

Comunicación de la estrategia, un componente crítico.

En toda reunión o encuentro con colegas, es costumbre decir que las comunicaciones en la organización constituyen un elemento clave para la consecución de los objetivos. Si bien el sentido común debería conducir a los ejecutivos en esta senda, esto que pareciera simple de entender por todos, aún se manifiesta como una carencia que muchos ejecutivos no han podido superar.

Decimos entonces, que posiblemente nos encontremos con niveles de ejecución estratégica pobres, y no necesariamente con malas estrategias. Esta tal vez sea una de las principales causas por las cuales muchos CEO's de empresas fallan, y muchas organizaciones no consiguen ejecutar sus estrategias correctamente. Incluso cuando se les pregunta a los empleados si conocen la estrategia de la organización, muchos responden que "sí la conocen", cuando en realidad "creen conocerla". Cuando la estrategia no es comunicada a través de programas formales de comunicación, la información llega a los empleados por medio de terceras fuentes, generalmente con distorsiones o variaciones de la realidad.

La comunicación es un factor crítico en cuanto "hacer de la estrategia una tarea de todos", esto apoyados en el modelo SFO (Strategy-Focused Organization). Las organizaciones altamente profesionalizadas generalmente privilegian sus procesos comunicacionales. El objetivo específico es que se comprenda por todos de manera clara y precisa cuál es la estrategia de la organización. Cuando los directivos comunican a sus colaboradores cuáles son los objetivos que éstos esperan de ellos, más aún, con qué objetivos se los va a medir (objetivos de contribución personal), es que la organización goza de altas posibilidades de lograr sus objetivos corporativos.

Esto se confirma con una breve encuesta que hemos elaborado con aquellas organizaciones (SFO) que han logrado avances en su performance. El 72% de estas reportan que las prioridades estratégicas fueron repetidamente comunicadas a través de múltiples medios, y el 56% dijo que los empleados tienen un conocimiento muy claro respecto de la estrategia de la organización.

Componentes críticos para el diseño de un Programa formal de comunicaciones

Un programa de comunicación exitoso se construye partiendo del conocimiento general del modelo estratégico de la organización, alineando los recursos y formalizando el proceso de manera sostenida en el tiempo. Mas específicamente, un programa estratégico comunicacional se identifica con el logro de los siguientes objetivos:

- Fomentar una clara comprensión de la estrategia organizacional;
- Alinear a la organización mediante una misión y visión compartidas y conocidas por todos los empleados de la misma;
- Lograr clara difusión del Modelo de Balanced Scorecard y sus principales conceptos y competencias;
- Demostrar a todos los empleados y colaboradores de qué manera agregan valor a la organización, siendo claros y específicos respecto de qué objetivos de contribución

personal recae en cada uno de ellos, y cuales son los desafíos y recompensas asociados al éxito de la organización.;

- Vender el concepto de BSC (donde el proceso de comunicación, es sólo uno de los 5 principios para convertirse en una SFO).

Para lograr este objetivo será necesario un eficaz programa de comunicación. Muchas compañías utilizan un modelo, que se estructura en tres etapas de desarrollo e implementación formal de comunicación:

1. Crear un detallado plan de comunicación que incluya la audiencia objetivo, el mensaje marco, los canales a utilizar, los responsables de la tarea, tiempos requeridos, recursos y presupuestos asociados;
2. Desarrollar el contenido y elaborar los mensajes y medios comunicacionales;
3. Implementar el programa y hacer las revisiones continuas basándose en el feedback y resultados obtenidos.

¿Cuáles son las barreras y desafíos a lograr?

Si bien un equipo de football no sería enviado al campo de juego sin las indicaciones de un coach o director técnico, entonces por qué muchas compañías fallan en comunicar su estrategia a la fuerza de trabajo? Existe una serie de barreras comunes que hace que muchas organizaciones no estén bien predispuestas en desarrollar un efectivo programa de comunicación. Sin embargo, aquí presentamos una serie de soluciones viables que han sido exitosamente implementadas por muchas compañías:

- *No desear que los competidores aprendan de su estrategia y performance* – para atacar esta barrera aconsejamos que comuniquen tanto como puedan, como han observado en párrafos anteriores, los beneficios sobrepasan y compensan sobradamente los riesgos;
- *Crear que el Balanced Scorecard es un concepto difícil de entender por la fuerza de trabajo* - les recomiendo hacer de los mensajes algo simple, interesante y relevante para la audiencia;
- *Demasiado costoso para nuestras posibilidades de presupuesto* – utilicen entonces los canales de comunicación existentes en sus organizaciones. Incluso algunas organizaciones ya han logrado cuantificar los beneficios, utilizando encuestas conducidas de antemano, durante y luego de cada programa de comunicación;
- *No poseer un grupo formal de comunicación, careciendo los actuales responsables del conocimiento adecuado* – combinar recursos externos con un equipo de tareas interno, los cuales se potencien y logren sinergias;
- *Crear que los directores son comunicadores por excelencia, y no necesitan de apoyo en este proceso* – no siempre los directivos conocen como adecuar y ajustar sus comunicaciones, siempre será conveniente que a estos se los respalde con mensajes bien dirigidos respetando el mercado meta y necesidades de la organización;
- *No desear que al Balanced Scorecard se lo asocie con otras campañas de comunicación erróneas* – rever las estrategias anteriores, utilizar el feedback de que se

disponga, e incorporar nuevos conceptos e ideas, haciendo del modelo algo participativo y constantemente perfectible en la organización;

- *No desear que el Balanced Scorecard sea visto como otra campaña de moda dentro de la organización* – comenzar el programa con apoyo senior y profesionalizado, comunicando claramente el modelo de cambio y su alcance. Dejar en claro que a partir de este momento las comunicaciones serán conducidas con un único objetivo, que todos conozcan cuáles serán sus objetivos de contribución personal, proceso que redundará en beneficios para todos.

Respecto de aquellas compañías que ya han implementado un programa formal de comunicaciones, sabemos que muchas fallan a la hora de lograr sus objetivos. Los desafíos comunes a superar son:

- *Aquellas organizaciones que se apoyen firmemente en mantener comunicaciones a través de canales impersonales como ser, newsletters, e-mails, o realizar grupos de encuentros demasiado concurridos* – a estas les recomendamos que utilicen múltiples medios (canales interactivos), privilegiando además grupos de audiencia pequeños, donde poder interactuar y dialogar claramente;
- *Comunicaciones formales que no refuercen la comunicación informal* – recomendamos entrenar a los directivos proveyéndolos de las herramientas que incluyan la posibilidad de introducir comunicación formal dentro de los esquemas informales;
- *Comunicaciones dirigidas solo a los empleados que se encuentran en localidades centralizadas o en centros de operación específicos* – será de gran ayuda comunicar a empleados que están alejados o en localidades remotas vía e-mails, vídeos, Intranet, y todo elemento de comunicación que promueva el intercambio;
- *Una comunicación dirigida específicamente a los directivos* – la información debe nutrir a todos los estratos de la organización, de poco servirá que sólo comunique a ciertos grupos predeterminados;
- *Mensajes que privilegian específicamente a los miembros del Balanced Scorecard en detrimento de los demás* – disponer la información de manera que permita el acceso a todos los involucrados;
- *Los mensajes son demasiado genéricos* – comprender las necesidades de información de la audiencia objetivo, y revisar claramente los beneficios de la comunicación, evaluando periódicamente los resultados;
- *Comunicaciones infrecuentes, esporádicas, y detenidas luego de la implementación del Balanced Scorecard* – crear un modelo de agenda, con claro detalle y anuncio de las comunicaciones, donde se incluyan los avances en la performance del BSC, mejores prácticas desarrolladas e hitos a lograr.

Caso de Estudio: Handleman Company

Principales Desafíos de la empresa:

Handleman Company, un líder mundial en la distribución de música y video con una facturación de \$1.4 miles de millones, se adentró en una rápida implementación del modelo de BSC (Balanced Scorecard) y SFO (Strategic Focused Organization), en el verano de 2002. El equipo de comunicación fue el responsable de transmitir el proceso de cambio al resto de la organización. El objetivo no era menor, representaba la transmisión y explicación de 16 Balanced Scorecards y modelos de mapas estratégicos. La compañía contaba con una dotación de 2700 personas en tres continentes.

A la fecha, Handleman no contaba con un equipo formal de comunicación, el equipo fue conformado por un grupo de personas que además tenía el objetivo de implementar el modelo de Balanced Scorecard. Vale aclarar que este personal no contaba con suficiente experiencia formal en comunicación estratégica. Tampoco podemos dejar de mencionar, que los recursos específicos alocados a este proyecto de comunicación estratégica, no eran los adecuados.

Soluciones obtenidas:

Para minimizar el escenario relativo a costos y complejidad de las comunicaciones, el equipo decidió utilizar los canales ya existentes, con el afán de viabilizar el proceso. Por ejemplo, a la hora de comunicar el modelo de Balanced Scorecard, se utilizaron recursos internos incluyendo artistas gráficos, quienes desarrollaron ciertas piezas comunicacionales muy simples de comprender por todos. Es entonces que se seleccionaron cinco mensajes principales a enviar:

1. *Introducción al modelo de proyecto* – modelo de cambio y compromiso del directorio en usar el BSC en pos de ejecutar la estrategia de la organización;
2. *BSC 101* – principios básicos del modelo y cómo utilizar este como un sistema de performance gerencial;
3. *Estrategia desdoblada* – explicación de la estrategia corporativa y aquellas orientadas a las distintas unidades de negocio, grupos de servicios compartidos, y departamentos responsables de la ejecución estratégica de negocios;
4. *Resultados* – se comunicó el resultado en función de las expectativas previstas en la organización, se evaluaron las metas y objetivos particulares, dando sinopsis a cada unidad de negocio de lo acaecido;
5. *Roles individuales* – explicación personalizada de cómo cada empleado puede contribuir a la estrategia de la organización.

Como resultado se han obtenido planes detallados y muy bien acotados utilizando un mínimo de fondos. Los mensajes fueron enviados utilizando múltiples canales, algunos ejemplos:

- Encuentros de Staff
- Sesiones de grupos pequeños
- Clases de entrenamiento

- E-mails
- Encuentros de grandes grupos
- Video
- newsletters
- Brochures
- Intranet

Resultados:

Luego de 14 meses de haber implementado el programa de Balanced Scorecard, Handleman continua obteniendo feedback respecto de cómo mejorar los programas de comunicación a la vez de determinar cuan efectivos estos han sido. Evaluaciones de rutina son periódicamente elaboradas con el fin de maximizar la efectividad de las comunicaciones. Además de realizar encuestas relativas a indagar el conocimiento que los empleados tienen de los principales hitos, y desarrollos que la organización a definido. Esto es parte de uno de los objetivos estratégicos que el área de Recursos Humanos tiene por lograr, y por el cual se los mide regularmente (soportar el alineamiento cultural).

Como ejemplo podemos mencionar una primer sesión que se realizó bajo la consigna “comunicación estratégica” y otra bajo el lema “la estrategia y el individuo”. No solo éstas recibieron un alto feedback e interés, sino además se contó con la concurrencia casi perfecta de todas las líneas de operaciones, y la aceptación de éstas al permitirnos saber que sus expectativas habían sido superadas. Uno de los participantes nos comentó que “deseaba tener más sesiones de este tipo, la encontró muy instructiva, y que particularmente lo ayudó a integrarse y alinearse con los objetivos de la organización”

Más allá del éxito logrado, Handleman se ha dado cuenta de que aún resta mucho por hacer en el campo de las comunicaciones en su organización. Este es un proceso continuo, y siempre es necesario encontrar nuevos formatos que privilegien la comunicación con todos los empleados. Las comunicaciones se han convertido en un proceso de alta interacción, donde todos quieren volcar sus apreciaciones, y esto claramente representa un desafío para todos en cuanto hacer cada día más perfectible nuestras comunicaciones (uno de los procesos y desafíos más importantes que identificamos con la llegada del Balanced Scorecard)