ni el 20% del total de personal que laboraba en ese entonces. Adicional a esto y con un espacio de un par de meses más, se logró la inclusión de las declaraciones de Visión, Misión y Valores del grupo en las pantallas que se ubicaban en la entrada principal del edificio y en las pantallas ubicadas dentro de los elevadores.

A diferencia de otras organizaciones donde había participado en la definición de la Estrategia, aquí se decidió vincular la evaluación de desempeño que aplica el área de Recursos Humanos (RH) con el cumplimiento de Objetivos e Indicadores de desempeño individuales. Para ello fue preciso que todo el personal definiera

junto con su jefe inmediato cuales serían esos compromisos que debía cumplir si quería ser evaluado satisfactoriamente y aspirar a un ascenso o un incremento en sus ingresos y/o el pago de un bono al final del año. Justo cuando se había iniciado este proceso, se dio un cambio en la dirección de RH lo cual detuvo la continuidad de la asignación de Metas individuales para los empleados, con lo cual también se detuvo la posibilidad de explicar a detalle a cada uno de los colaboradores, cuáles serían los Objetivos, Metas e Indicadores Estratégicos a los cuales estaría asociada su evaluación de desempeño.

Por lo tanto, los únicos eventos de comunicación que se llevaron a cabo, además de ser insuficientes, fueron totalmente impersonales ya que no participo ningún Líder en el esfuerzo de comunicar la Estrategia.

Aprendizaje

Como es notorio en este caso, nadie se había tomado la molestia de acercarse de manera directa con el personal a explicar la Estrategia y lamentablemente ni siquiera sus jefes inmediatos. Este error fue una de las razones por las que la ejecución de la Estrategia no se realizaba de manera efectiva y se limitaba a obtener la medición mensual de los indicadores. Este fue el aprendizaje, aunque se realice la medición de indicadores de manera puntual cada mes, no se puede considerar como una ejecución exitosa de la estrategia.

3.1.4. Tecnologías de Información y Comunicaciones

Presentación

InnovaTI se dedicaba a proporcionar servicios de consultoría de TI a organizaciones tanto del sector público como del privado. Todos estos servicios eran básicamente relacionados a las Tecnologías de Información y Comunicaciones. Lo que la hacía singular no eran sus servicios de consultoría de TIC, sino que adicionalmente y en las mismas instalaciones, contaba con un departamento de investigación formal y seriamente constituido, el cual estaba integrado por un cuerpo de investigadores de alto nivel, quienes realizaban mucho trabajo de investigación y publicación de libros y artículos de temas relacionados a las TIC.

InnovaTI también contaba con una Unidad de Posgrados la cual ofrecía diversas opciones para estudios de Maestría y Doctorado en temas especializados de TIC.

Planteamiento del problema

A la llegada del nuevo presidente a InnovaTI, era necesario presentar su plan de trabajo ante el consejo de administración. Este debería abarcar 4 años y representar el crecimiento deseado en todas sus áreas. Para este fín, el presidente quería presentar de una manera clara e innovadora su estrategia de crecimiento.

Solución

El primer paso fue involucrar precisamente a los Gerentes y Directores de área en la definición de la Estrategia, en esta ocasión se elaboró un cuestionario con preguntas clave que permitirían conocer la opinión de los involucrados respecto a ¿Cuáles eran los principales retos que enfrentaba la organización?, ¿Cuáles eran sus Fortalezas, Oportunidades ,Debilidades y Amenazas (FODA)?, ¿De qué manera se debían enfrentar los retos?, ¿Cuáles deberían ser sus Objetivos en los próximos cuatro años?, y ¿Qué acciones concretas podían hacer ellos para lograrlos?.

Por algunas semanas trabajamos juntos con la definición de la Visión, Misión y Valores. Estos elementos fueron relativamente sencillos debido a que el presidente ya tenía claridad de hacia donde quería estar en cuatro años, cuál era la razón de ser de InnovaTI y cómo debía conducirse todo colaborador en su día a día. Con la información de los cuestionarios recibidos por los directivos, la Visión, Misión y Valores definidos, así como la retroalimentación directa que se tenía con el presidente, se logró definir los elementos básicos de la Estrategia, así como un Mapa Estratégico bastante completo.

Una vez que se obtuvo la primera versión del Mapa Estratégico InnovaTI, se comunicó al cuerpo directivo formado por directores de área y sus respectivos gerentes. Esto se realizó en una sola sesión donde se explicó en qué consistía el Mapa Estratégico y cada uno de sus Objetivos. Durante esa sesión recibimos además de muchas preguntas, valiosas aportaciones que se incorporaron a la

Estrategia que el presidente presentaría en el próximo consejo de administración. El impacto de esta sesión fue importante debido a que el cuerpo directivo no sólo participó en la definición inicial, sino que vieron en el Mapa como se daba la relación y dependencias entre direcciones y gerencias, lo cual sirvió para evitar duplicidad de esfuerzos.

Después de esa sesión grupal, se realizaron más de forma individual con los directores y Gerentes que habían hecho aportaciones específicas y se corroboraba la inclusión de estas en la Estrategia, De esto se obtuvo la versión final que después de revisiones y ajustes con el presidente, se declaró como la Estrategia oficial de InnovaTI para los próximos cuatro años. Esta versión se presentó en el consejo de administración y tuvo buen recibimiento y reconocimiento por el presidente del consejo por su sencillez y claridad que reflejo el Mapa Estratégico.

El siguiente paso fue iniciar el proceso de comunicación a toda la organización, para ello se llevaron a cabo diversos eventos y acciones.

Se imprimió un cuadernillo el cual explicaba que era y como estaba integrado un Mapa Estratégico en general y cuál era el Mapa Estratégico de InnovaTI. Debido a la limitada cantidad de cuadernillos impresos, se entregó un ejemplar únicamente a los directores y a sus Gerentes de área, con el propósito de que cada Gerente lo usará para comunicar y explicar la Estrategia representada gráficamente en el Mapa a todo el personal a su cargo. Esta limitante en el número de cuadernillos se debió a que no se asignó presupuesto específico para la comunicación de la Estrategia a toda la comunidad, por lo que se dispuso de parte del presupuesto que para otras partidas tenía asignada la Dirección de área a la cual pertenecía la oficina de Planeación Estratégica.

Se elaboraron en acrílicos para escritorio, diversos carteles que contenían los elementos básicos de la estrategia (Misión, Visión, Valores y el Mapa Estratégico) y se colocaron en los escritorios de las asistentes de directores y gerentes ya que eran lugares muy visibles para todo el personal. La cantidad de acrílicos también fue limitada por lo que sólo se repartieron entre 5 y 10 por Dirección, con esto no se logró el impacto esperado.

Adicionalmente y como una forma muy eficaz de comunicar la Estrategia a toda la empresa, se realizaron sesiones donde participaban colaboradores de diferentes áreas y niveles con el presidente de la empresa, quién explicaba con un lenguaje sencillo y claro cuál era la Estrategia en general y sus principales elementos.

Se utilizaron diferentes medios de comunicación como: videos profesionales donde especialistas explicaban que era la Visión y Misión.

Otro elemento importante de comunicación que se llevó a cabo, fueron los cursos de Planeación Estratégica que se impartieron a la gran mayoría del personal de la empresa, donde además de enseñar cómo se construye la Estrategia, nuevamente se volvía a explicar el Mapa Estratégico de InnovaTI y se promovía que el personal identificará porque era importante su trabajo diario para el éxito de la Estrategia. En estas sesiones lográbamos al mismo tiempo, percibir el interés de los colaboradores en el tema, asegurarnos que se comprendía la Estrategia y lo más importante, fomentar el compromiso hacía adelante para apoyarla.

En más de una ocasión, alguno de los Directores de Área acompañó al presidente en las sesiones con los colaboradores, lo cual reforzaba la importancia que para InnovaTI tenía la Estrategia y esta importancia se transmitía a los participantes. Se realizaron las sesiones necesarias para que todo el personal se enterara y comprendiera cuales eran los Planes de InnovaTI para lograr el estado futuro deseado.

Mientras esas reuniones con el director se realizaron en un período aproximado de dos meses, estaba en proceso la Alineación de las Direcciones de área a la Estrategia central. Como sabemos, esta actividad que también se considera fundamental como medio de comunicación de la Estrategia, consistía en que cada Dirección debía definir su Estrategia respetando la Visión central de InnovaTI pero ajustando la Misión y Objetivos acorde a la naturaleza de la Dirección. Esta actividad reforzó el entendimiento de la Estrategia y permitió que cada colaborador identificara como su trabajo diario aportaba al logro de los Objetivos de su Dirección y al mismo tiempo de toda la empresa.

Si bien este esfuerzo ayudo para lograr la Alineación en menor tiempo, no fue lo más conveniente haberla realizado simultáneamente a la realización de las sesiones informativas y de la capacitación, esto debido a que se muchos colaboradores vivieron el proceso de Alineación cuando aún no tomaban la capacitación o la plática de la Estrategia, esto dificultaba su involucramiento y aportación a dicho proceso.

Todo lo anterior, logró que el personal entendiera y se comprometiera en buena medida con la Estrategia central y la de su Dirección. Esto se comprobó en las primeras Reuniones de Análisis de la Estrategia (RAE) de algunas Direcciones donde el personal de las Direcciones sabía dónde participaba en la ejecución de la Estrategia y como su trabajo diario aportaba al logro de los Objetivos de su Dirección.

Hasta este momento, la comunicación de la Estrategia había logrado su cometido, sin embargo, como lo comentamos en el capítulo de comunicación, esta debe ser constante, suficiente y oportuna. Meses después, durante la ejecución de la Estrategia no se volvieron a realizar actividades puntuales de comunicación y este tema se redujo a las RAE's que realizaban algunas Direcciones de área, con el tiempo, el compromiso del personal fue bajando, así como su entendimiento de la Estrategia ya que por lo menos en los siguientes dos años durante los cuales se hizo ajustes a la Estrategia, ya no se comunicó como se hizo con el primer Mapa Estratégico. Por consiguiente, los resultados buenos y no tan buenos de InnovaTI no tenían relación directa a la ejecución de la Estrategia.

Aprendizaje

Confirmé la importancia e impacto positivo del primer esfuerzo de comunicación, el cual en este caso fue planeado aceptablemente, pero ejecutado con recursos limitados lo cual también limitó el alcance de la comunicación. Por lo anterior, entendí que la planeación de la comunicación debe basarse en el conocimiento de la disponibilidad de recursos con que se cuenta y lograr que esos recursos representen una partida fija en el presupuesto de cada año en las organizaciones.

El segundo gran aprendizaje fue que de nada sirve realizar una oportuna y adecuada planeación para comunicar la Estrategia y asignar los recursos

necesarios para ejecutarla, si sólo se realiza inmediatamente después de definirla y no se repite el esfuerzo por lo menos una vez al año o cada ocasión que la Estrategia tenga algún ajuste en cualquiera de sus elementos, Visión, Misión, Objetivos, Metas e Indicadores.

3.2. Problemas y debilidades para comunicar la Estrategia

Definir la Estrategia en las organizaciones es tan importante como comunicarla, sin embargo, en algunas organizaciones como las analizadas (Finser), a la comunicación no se le pone la suficiente atención y en el mejor de los casos se comunica la Estrategia recién fue definida (InnovaTI), y posteriormente no se realizan actividades de reforzamiento y/o actualización de los cambios que han sido realizados a la Estrategia original.

En este apartado analizaremos algunos de los principales problemas y debilidades que presentan las organizaciones para comunicar su Estrategia a todo el personal. Estos problemas y debilidades están basados en el análisis de las mismas empresas donde he colaborado en temas de Planeación Estratégica y cuyos casos fueron expuestos con anterioridad.

- 1. Poco involucramiento del personal en la definición. Al definir la Estrategia, las organizaciones casi por instinto convocan a un reducido grupo de directivos por la sencilla razón de ser directivos y porque en ellos recae la responsabilidad no sólo de definir el rumbo de la empresa, sino también asegurarse que ese rumbo los lleve a la Visión definida. Por lo tanto, sólo ellos en el mejor de los casos, entienden muy bien el origen y razón de ser de cada Objetivo, Meta y/o proyecto resultado del Mapa Estratégico. Esta situación que es práctica común en las organizaciones no tendría por qué considerarse un problema siempre y cuando ese reducido grupo de Líderes asumiera su rol de comunicadores y "evangelizadores" de la Estrategia con el personal a su cargo. En lugar de ello, dejan en manos del área de Recursos Humanos la planeación y ejecución de la comunicación de la Estrategia.
- 2. Poca diversidad en los medios de comunicación utilizados. Basar la comunicación en un solo medio como los carteles aún que sean muy frecuentes y

se muestren en múltiples espacios, no asegura entendimiento ni compromiso del personal con los resultados de la Estrategia. De las empresas analizadas sólo InnovaTI utilizó diversos medios de comunicación adicional a la participación directa del presidente y directores de área, lo cual tuvo un efecto inmediato y positivo en el personal. No obstante, en este caso, el problema fue que esa diversidad de medios sólo se utilizó en la etapa de implementación y Alineación de la Estrategia, posteriormente no hubo actividades de comunicación que mantuvieran el entusiasmo y compromiso que se había logrado durante la etapa de comunicación para implementar la Estrategia.

3. Relación ingreso vs. resultados. Un tema que no es fácil de manejar en las organizaciones es el referente a la compensación extraordinaria hacia los trabajadores como resultado de su desempeño. Esto porque entre otras variables, implica definir Objetivos y Metas claramente establecidas sobre las cuales se medirá el desempeño de cada colaborador y no menos importante, definir los criterios de evaluación específicos para cada uno. En términos de la Planeación Estratégica esto implica mayor esfuerzo ya que antes de llegar a la definición de Objetivos y Metas de las personas, se debe concluir el proceso de Alineación de esta en todas las áreas de la empresa para posteriormente estar en condiciones de asignar Objetivos y Metas personales asociados a la Estrategia.

Dada la complejidad y sensibilidad del tema, las organizaciones prefieren no pasar este "viacrucis" sin darse cuenta de que este tema además de servir como un excelente medio de comunicación, fuerza a los Líderes a explicar y asegurar el entendimiento de sus colaboradores respecto a los Objetivos que tienen asociados a la Estrategia. Desafortunadamente esto no se utilizó en ninguna de las empresas analizadas.

4. Comunicación impersonal. Una debilidad que presentan las empresas (Finser) al momento de poner en marcha el Plan de comunicación de la Estrategia, es olvidar que su audiencia son personas que por naturaleza reaccionan mejor a la comunicación personal, que a la impresa o a los "video mensajes". Como vimos, en el mejor de los casos, para comunicar la Estrategia "inundan" los espacios disponibles en la organización con cartas, carteles, folletos etc. de la Estrategia o

aparece en un video, el Director General dando un mensaje sobre la importancia que tiene la Estrategia para el futuro de todos. Este exceso de información impersonal no logra el propósito de informar y asegurar el entendimiento y compromiso del personal. Por el contrario, tal "bombardeo" llega a cansar a la audiencia, la cual puede ver los comunicados como parte de la decoración organizacional y no prestan la menor atención a los mismos.

5. Pensar sólo en la rentabilidad. Las razones por las cuales una empresa se decide a realizar un proceso formal de definición de la Estrategia pueden ser muchas, pero la principal sin duda es incrementar la rentabilidad de esta y asegurar su existencia a largo plazo. Sin embargo, al menos en las organizaciones expuestas, ninguna se detuvo a realizar un análisis del momento que vive la empresa antes de iniciar el esfuerzo de implementación de la Estrategia. Cuando digo "el momento que vive la empresa", me refiero al momento emocional en que se encuentran las personas que integran la empresa y quienes tendrán la responsabilidad de ejecutar día a día la Estrategia que defina un reducido grupo de directivos en la organización.

Es posible que la empresa acabe de pasar por un cambio de administración, que recientemente se realizó un importante recorte de personal, que se anunció la fusión con otra empresa o cualquier otra situación que haya generado en el personal sentimientos como miedo, furia, incertidumbre, tristeza, etc. ¿Se imaginan con un ambiente así, lo difícil que será lograr el compromiso de los colaboradores con los Objetivos Estratégicos?, definitivamente esto complicará aún más el tema de comunicación de la Estrategia. Aun así, la Estrategia fue definida e implementada en las organizaciones donde colaboré.

6. Creer que, si los directivos conocen la Estrategia, esta se ejecutará exitosamente. Otra situación que afecta el éxito de la Estrategia es creer que, si la alta dirección participó en la definición de esta, esta se ejecutará únicamente con responsabilizar a los Directivos con el logro de los Objetivos, es decir, creer que si ellos conocen y entienden la Estrategia y dan las instrucciones adecuadas a sus Gerentes, la Estrategia se ejecutará de la manera esperada. Esta idea se basa únicamente en pensar que cada subordinado debe cumplir sus responsabilidades

por el simple hecho de que un superior lo indica y dice que debe hacerse, sin importar que piense o quiera el colaborador. Evidentemente, en esta situación, los trabajadores únicamente obedecen órdenes, pero no se comprometen con los resultados, esta situación también se presentó en Finser.

7. No contar con un Plan de comunicación. Comunicar la Estrategia no es un tema que se pueda dejar a como se vaya presentando cada día, se debe realizar un plan para ello donde participen todos quienes intervinieron en la definición de la Estrategia, tales como, el área de Recursos Humanos de la empresa y el responsable de asegurar su cumplimiento. El no contar con un plan específico, es una de las razones por las que no se comunica de manera adecuada o simplemente no se comunica la Estrategia.

Como vimos, las empresas presentan varios problemas y debilidades para comunicar de manera efectiva la Estrategia, destacando que en la mayoría de las ocasiones los Líderes no asumen un rol importante para realizar esta labor y en lugar de ello, se bombardea al personal con diferentes medios de comunicación impersonales que no logran comprometerlos, ni entusiasmarlos a realizar sus actividades con el conocimiento y convencimiento de que su trabajo es importante y beneficiará a la empresa y a ellos mismos.

Considerando las organizaciones analizadas, y con base a las diversas debilidades encontradas en ellas para comunicar de manera efectiva la Estrategia, reitero la importancia de elaborar un Plan de comunicación donde participen los Líderes en su ejecución y consideren que la audiencia son sus colaboradores quienes son personas que reaccionan de manera más comprometida cuando se les involucra y se les trata como personas.



Conclusiones y Recomendaciones





Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Comunicar la Estrategia aparenta ser la tarea más simple en las organizaciones, lo cual provoca que en muchas ocasiones no se le ponga la atención necesaria. También las organizaciones consideran que la alta dirección tiene la responsabilidad de definir el futuro del negocio y el camino para hacerlo realidad, por tanto, la comunicación debe ser trabajo del área de recursos humanos, que muchas veces no conocen ni entienden la Estrategia.

A continuación, veremos las conclusiones de este trabajo con base en las diversas organizaciones donde he tenido contacto con la Estrategia y la forma en que llevaron a cabo el proceso de comunicarla. Finalmente, me permito emitir algunas recomendaciones que serán útiles a cualquier organización y/o persona que sea responsable de dirigir tan importante esfuerzo.

Comienzo listando los aspectos más relevantes positivos y negativos durante el proceso de comunicar la Estrategia en las organizaciones que hemos analizado:

Positivo

- Utilizar medios impresos para comunicar la Estrategia aún es una manera efectiva de llegar a los colaboradores. Esto debido a que los comunicados en papel pueden ser llevados a casa de las personas y ahí lo analizan en un ambiente más relajado para ellos.
- 2. Anunciar como proyecto la definición e implementación de la Estrategia, ayuda a que, desde antes de tener la Estrategia definida, el personal se entere que la empresa estará trabajando el ella.
- Crear una Oficina de Planeación Estratégica manda el mensaje hacia toda la organización que la Estrategia es un tema de suma importancia para la sustentabilidad de esta y por ende de sus colaboradores.

- 4. Adoptar como herramienta de gestión de la Estrategia una buena práctica reconocida internacionalmente, llama la atención de los colaboradores toda vez que les permite crecer profesionalmente.
- 5. Involucrar al mayor número posible de Líderes en la definición y comunicación de la Estrategia tiene gran impacto entre los colaboradores ya que su Líder es el primero en entender y comprometerse con la Estrategia.
- Colocar en un lugar visible una representación gráfica del Mapa Estratégico firmada por los colaboradores que participaron en su definición o en las sesiones de comunicación, generan sentido de pertenencia y compromiso de quien firma.
- 7. Usar las mantas en reuniones con los colaboradores por parte de los Directivos para reafirmar la importancia de la Estrategia.
- 8. Definir un Plan específico de capacitación sobre la herramienta de gestión de la Estrategia para todos los colaboradores tiene un impacto importante en el compromiso de los colaboradores ya que desde ese momento harán lo posible por lograr los Objetivos definidos en la Estrategia.
- Involucrar al personal de manera menos formal en los temas de la Estrategia, como el concurso para diseñar el logotipo de la Estrategia, esto genera sentido de pertenencia.
- 10. Aprovechar la imagen de la Estrategia para elaborar diversos "recuerdos" de la misma como llaveros, plumas, tazas, etc., refuerzan los conceptos más importantes que desee reafirmar la organización.
- 11. Vincular la Estrategia con las Metas personales ayuda a que el Líder y el colaborador se sienten a entender claramente los Objetivos y Metas relacionadas a la Estrategia de su área y de la empresa.
- 12. Realizar sesiones para comunicar la Estrategia con la participación directa del presidente de la compañía y directivos del siguiente nivel jerárquico.
- 13. Separar las reuniones Estratégicas de las operativas, ayuda a que los colaboradores entiendan mejor la Estrategia y se focalicen en la ejecución y seguimiento.

Negativo

- Involucrar solamente a los directivos de primer nivel durante la definición de la Estrategia limita a un número reducido de colaboradores quienes tendrán total claridad de la Estrategia y lo que la motivó.
- Invertir tiempo y recursos financieros para definir la Estrategia y no usarla como la guía que marca el camino que debe seguir la organización es lo mismo que si no existiera Estrategia para los colaboradores.
- 3. Dejar la comunicación de la Estrategia en manos del área de Recursos Humanos, la cual muchas veces no la entiende. Pero lo más grave es que no le dará alta prioridad a la difusión de la Estrategia.
- 4. Definir la Estrategia con un horizonte de más de cinco años genera que los empleados no entiendan las Metas de plazos muy largos ya que ellos están ocupados en el día a día.
- 5. No mostrar el impacto de la Estrategia en los resultados mensuales o anuales.
- 6. Definir la Estrategia por cumplir un requerimiento de calidad o normativo, no logra compromiso de los colaboradores.
- Creer que la participación de los directores en la definición ya es garantía de una ejecución exitosa.
- 8. No asignar un responsable de comunicación de la Estrategia es la causa de que no se elabore un plan de comunicación formal y en consecuencia nadie se asegura que la Estrategia sea comprendida por todos los colaboradores.
- 9. Destinar poco presupuesto para la comunicación de la Estrategia es el claro indicador de la poca importancia que se da en las organizaciones a este tema, además de ser el mejor argumento para justificar la falta de ella.
- 10. Hacer uso intensivo e inteligente de las TIC para comunicar la Estrategia.

Recomendaciones

A manera de recomendaciones puedo decir que no existe una solución "mágica" para realizar adecuadamente la comunicación de la Estrategia en las

organizaciones, sencillamente porque cada organización tiene una cultura particular que implica necesidades específicas que no serán las mismas en todas las organizaciones. Por lo anterior y dada la modalidad de este trabajo terminal, enseguida propongo algunas ideas que pueden ayudar a mejorar la comunicación de la Estrategia, con base al análisis de las empresas donde he colaborado.

Las recomendaciones siguientes, están basadas en tres elementos fundamentales, dar a la comunicación de la Estrategia la importancia tal que permita generar un plan específico para ello, la participación directa de los Líderes en las actividades de comunicación, y que se considere a todos los colaboradores para darles a conocer la Estrategia y promover su compromiso.

Comunicación de la Estrategia.

- 1. No debe pasar mucho tiempo después de haber definido la Estrategia, para que comience la campaña de comunicación, se debe elaborar un plan de comunicación al tiempo que se está definiendo la Estrategia, de tal forma que inmediatamente después de concluir la etapa de definición, se inicie con las actividades de comunicación. Esto por dos razones; primera, mientras los colaboradores no entiendan la Estrategia, no se puede dar como implementada y por lo tanto no puede iniciar la ejecución de esta; segunda, mientras más tiempo pase, más tiempo llevará a los trabajadores madurar y aplicar la Estrategia en sus responsabilidades diarias.
- 2. Es recomendable que la organización defina como un proyecto de alta prioridad "Comunicar la Estrategia Organizacional": esto forzará a la empresa a definir y asignar recursos específicamente para las actividades y medios requeridos para llegar a todos los niveles de la organización y asegurar el entendimiento de la Estrategia. Otra razón para definir como proyecto la comunicación de la Estrategia, es que, deberá contar con un Líder y Patrocinador del Proyecto, los cuales deben ser directivos que hayan participado en la definición de la Estrategia. Finalmente, dado que en todo proyecto se debe asegurar el cumplimiento del alcance en el tiempo planeado y con los recursos asignados, se le dará un seguimiento puntual

- que asegure el entendimiento de la Estrategia por todos los colaboradores en la organización.
- 3. Considerar la posibilidad de contratar el servicio de especialistas en comunicación o en gestión del cambio, para que ejecuten el proyecto de comunicar la Estrategia con el mayor impacto posible en el compromiso de los colaboradores para lograr las Metas Estratégicas y reducir al máximo el rechazo al cambio que es común en estos casos.
- 4. Limitar los Objetivos e Indicadores del Mapa Estratégico. Es importante considerar que si el Mapa Estratégico que se elaboró como representación gráfica de la Estrategia, contiene demasiados Objetivos y por ende demasiados Indicadores Estratégicos, esto hará más complicada la labor de comunicar la Estrategia. Para este caso, lo que se recomienda, es tener un máximo de 10 Objetivos Estratégicos y no más de 2 Indicadores por Objetivo; esto no sólo facilitará la comunicación sino también ayudará a la organización a focalizarse en los temas de mayor impacto de largo plazo.
- 5. Primero comunicación y después Alineación. Esperar a que se haya asimilado la Estrategia general de la organización, antes de iniciar la Alineación con las diferentes Unidades de Negocio. Esto permitirá que, al momento de definir la Estrategia de las áreas, los colaboradores ya saben que es la Estrategia, sus elementos, que es un FODA, etc.

Participación de Líderes.

- 6. Comunicar continuamente los resultados. Recordemos que la comunicación debe ser clara, suficiente, oportuna y constante, por lo que después de realizar el primer esfuerzo de comunicación una vez definido el Plan Estratégico, se vuelve fundamental que los Líderes den a conocer en toda la compañía, los resultados positivos o negativos que se han presentado a raíz de iniciar la ejecución de la Estrategia, esto además de comunicar, provoca compromiso en el personal.
- 7. Evaluar el "termómetro" del ambiente organizacional: Preferentemente, antes de realizar un esfuerzo de Planeación Estratégica, la Dirección general debe evaluar cómo se encuentra el "termómetro del ambiente organizacional", esto no significa que haya que esperar a que el ambiente organizacional sea el ideal para implementar la Estrategia ya que eso nunca sucederá, sino que se debe tomar en cuenta el estado del ambiente organizacional para decidir la forma en que se realizará el proceso de análisis y definición de la Estrategia, incluso aprovechar ese proceso para mejorar la percepción de los colaboradores con acciones como tomar en cuenta su opinión para definir el rumbo de la empresa.
- 8. Comprensión total de la Estrategia en la primera línea de mando. Asegurarse que la primera línea de mando entiende claramente la Estrategia y es capaz de comunicarla adecuadamente a sus colaboradores. Esto se puede lograr involucrándolos directamente como presentadores de las sesiones de comunicación a diferentes equipos de trabajo y "supervisados" con quien tiene todo el conocimiento de la Estrategia definida, que normalmente es quien dirigió el esfuerzo de definición. Con esto se logran dos Objetivos, asegurar que el directivo entiende perfectamente la Estrategia y que el personal perciba la importancia del tema ya que un alto directivo se tomó el tiempo para explicárselas.

Colaboradores.

- 9. Involucrar al mayor número de colaboradores. En las etapas de análisis FODA y definición de la Estrategia, es necesario involucrar tanto a directores, mandos medios y colaboradores en general. Esto en sí mismo ya es un ejercicio de comunicación, además que los involucrados entienden desde su planteamiento, los elementos, Objetivos y Metas que se definan en la Estrategia organizacional.
- 10. Mensajes personalizados a los empleados. Adicional a los mensajes o comunicados masivos sobre la Estrategia, se pueden elaborar y hacer llegar mensajes personalizados a los empleados. Esto no significa que se haga una carta y solamente le cambien el nombre para luego enviar el mismo día todas las cartas a los destinatarios, técnicamente esto es un comunicado masivo con diferentes nombres. Lo que se debe hacer es definir mensajes realmente personales que contengan elementos de la labor que realiza el colaborador, su impacto en la Estrategia y un mensaje motivador por parte de la Dirección General.
- 11. Basar el Plan de comunicación de la Estrategia en sesiones, talleres, cursos, pláticas, conferencias, visitas a las áreas de trabajo y reuniones cara a cara. Todo lo anterior preferentemente encabezado por niveles jerárquicos superiores. La fuerza de este tipo de eventos de comunicación es que son de carácter personal y tienen mayor influencia en el personal para lograr el compromiso de cada uno de ellos.
- 12. Otra recomendación que se considera importante es que los directivos no deben pensar que por tener un proyecto de comunicación de la Estrategia y haber invertido lo necesario para que la comunicación sea lo más efectiva posible, el compromiso de los trabajadores se habrá logrado una vez concluidas todas las actividades del plan de comunicación. Por el contrario, se debe mantener de manera constante la comunicación y poco a poco se ira percibiendo como la Estrategia comienza a estar presente en la

- conversación de diferentes reuniones de trabajo y los resultados esperados comienzan a percibirse.
- 13. Evaluar el nivel de compromiso antes y después del proceso de comunicación de la Estrategia. Para esto nos podemos apoyar en el área de Recursos Humanos quienes pueden aplicar un cuestionario con preguntas particularmente dirigidas a evaluar el nivel de compromiso del personal.
- 14. Capacitar constantemente al personal desde la primera versión del Mapa Estratégico y posteriormente sobre los cambios y/o ajustes que se realicen a la Estrategia. Aunado a esto, es importante que el área de Recursos Humanos incluya como parte de sus sesiones de inducción a la empresa, una explicación de la Estrategia a todo el personal de nuevo ingreso sin importar el nivel o responsabilidad que vaya a desempeñar.

Aprovechamiento de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC).

En esta sección se mencionan algunas recomendaciones que pueden facilitar la comunicación de la Estrategia aprovechando las TIC. Realizar videoconferencias con personal que se encuentra en diferentes sedes de la organización para comunicar la estrategia es cada vez más común, toda vez que después de la inversión inicial, el uso de esta tecnología es más rentable para las empresas que trasladar personal a una sede o país específico. Las videoconferencias permiten que el cuerpo directivo concentrado en las casas matriz, pueda tener contacto directo con sus colaboradores en tiempo real para transmitir la importancia, cambios o resultados derivados de la estrategia. Al mismo tiempo, permite que los colaboradores interactúen con ellos aclarando sus dudas o temores derivados de la implementación de la Estrategia. Esto fomenta la comunicación horizontal y vertical dentro de la organización.

15. Incluir en la Intranet de la empresa, una sección especial y dedicada a todos los temas relacionados a la Estrategia corporativa. Para este punto, tener

especial cuidado en que la sección sea fácil de ubicar dentro de toda la información que contiene la Intranet, de lo contrario desalentará al colaborador interesado en la Estrategia. Adicionalmente, la generación de contenidos incluidos deberá ser validada por directores responsables de la Estrategia antes de publicarlos en la Intranet. Este medio de comunicación tiene la ventaja de ser un medio de comunicación formal que se encuentra en línea y puede ser consultado dentro y fuera de la empresa en cualquier dispositivo que tenga disponible un colaborador.

- 16. El correo electrónico actualmente es uno de los medios de comunicación formal más utilizados en las organizaciones, es usado todos los días por todos los niveles jerárquicos, por lo que la información fluye de manera ascendente, descendente y horizontal. Esta vía debe ser aprovechada para comunicar la Estrategia corporativa a través de imágenes, videos, documentos, presentaciones, incluso felicitaciones o cualquier otro comunicado personalizado. Esto permite mantener constante la comunicación de la Estrategia y así, mantener actualizado al personal sobre la evolución y resultados de su ejecución.
- 17. Coordinar Foros en línea entre colaboradores y directivos responsables de la Estrategia, permite abrir espacios para la aportación de ideas, opiniones o aclarar dudas de temas relacionados a la Estrategia. El coordinador de la definición, puede ser el administrador de los Foros y abrir tantos como sean necesarios. Particularmente, Foros donde participan los involucrados con las meas de Objetivos Estratégicos relacionados o dependientes entre sí, ayudan a generar trabajo en equipo para el logro de dichas metas.
- 18. Las aplicaciones móviles son sistemas desarrollados para su ejecución en los llamados teléfonos inteligentes, tabletas o cualquier otro dispositivo portable. Se puede desarrollar una aplicación donde los colaboradores tengan acceso a la información general de la Estrategia como la Visión, Misión, los Valores corporativos y al Mapa Estratégico donde puedan tener disponible los Obetivos, Indicadores y Metas donde su trabajo es importante para lograr los resultados esperados. También puede incluir una opción

para conocer los resultados mensuales de la organización asociados a la ejecución de la estrategia. Esto permitiría que los colaboradores tengan disponible y actualizada toda la información relacionada a la Estrategia. Si adicionalmente se incluye en la aplicación un juego temático sobre la Estrategia, como encontrar las piezas de un rompecabezas para armar el Mapa Estratégico, reforzaría mucho el conocimiento de la Estrategia⁴.

19. Crear redes sociales a través de Internet puede apoyar la comunicación con grupos responsables de Objetivos Estratégicos específicos, esta opción de comunicación permite que todos los involucrados sin importar su nivel jerárquico expresen sus problemas u opiniones al respecto y se genere sinergia entre los equipos de trabajo y sus líderes para el logro de las metas planteadas. Algunos ejemplos de redes sociales que pueden resultar útiles para este fin son: Facebook, Whatsapp, Tumblr, Reddit y Google+.

Como hemos visto, las medidas recomendadas para comunicar la Estrategia no representan nada extraordinario para las organizaciones más allá de la voluntad de hacerlo, dar alta prioridad y asignar recursos para ello.

Se pueden aplicar algunas de las propuestas mencionadas de acuerdo con las condiciones de la empresa y los recursos disponibles, pero no debe detenerse la comunicación por falta de recursos, ya que como vimos en este capítulo, el medio más efectivo es la comunicación directa y personalizada de los Líderes con los colaboradores; y este además de ser el de mayor impacto y mayor generador de compromiso, es el más "barato".

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para comunicar la Estrategia son herramientas muy poderosas, toda vez que permiten contar con información actualizada e inmediata, permitiendo que el personal se mantenga al día de los sucesos estratégicos de la empresa; también facilita la comunicación sin importar la distancia que separe al personal de las diferentes Unidades de Negocio

⁴ En la empresa Autolog, una vez aprobado el Mapa Estratégico corporativo, se mandó a elaborar en cartón varios rompecabezas del mismo y fueron utilizados durante la capacitación que se impartió a los colaboradores.

de la casa matriz; y otra gran ventaja es la portabilidad que tienen los colaboradores gracias a los dispositivos móviles, lo cual ayuda a que todos puedan tener acceso a la información en cualquier sitio donde se encuentren y en cualquier momento.

Con la finalidad de promover la asimilación de los principales temas tratados en este trabajo, como anexo se incluye un estudio de caso con el que se puede discutir de forma grupal, algunos de los retos a los que se enfrenta una organización y sus colaboradores al pretender implementar de forma efectiva su Estrategia de largo plazo.

Bibliografía

- ALPURA Sitio web. (2016). *ALPURA*. Obtenido de http://alpura.com/corporativo/filosofia-alpura.php
- Anzorena, O. (2013). *El Arte de Comunicarnos.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Lea.
- Carroll, L. (1865). Alice's Adventures in Wonderland. Inglaterra.
- Definición.DE. (2008). Definición.DE. Obtenido de http://definicion.de/estrategia/
- Grupo BIMBO Sitio web. (2016). *Filosofía*. Obtenido de http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/filosofia.html
- Grupo Modelo Sitio web. (2015). *Grupo Modelo*. Obtenido de https://www.gmodelo.mx/
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. Ciudad de México: Mc Graw Hill .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: HBR.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Alignment. México: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Deusto.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *El corazón del cambio.* Harvard Business School Press.
- Maat Gknowledge, S. (octubre de 2008). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: https://es.slideshare.net/radarik/gestion-del-cambio-8804252?from action=save
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (2008). *Comunicación Organizacional Práctica*. México: Trillas.
- Matriz FODA Sitio web. (2016). *Matriz FODA*. Obtenido de http://www.matrizfoda.com/dafo/
- Michoacan, U. V. (8 de 10 de 2016). *univimgestioneducacion.wordpress.com*. Recuperado el 10 de 2017, de https://univimgestioneducacion.wordpress.com/2016/10/08/competenciacomunicativa-en-el-ambito-de-la-gestion-educativa/

- Nestle Sitio web. (2016). *Filosofía* . Obtenido de https://www.nestle.com.mx/aboutus/filosofia
- Real Académia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española | Edición del Tricentenario*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8
- Tzu, S. (2012). El Arte de la Guerra. Madrid: Grupo Denma.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (marzo de 2018). *Tutorial Estrategias de Aprendizaje*. Obtenido de http://tutorial.cch.unam.mx/bloque4/lasTIC
- Volkswagen Sitio web. (2016). *Misión y Visión*. Obtenido de http://www.vw.com.mx/es/mundo-volkswagen/mision_y_vision.html
- www.conceptodefinicion.de. (12 de mayo de 2014). Recuperado el 18 de mayo de 2017, de http://conceptodefinicion.de/lider/



Anexos





Anexos

Anexo I. Caso de estudio: La Estrategia en INNTEC

Planteamiento

¿Cómo lograr que INNTEC (Innovación Tecnológica S.A. de C.V.) una empresa fundada hacia 40 años capitalizara su gran historia a raíz del inicio de una nueva y retadora etapa? Era la pregunta que se hacía Carlos Sánchez recién nombrado director General de la compañía en octubre de 2011.

Carlos sabía que no era una respuesta fácil ya que como el mismo se refería a INNTEC, "esta empresa es un Ornitorrinco" ya que el negocio se basaba, por un lado, en el desarrollo de soluciones tecnológicas a la medida; asignación de recursos especializados en TIC y consultoría de negocio a organizaciones públicas. Por otro lado, tenía una nueva línea de negocio relacionada a la investigación aplicada en TIC y por si fuera poco ofrecía posgrados de excelencia con especialización en TIC.

En mayo de 2012 durante su primera reunión con el consejo de administración de INNTEC, Carlos presentó su Plan Estratégico usando lo que consideraba la mejor herramienta para gestionar la compañía, el "Balanced Scorecard (BSC)", con un horizonte de tres años ya que su intención era obtener resultados concretos y palpables en relativamente corto tiempo.

En enero de 2015 durante una reunión de resultados y seguimiento de la Estrategia con su cuerpo directivo - integrado por Vicente Ortega Director de Proyectos; Inocencio Estrada Director de Investigación; Carmen Bermudes Directora de Finanzas; Ángel Bidaurreta Director de Operaciones; Federico Pantoja Director de Consultoría así como Iván Pedroza su Gerente de Planeación Estratégica - , Carlos sólo confirmó que a dos años siete meses de haber puesto en marcha su Plan Estratégico, los resultados no habían sido los esperados en cada cierre de año 2012, 2013 y 2014.

Carlos pidió a sus directores hacer propuestas sobre los cambios que debían realizarse en la redefinición, ejecución y seguimiento de la Estrategia.

Planeación Estratégica

Cuando Carlos tomo posesión de la Dirección General, uno de sus primeros nombramientos a nivel directivo fue el de Vicente Ortega Director de Proyectos. Vicente fue quién sugirió a Carlos usar la herramienta BSC para definir y presentar ante el consejo de administración su Plan Estratégico a tres años. Carlos aceptó la sugerencia de Vicente y le encarga dirigir los esfuerzos para este fin. Para cumplir esta encomienda, Vicente invita a participar en INNTEC a Iván Pedroza como Gerente de Planeación Estratégica dentro de la Dirección de Proyectos. Iván tenía amplia experiencia y dominio del BSC, herramienta que había utilizado exitosamente en otras grandes empresas de los sectores automotriz y financiero.

De octubre 2011 a enero 2012 participó el Director de Proyectos Vicente Ortega quién aprovechando los más de 10 años de trabajar en la organización en los cuales tuvo mucha interacción con todas las áreas, aportó mucha información para que Iván integrara una propuesta de Mapa Estratégico, la cual representa gráficamente la Estrategia de INNTEC en cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento. Para lograr la aprobación de la Estrategia, convocó a todos los directores de área, cada uno a su vez, invitó a sus respectivos gerentes y subgerentes para que participaran en la definición de la Planeación Estratégica 2012 – 2014. Durante la reunión se obtuvieron comentarios de todos y cada uno de los participantes, lo cual dio por resultado un Mapa donde todos los actores veían reflejada su responsabilidad y/o línea de negocio.

Para enero del 2012 INNTEC ya contaba con su primera versión del Plan Estratégico definido por el cuerpo de directores y la gerencia media, representado gráficamente en un Mapa Estratégico que abarcaba además de un horizonte a tres años, a cada una de las líneas de negocio del "ornitorrinco". Asimismo, definieron la Visión, Misión y Valores organizacionales, lo cual en su conjunto sirvió para marcar "el norte de la compañía" es decir hacia donde se dirigía; la razón de ser de la misma y el marco de referencia organizacional enunciado en sus Valores.

El siguiente paso era presentar a Carlos la Estrategia definida. Una semana después se realizó la reunión donde Iván y Vicente presentaron a Carlos la propuesta de la Estrategia 2012 – 2014. Carlos estuvo muy atento y callado durante

la explicación del proceso seguido, así como del resultado en el Mapa Estratégico que estaba ante sus ojos. Cuando Carlos tomó la palabra fue para hacer preguntas muy específicas sobre la razón de algunos Objetivos Estratégicos, también haciendo uso de su posición como director general señalo aquellos Objetivos donde no estaba de acuerdo y en ese momento señaló claramente que es lo que pretendía lograr en algunos temas clave para INNTEC, lo cual implico eliminar algunos Objetivos y agregar otros. Iván y Vicente salieron de la oficina de Carlos con la definición aprobada de la Planeación Estratégica y con la indicación de iniciar cuanto antes el proceso de Alinear a cada dirección a la Estrategia y Visión de la compañía.

Por lo pronto, Carlos ya contaba con el Mapa Estratégico que presentó en mayo de 2012 al consejo de administración.

Alineación

Lo primero que hizo Iván fue enviar a todos los directores de área la versión del Mapa Estratégico aprobada por Carlos con la petición de darla a conocer a todo el personal de sus respectivas direcciones como la Planeación Estratégica oficial para los próximos tres años.

Lograr la Alineación era el siguiente reto ya que esto implicaba definir con cada dirección su propio Mapa Estratégico, que apoyara la Estrategia organizacional y al mismo tiempo mantuviera la esencia de su línea de negocio. Para lograr esto se llevaron a cabo las siguientes actividades con cada dirección:

- Entrevista por separado con el director de área y con cada uno de los gerentes y subgerentes para elaborar el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de sus respectivas áreas.
- Cuatro talleres donde participaron el director, así como todos sus gerentes y subgerentes para realizar lo siguiente:
 - Identificaron los Objetivos particulares de la dirección.
 - Definieron su Misión.
 - La Visión corporativa fue adoptada por todas las direcciones con el propósito de tener un solo "norte" y compartir el estado deseado futuro.
 - o Representaron su Estrategia en un Mapa Estratégico de la Dirección.

- Elaboraron el tablero de control con los Indicadores para cada Objetivo Estratégico, así como las Metas planteadas para cada uno de los tres años.
- Identificaron los proyectos Estratégicos propuestos para lograr las Metas.
- Dieron de alta la Estrategia con todos sus elementos en la herramienta de gestión.
- Dieron de alta los proyectos en el sistema de gestión del portafolio de proyectos.

Una vez definida y aprobada la Estrategia de cada Dirección, hicieron el compromiso de darla a conocer a todo su personal y asegurarse de que se comprendiera en cada uno de sus elementos, así como explicar cómo sería la participación individual para el logro de las Metas Estratégicas. Esta acción buscaba, además, que el trabajo del día a día estuviera focalizado en alcanzar los Objetivos planteados en el Mapa Estratégico de su dirección y a su vez eliminar aquellas actividades que no aportaran nada a la Estrategia.

Alinear todas las direcciones a una sola Visión fue un proceso que le llevo un año a INNTEC concluir, es decir, para enero 2013 cada una de las cinco direcciones ya tenía su Mapa Estratégico, su tablero de control con los Indicadores y Metas respectivas, así como identificadas las iniciativas Estratégicas requeridas; a primera vista pareciera que fue mucho tiempo, pero en realidad considerando que esto se llevó a cabo a la par de las exigencias de la operación del negocio, no lo es tanto.

Ejecución

En realidad, la ejecución se inició paulatinamente, en mayo 2012 arranco la Estrategia aprobada por el consejo de administración. Posteriormente con un promedio de dos a tres meses iniciaba la ejecución de las direcciones que concluyeron su proceso de Alineación.

Para enero 2013 en la ejecución se crearon los roles de "Sponsor", "Champion" y "Coordinador de la Estrategia", estos además del rol inherente que asumió Iván como facilitador y coordinador de la Estrategia. El rol de "Sponsor" lo

asumieron los directores de área con la finalidad de responsabilizarse de los Objetivos Estratégicos que se les asignaron del Mapa organizacional, así como de todos los del Mapa de su propia dirección. El "Sponsor" fue el responsable ante Carlos de los resultados de los Objetivos que se le asignaron, así como asegurarse que la Estrategia de la compañía y en particular la de sus direcciones fuera comprendida por todo el personal ya que esta representaba la columna vertebral que guiaría toda la operación de INNTEC.

Por su parte, el "Champion" fue responsable de medir los Indicadores de los Objetivos que le asignaron y de realizar el análisis correspondiente sobre el avance de las Metas del período de medición; también tuvo la responsabilidad de informar oportunamente a su "Sponsor" sobre el resultado de la medición y de las causas en su caso, que impidieran lograr los resultados esperados, finalmente, tuvieron que presentar una propuesta para mejorar dicho resultado para cada Indicador. Esta labor la debieron realizar con apoyo de todo el personal involucrado en las actividades diarias asociadas a la medición del Indicador, sin embargo, cuando se acercaron a los involucrados, muchas veces no sabían de qué les estaba hablando el "Champion" por lo tanto, el análisis y recomendaciones que hicieron no contaban con información confiable para explicar el comportamiento del Indicador.

Por otro lado, el rol de "Coordinador de la Estrategia" tenía la encomienda de ser enlace entre la oficina de Planeación Estratégica responsabilidad de Iván, el director de área y en particular con todo el personal de su dirección. También debía dar el soporte que necesitaran el "Sponsor" y el "Champion" en el cumplimiento de sus roles, así como apoyar al director en las actividades de difusión y comprensión de la Estrategia con su personal.

Esta nueva forma de trabajar bajo la guía de un Mapa Estratégico implicó que las diferentes áreas se debían esforzar en tener más y mejor comunicación entre sí, así como un nivel de colaboración muy alto para provocar que los resultados se generarán como estaba Planeado.

Seguimiento

Para hacer el seguimiento oportuno de la ejecución de la Estrategia, Ivan propuso a Carlos que se formalizará una junta directiva donde se revisará solamente el avance de la ejecución de la Estrategia basado en el Mapa Estratégico, los

Indicadores y Metas, así como el estatus de los proyectos Estratégicos. Para asegurar que durante esta junta no se mezclaran temas operativos con los Estratégicos, Carlos decidió que también se realizaría otra junta directiva donde se abordarían temas más operativos, administrativos y de negocio. Estas dos juntas se realizaron sin falta una en la primera semana de mes y la otra en la segunda semana del mismo mes, con lo cual el cuerpo directivo estaría tomando decisiones Estratégicas al menos una vez por mes. En estas juntas participaron con carácter de obligatorio, Carlos, los cinco directores de área e Iván.

Desde la primera reunión fue difícil lograr que todos los directores asistieran por diferentes razones, lo que de primera instancia no permitía considerar la opinión de todos en las decisiones más delicadas de la compañía. Asimismo, la esencia de cada junta directiva fue cambiando al grado que las dos reuniones del mes predominaban temas operativos debido a la urgencia de estos, así como que los directores no iban preparados con el estatus de sus Objetivos y proyectos Estratégicos; a su vez esto provocado por la nula comunicación en la mayoría de los casos de los "Champions" con sus "Sponsor".

Adicional a estas juntas directivas – normalmente de dos horas de duración y llevadas a cabo dentro de las instalaciones de INNTEC-, dos veces al año se realizaba una junta con foco en la Estrategia donde sí se centraba la agenda en temas Estratégicos e incluso en hacer ajustes al Mapa Estratégico conforme se identificaban cambios en el entorno o al interior de la empresa. Al igual que en la definición del primer Mapa Estratégico, esas juntas terminaban con un "borrón y cuenta nueva" y con la solicitud de Carlos de que cada director diera a conocer con su personal los cambios y pedir el compromiso de todos para hacer realidad las Metas Estratégicas planteadas y ajustadas.

Resultados

Durante la junta directiva de enero 2015 Carlos confirmo que a casi tres años de haber definido la Planeación Estratégica de la compañía no ha sido guía para las actividades del día a día en las diferentes líneas de negocio y sólo se usa cuando alguna autoridad le requiere a INNTEC reportar ciertos Indicadores que por

pertenecer a la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), debía entregar con cierta frecuencia.

Al principio de las mediciones no faltaban datos en el sistema donde se registraban los Indicadores, sin embargo, eran datos que no se traducían en mejoras o acciones concretas para alcanzar las Metas. Los Sponsor" no estaban involucrados o enterados de los avances y problemas que tenían los "Champion" para obtener la información necesaria para sus Indicadores. El tema de la ejecución de la Estrategia solo le ocupaba a Iván, los "Sponsor" y "Champion", al resto del personal no le interesaba o no la conocían, y a los que les interesaba no se les informaba y menos se les involucraba. Los cambios de cada junta directiva semestral no bajan ni siquiera a los "Champions" lo que ocasionaba que trabajaran en una dirección cuando los directivos habían definido otra.

Esta situación ocasionó que, de las cinco direcciones, dos ya habían abandonado la actualización de sus Estrategias y trabajaban conforme a su experiencia y autoridad que les confería su posición en el organigrama. Tomando decisiones según le fuera demandando el día a día.

Las Metas Estratégicas no se habían logrado, la mayor parte del personal no conocía la Estrategia de la compañía ni la de sus respectivas direcciones; ni siquiera comprendían la Misión, Visión y Valores organizacionales. Esto propició que sólo aquellos quienes tenían una responsabilidad de medir y reportar algún Indicador Estratégico tenían idea de que se trata la Estrategia, sin embargo, su prioridad era la operación del día a día y la ejecución de la Estrategia había pasado a segundo plano como un mero requisito administrativo.

Respecto a las Metas corporativas, de las pocas que se tenía información, la mayoría no lograba cumplir con las expectativas definidas para sus Objetivos Estratégicos, y por si fuera poco el tema de Planeación Estratégica solo lo conocían quienes tenían un rol asignado, el resto del personal ni siquiera sabían si había una Estrategia y trabajaban sólo con lo que sus jefes le pedían a corto plazo. Esto ocasionó que no existiera compromiso de la mayoría del personal con las Metas Estratégicas.

Cierre del caso

Carlos sabe que debe hacer algo para que esta situación cambie y 2015 sea el año

donde se comiencen a alcanzar las Metas de la compañía, así como las de cada

línea de negocio. Para ello ha citado a todo su cuerpo directivo, así como a Iván, a

una reunión extraordinaria con duración de dos días fuera de las instalaciones de

INNTEC y fuera de la ciudad, con el fin de analizar y encontrar las causas que han

llevado a la compañía a esa situación y definir las acciones específicas que deberán

poner en marcha y que aseguren el logro de las Metas del nuevo Plan Estratégico

para los próximos años.

1. ¿Qué debe hacer INNTEC para lograr que la estrategia sea el detonante de

sus resultados?

2. ¿Carlos debe utilizar esa sesión para replantear de cero la Estrategia de

INNTEC?

3. ¿Sería recomendable que participen colaboradores de menor rango en la

reunión extraordinaria?

4. ¿Qué debe hacer Carlos para lograr el compromiso de sus directivos y de

todos los colaboradores de INNTEC para lograr los Objetivos Estratégicos?

5. ¿En qué basarías el plan de comunicación de la Estrategia después de esa

reunión?

Actividad grupal

Duración: 20 a 30 minutos.

Objetivo:

Que los participantes experimenten la importancia de contar con Directivos y

colaboradores que entienden la Estrategia y se comprometen con la ejecución para

lograr los resultados esperados por la organización.

Descripción:

En equipos de 5 o 6 participantes, discutir el caso partiendo de las preguntas

anteriores. En cada equipo se deben asignar los roles de "Sponsor", "Champion" y

directores de área de Finanzas, Tecnología de Información, Consultoría o

89

Investigación y Docencia. Los participantes deberán dar su opinión desde el punto de vista del rol que les toque representar y llegar a una propuesta de solución para el caso INNTEC.

Después de la discusión, el "Sponsor" de cada equipo presentará su propuesta al facilitador quién fungirá como Carlos para esta actividad. Finalmente, el facilitador promueve la participación y reflexión grupal para cerrar la actividad.

Anexo II. Breve historia profesional

Soy Licenciado en Administración de Empresas, titulado por la Universidad Autónoma Metropolitana; curse la Maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de Información y Comunicaciones en INFOTEC.

Cuento con las siguientes certificaciones:

- Project Management Profesional (PMP) certificado por el Project
 Management Institute (PMI) con el registro 1539145
- Scrum Product Owner Certified (SPOC) certificado por Scrum Study con el registro 560235
- Scrum Master Certified (SMC) certificado por Scrum Study con el registro 74173
- Certificado como instructor para "Impartición de cursos de capacitación presenciales" por el Consejo de Normalización y Certificación.

Por más de 10 años he trabajado en temas de Planeación Estratégica implementando la metodología Execution Premium, Mi experiencia se extiende en la iniciativa pública y privada dentro los sectores financieros, automotriz, tecnologías de información y telecomunicaciones. Esta metodología es considerada por varios profesionales de la Estrategia con los cuales he tenido contacto, como buena práctica a nivel internacional para la definición, planeación, ejecución y seguimiento de la Estrategia. Como Gerente de Planeación Estratégica, he llevado a cabo la definición de la Estrategia a nivel Grupo en una institución que maneja inversiones en Bolsa; en la industria automotriz fui responsable de la implementación y seguimiento de la Estrategia en nueve unidades de negocio a nivel nacional, así como en las oficinas del corporativo. Dicha empresa de la iniciativa privada se dedica a proporcionar servicios de logística industrial. En el sector TIC me

desempeñé en una organización que brinda distintos servicios en tecnologías de información, con el rol de Gerente de Planeación Estratégica al mismo tiempo de ser responsable de la gestión de Riesgos a nivel Institucional.

Cuento con más de 6 años de experiencia en gestión de portafolio de proyectos, así como en la administración y ejecución de proyectos individuales. En esta área he tenido la oportunidad de gestionar la ejecución de proyectos de distinta naturaleza. Tal es el caso de la implementación de un sistema integral de administración y operación, cambio de un sistema de operación en el mercado de valores, definición e implementación de una oficina de proyectos, mejoras al sistema de operación de una mesa de servicios al público en general y usuarios internos y definición de un modelo de arquitectura empresarial. Las organizaciones donde he gestionado estos proyectos pertenecen a sectores como oficinas de gobierno, mercado de valores, banca y financiamiento hipotecario.

También me desempeñé como responsable de finanzas en una empresa del sector telecomunicaciones durante ocho años coordinando la realización y seguimiento de presupuestos de ingresos y egresos por centros de costos, así como el control financiero de los proyectos.

Como instructor, he impartido talleres de certificación para PMP (Project Management Professional), certificación para CSM (Certified Scrum Master); soy instructor para el diplomado de Administración de Proyectos en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) campus Puebla. En el área de Planeación Estratégica he impartido múltiples cursos internos en las organizaciones donde me he desempeñado, así como en organizaciones de telefonía y sector hidrocarburos.

Durante estos años de experiencia, he enfrentado diferentes retos para lograr el resultado esperado de las responsabilidades que he asumido en cada organización, sin embargo, considero que cuando he desempeñado el puesto de Gerente de Planeación, lo más complicado ha sido lograr el compromiso de todos los colaboradores involucrados en la ejecución de la Estrategia y cuando digo involucrados incluyo directivos, mandos medios y empleados en general. Esta situación en varias ocasiones hizo preguntarme cual era la causa por la que no se lograba que el personal entendiera y se comprometiera con la Estrategia. Esta es la razón por la que este trabajo se enfoca a analizar la comunicación de la Estrategia

en las organizaciones, a fin de comprender su impacto en el entendimiento y compromiso de las personas durante su ejecución.

Referencias bibliográficas para el Caso de Estudio

- ALPURA Sitio web. (2016). *ALPURA*. Obtenido de http://alpura.com/corporativo/filosofia-alpura.php
- Anzorena, O. (2013). *El Arte de Comunicarnos.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Lea.
- Carroll, L. (1865). Alice's Adventures in Wonderland. Inglaterra.
- Definición.DE. (2008). Definición.DE. Obtenido de http://definicion.de/estrategia/
- Grupo BIMBO Sitio web. (2016). *Filosofía*. Obtenido de http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/filosofia.html
- Grupo Modelo Sitio web. (2015). *Grupo Modelo*. Obtenido de https://www.gmodelo.mx/
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. Ciudad de México: Mc Graw Hill .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: HBR.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Alignment. México: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Deusto.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *El corazón del cambio.* Harvard Business School Press.
- maat Gknowledge, S. (octubre de 2008). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: https://es.slideshare.net/radarik/gestion-del-cambio-8804252?from_action=save
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (2008). *Comunicación Organizacional Práctica*. México: Trillas.
- Matriz FODA Sitio web. (2016). *Matriz FODA*. Obtenido de http://www.matrizfoda.com/dafo/
- Michoacan, U. V. (8 de 10 de 2016). *univimgestioneducacion.wordpress.com*. Recuperado el 10 de 2017, de https://univimgestioneducacion.wordpress.com/2016/10/08/competenciacomunicativa-en-el-ambito-de-la-gestion-educativa/

- Nestle Sitio web. (2016). *Filosofía* . Obtenido de https://www.nestle.com.mx/aboutus/filosofia
- Real Académia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española | Edición del Tricentenario*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8
- Tzu, S. (2012). El Arte de la Guerra. Madrid: Grupo Denma.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (marzo de 2018). *Tutorial Estrategias de Aprendizaje*. Obtenido de http://tutorial.cch.unam.mx/bloque4/lasTIC
- Volkswagen Sitio web. (2016). *Misión y Visión*. Obtenido de http://www.vw.com.mx/es/mundo-volkswagen/mision_y_vision.html
- www.conceptodefinicion.de. (12 de mayo de 2014). Recuperado el 18 de mayo de 2017, de http://conceptodefinicion.de/lider/