AAU0582

Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Desarrollo Organizacional
Trabajo especial de grado:

# Apoyando a la empresa Publicidad CONCEPT en el mejoramiento de sus comunicaciones internas y el fortalecimiento de su definición estratégica

Presentado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Autor: **Gustavo C. Romero León**
Tutor: **Prof. Ricardo Petit**

Caracas, septiembre de 2003

# Índice general


**1. Introducción** **4**

**2. Descripción la organización** **6**

Ranking y perfil 9

**3. Resultados del diagnóstico previo** **11**

Visión y objetivos 12
Funciones 12
Entrenamiento 13
Evaluación del desempeño 13
Identificación 13
Comunicación 14
Trabajo en Equipo 15
Estilo de liderazgo 15
Motivación 15
Actitudes ante el cambio 16
Estrategia 17

**4. Propuesta general de intervención** **18**

**5. Marco teórico** **20**

La comunicación en la organización 20
Teoría humana o conductual de la comunicación 22
Objetivos y barreras 23
Direcciones y flujos 26
El rumor y la red informal 28
Comunicación durante y después de un *downsizing* 30
Rompiendo la espiral de la desconfianza y la desesperanza 32
Lo básico: la comunicación cara a cara 34
Factor clave para la implantación del cambio 36
Identificación y fortalecimiento de la visión de la organización 39
Ideología medular 40
Visión y alineación 43
Enfoque de la Gente al Centro de la Corporación 44
Perfilamiento Estratégico 48
Análisis de la industria basado en escenarios 49
Competitividad sectorial 50
Análisis competitivo de la industria 51
Análisis interno 52
Matriz DOFA 54

**6. Marco metodológico para las intervenciones** **56**

Primera intervención 56
Segunda intervención 60
Cronograma de actividades de intervención 62

**7. Resultados de la primera intervención: 64**

Taller de identificación de barreras, oportunidades y actividades de comunicación 64
Oportunidades 65
Planes de acción sugeridos 66

**8. Resultados de la segunda intervención 69**

I Jornada de perfilamiento estratégico de la empresa 69
Análisis del entorno y del sector 69
Análisis DOFA 70
Objetivo estratégico 1 74
Objetivo estratégico 2 76
Objetivo estratégico 3 78
Objetivo estratégico 4 79
Definiciones de propósito medular, valores y visión de la organización 81

**9. Los próximos pasos 86**

**10. Conclusiones generales 88**

**11. Referencias bibliográficas y fuentes de consulta 91**

**12. Anexos 93**

# 1. Introducción

Como resultado del Diagnóstico de Clima organizacional adelantado en la empresa venezolana Concept Publicidad durante el mes de mayo de 2003, como parte de los trabajos prácticos requeridos para la aprobación de la materia Consultoría Aplicada I (Especialización en Desarrollo Organizacional), se planteó la oportunidad de realizar en dicha empresa una intervención de cambio organizacional, orientada al fortalecimiento de los aspectos más resaltantes identificadas en la evaluación, en consonancia con las apreciaciones iniciales del cliente.

El Diagnóstico realizado, de cuyos resultados ofrecemos un resumen en el presente trabajo, se diseñó tomando como referente teórico fundamental el modelo de análisis propuesto por los autores Gayle Caplan y Mary Teese, en su libro *Survivors* ( 1997), el cual se orienta a definir las metodologías más procedentes para evaluar el clima de una empresa que ha sido sometida a una reciente reducción de personal (*downsizing*), producto de ajustes estratégicos a condiciones cambiantes en el entorno de gestión, con su consecuente efecto en la motivación y expectativas de los trabajadores "sobrevivientes" de cara al futuro de la organización. El diagnóstico de clima se ajustó entonces bajo el formato de "Auditoría de Credibilidad", propuesto por los citados autores, el cual pone énfasis en dimensiones tales como: Motivación, Comunicación, Identificación, envolvimiento del personal en las definiciones estratégicas, así como la comprensión de la Misión y la Visión, entre otras fundamentales.

Los resultados de la auditoría pusieron en evidencia supuestos fundamentales del modelo escogido en cuanto a la presencia de áreas de

fortalecimiento organizacional claves para el adecuado ajuste de la empresa a sus nuevas condiciones de operación luego del *downsizing.*

Las intervenciones propuestas al cliente se centraron en el mejoramiento de la comunicación dentro de la organización, por su demostrado efecto y relación con el clima general de la organización, así como en la conformación de un grupo de trabajo clave (coalición dominante), compuesto por socios directivos de la empresa y personal supervisorio de primera importancia, para adelantar un ejercicio sistemático de definición estratégica nunca antes desarrollado en la empresa. Para el desarrollo de esta última actividad, se tomaron en consideración los conceptos trabajados por Linda Gratton en su obra *Living Strategy* (2000), y que tienen como centro la necesidad de construir nuevas estrategias y fortalecer definiciones de visión organizacional mediante la participación y envolvimiento activos del personal clave de la organización, en un ejercicio signado por la amplitud, la sinceridad y transparencia en el manejo de problemas y oportunidades, dentro de un esfuerzo de revitalización y construcción de confianza y esperanza en el futuro.

Las propuestas metodológicas del profesor Antonio Francés en su libro "Estrategia para la Empresa en América Latina" (2001) y las pautas para ejercicios de definiciones de Misión y Visión establecidas por los profesores de Harvard J. Collins y J. Porras (1996) sirvieron de fundamento para las actividades de definición estratégica de la organización.

## 2. Descripción la organización

Concept Publicidad es una empresa fundada en el año 1988 por un grupo de ocho socios provenientes de las mayores agencias existentes en el país en aquel entonces.

Hoy por hoy es una de las agencias integrales de publicidad líderes en el mercado nacional y ha mantenido esta condición de liderazgo, basado en la creatividad orientada a la productividad, a través de los años. Su cartera de clientes incluye marcas también líderes , a las que la agencia ha prestado servicios integrales de comunicación publicitaria basados en ideas innovadoras, diferentes, orientados totalmente a las estrategias de marca y que se han traducido en exitosos resultados comerciales.

En el año 1997 la empresa se asoció con la prestigiosa firma internacional *The Lowe Group*, con lo cual se insertó dentro de una de las redes publicitarias más grandes del continente y Europa

Concept se ha destacado ampliamente, dentro de lo que es la típica cultura de trabajo del medio publicitario, por disponer de un capital humano estable, que ha "apostado" a la permanencia y el crecimiento dentro de la organización, la cual, indudablemente, ha respondido a su vez con retadoras oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Esta valiosa identidad organizativa se ha puesto a prueba en los meses recientes, como resultado de la aguda crisis económica y social que ha vivido el país, la cual ha obligado a la organización a optimizar sus cuadros profesionales y administrativos, mediante un *downsizing* selectivo y prudente, pero que sin duda tuvo su impacto en el clima de la organización.

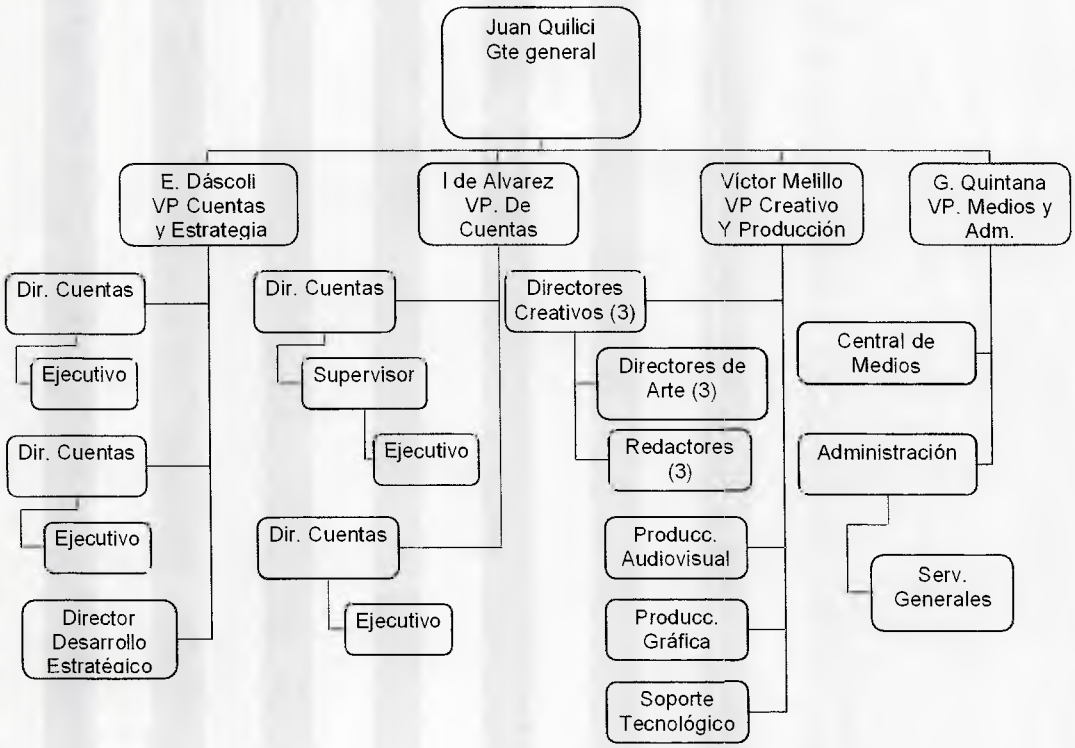
El contingente de aproximadamente 92 trabajadores con que contaba la agencia para noviembre de 2002 se redujo a 72 como resultado del *downsizing* aplicado. Esta fuerza laboral se distribuye en las siguientes unidades internas, que constituyen la estructura de la organización y típica de este tipo de empresas:

- Creatividad: 20
- Cuentas: 15
- Estrategia y Negocios: 2
- Producción Audiovisual y Gráfica: 11
- Administración y Servicios Generales: 12
- Soporte Tecnológico: 2
- Apoyo de oficina: 10

Los socios supervisan directamente cada una las áreas organizativas en calidad de vicepresidentes y directores. Existen dos organigramas en la empresa, Uno de socios vicepresidentes / directores y otro funcional. En el segundo, se refleja la relación funcional directa, en la que algunos socios reportan a otros en rol de directores creativos y producción, aunque mantienen su reconocimiento como vicepresidentes.

## Organigrama de socios vicepresidentes

## Organigrama funcional de la empresa



## Ranking y perfil

En su edición No. 235 de 2003, la revista especializada "Producto" colocó a Concept en el segundo lugar del "ranking" de las agencias publicitarias nacionales, con una facturación reportada para el 2002 de 50.004 millones de bolívares. La empresa escaló a este lugar desde la cuarta posición alcanzada en el ranking anterior. Durante el pasado año, recibió 16 premios a la creatividad en el concurso nacional de ANDA (Asociación Nacional de Anunciantes), lo que la convirtió en la agencia que más obtuvo este tipo de reconocimientos

En la descripción de la empresa, Producto asienta: "En Concept, el trabajo creativo es el norte de cada una de las áreas, entendiendo el trabajo creativo no simplemente como el producto final, sino a todo el proceso que hace posible su ejecución. La empresa se autodefine como una agencia comprometida, honesta y leal con sus clientes y proveedores. Inquieta, apasionada por lo que hace firme creyente en valor de la intuición. Su norte es brindar una publicidad fresca y diferente, que contribuya a que el venezolano sienta como 'suyas' las marcas para las que se trabaja".

En entrevista hecha a los directivos de la empresa para la publicación, estos declararon que frente a la crisis económica del 2003, Concept ha sido especialmente responsable en los gastos, concentrando el presupuesto en áreas de retorno productivo y evaluando seriamente los procesos internos de trabajo y la cultura organizacional, buscando asegurar una sintonía, lo más feliz posible, entre la realidad del país y los "sueños de la empresa como publicistas comprometidos".

Para finales de 2002, la cartera de clientes de la agencia incluía a un valioso grupo de marcas líderes: Alfonso Rivas, Alitalia, Audiovox, Café Fama de América, CorpBanca, Digitel, Domesa, Empresas Polar, Farmatodo, Helados EFE, Johnson & Jonson, Novartis, Parmalat, Primor, Quelaven, Renalult, Roche, Samsung, The Absolut Company, Vinos.com y Volando.com.

# 3. Resultados del diagnóstico previo

Como se expresó con anterioridad, el instrumento de Diagnóstico de Clima organizacional empleado se basó en el modelo propuesto por Gayle y Caplan (1997), bajo el enfoque de Auditoría de Credibilidad, orientado a identificar y evaluar conductas de trabajadores "sobrevivientes" y las necesidades más sentidas de una organización que normalmente enfrenta restos de supervivencia, adaptación y crecimiento característicos. Los resultados completos del Diagnóstico se muestran en el Trabajo de Grado presentado por la Lic. Tatiana Fernández F. (2003), para la obtención del título de especialista en Desarrollo Organizacional, otorgado por la Universidad Católica Andrés Bello.

Una vez aplicado el instrumento de evaluación de clima organizacional a 51 de los 70 empleados de la empresa, se obtuvieron resultados que, de acuerdo a la medida convenida con el cliente (3.50) para la definición de un "clima aceptable", muestran los siguientes valores:

- **Visión y objetivos: 3.42**
- Funciones: 3.71
- Entrenamiento 3.58
- Evaluación del desempeño 3.58
- Identificación 4.51
- **Comunicación 3.23**
- Trabajo en equipo 3.84
- Estilo de liderazgo 3.58
- Motivación 3.83
- Actitudes ante el cambio 3.63

- **Estrategia** **3.40**

Tres de las dimensiones evaluadas presentan valores inferiores al mínimo establecido. Sin embargo, con el propósito de conocer a fondo todos los componentes del clima sujetos a posibles mejoras, se procedió a examinar en detalle cada uno de los indicadores de las distintas dimensiones.

## Visión y objetivos

Dentro de esta dimensión, las percepciones relativas a la recepción de información oportuna y necesaria para el logro de objetivos y metas en el área de trabajo, la participación en la fijación de objetivos y metas y la recepción de información sobre logros revelan bajos niveles de satisfacción. En este sentido, las unidades organizacionales que concentra el mayor número de personal profesional y creativo, que representan el 55 por ciento del personal encuestado, son las que muestran los más bajos niveles de acuerdo en cada uno de los indicadores de la dimensión.

## Funciones

Los indicadores de esta dimensión muestran resultados satisfactorios, especialmente los referidos a la percepción de disponibilidad de recursos necesarios para realizar efectivamente las funciones, sobre el poder de decisión necesario para que el trabajador cumpla con sus responsabilidades y sobre el conocimiento cabal del trabajador sobre los resultados que de él se esperan. Los demás indicadores de la dimensión presentan resultados satisfactorios en el rango mínimo establecido

## Entrenamiento

En el análisis de esta dimensión se observa debilidad en la percepción sobre la preocupación de la empresa por el entrenamiento continuo y planificado. Esta percepción de debilidad se registra en todas las unidades de la organización.

La satisfacción con los conocimientos adquiridos en el entrenamiento y su impacto, tanto en su aplicación concreta para el trabajo, como en su contribución al desarrollo profesional del trabajador registra niveles aceptables

## Evaluación del desempeño

Aun cuando el promedio de clima para la dimensión es aceptable, sólo se percibe una fortaleza significativa en la percepción asociada a la disposición del supervisor a discutir con el trabajador los resultados de la evaluación; así como otros elementos del *feedback* supervisorio relativos a la posibilidad de conocer aspectos positivos y mejorables de la actuación del trabajador.

## Identificación

Esta dimensión presenta el nivel más alto de satisfacción que se registra en la empresa. La fuerte identificación con la organización es compartida por todo el personal encuestado en las diferentes unidades

## Comunicación

La dimensión registra la mayor vulnerabilidad (subrayado del autor) según la percepción de los encuestados. En unidades organizacionales medulares no se percibe con niveles de satisfacción mínima la disponibilidad de medios adecuados para mantenerse informado sobre las actividades de la empresa. De la misma forma la oportunidad de la información general requerida para el trabajo es evaluada como altamente insatisfactoria.

Por otra parte, la efectividad de las comunicaciones internas en tiempos de cambio o situaciones de crisis se evalúa con baja satisfacción también por los empleados que laboran en áreas medulares. Es igualmente baja la evaluación de la efectividad comunicacional interna en el proceso de aclarar dudas o satisfacer expectativas creadas en la organización. Cabe destacar que en términos generales, las percepciones ligadas a la satisfacción con las comunicaciones internas mejoran en los encuestados pertenecientes a las unidades administrativas de la organización. No obstante, todos los encuestados coinciden en evaluar al rumor como mecanismo más activo que la comunicación formal dentro de los procesos internos de intercambio de información. También coinciden casi todos los encuestados en evaluar con muy aceptables niveles de satisfacción la disponibilidad de información directa para la toma de decisiones en el trabajo concreto. Se perciben con niveles de satisfacción mínimos aceptables la promoción de discusión abierta y sincera de problemas; la posibilidad de elevar inquietudes a los niveles de supervisón; la relevancia de lo que se comunica en la empresa y la disponibilidad, por parte del supervisor, de información oportuna sobre asuntos importantes para ser comunicados al trabajador.

## Trabajo en Equipo

Los resultados de esta dimensión muestran niveles de alta satisfacción, sobre todo en los indicadores referidos al trabajo en equipo dentro de las unidades organizacionales. La colaboración entre diferentes unidades organizacionales es, sin embargo, evaluada como un área de mayor debilidad.

## Estilo de liderazgo

La percepción de un estilo de liderazgo supervisorio y general de corte participativo y cercano, que proyecta coherencia, valoración del subordinado, confianza, compromiso y modelaje, es satisfactoria. Sin embargo, se presentan percepciones menos satisfactorias de la actuación supervisoria en cuanto a acuerdos sobre reconocimientos en función de logros del trabajador y resolución justa y adecuada de los conflictos.

## Motivación

La dimensión muestra un valor aceptable. No obstante, deben tomarse en cuenta las percepciones asociados al reconocimiento del trabajo y los resultados obtenidos como factor de seguridad y motivación. Se registra con un alto nivel de satisfacción la percepción sobre el valor de la contribución del trabajo individual a los resultados de la empresa.

En cuanto a la evaluación de los factores fundamentales de motivación (obtención de logros profesionales, posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la empresa, estabilidad y seguridad), se observa en los promedios obtenidos como en el área de Cuentas el éxito profesional es el factor de

motivación más importante. El personal perteneciente al área Creativa muestra un balance en la consideración de los tres factores. Los encuestados del área de Producción Audiovisual consideran también al éxito profesional como principal factor de motivación. Por su parte, la respuesta de los encuestados de las áreas administrativas revela que, en general, la estabilidad y la seguridad son sus factores de motivación más importantes en el trabajo.

## Actitudes ante el cambio

Los resultados obtenidos en esta dimensión revelan percepciones de alta confianza en la capacidad general de los directivos de la empresa para mantener a la organización en posiciones de liderazgo, confianza del trabajador en la posibilidad de tener cabida en cualquier nueva estructura organizacional que se implante como resultados de cambio que operen en la empresa, confianza en que cualquier cambio que opere en la empresa contribuirá a fortalecerla, confianza en que los cambios que operen tendrán como soporte el capital humano con que actualmente cuenta la organización, confianza a la disposición de la empresa a cambiar cuando es necesario y reconocimiento moderadamente alto a la internacionalización de las actividades de le empresa como respuesta de fortalecimiento frente a los cambios que operan en el entorno de gestión.

Dentro de esta misma dimensión se perciben niveles de acuerdo más bajos en la percepción de la capacidad de la organización para adelantarse de manera proactiva a señales del entorno que pueden traducirse en cambios. Se registran, así mismo, muy bajos niveles de satisfacción con la información que la empresa ofrece en anticipación a los cambios, sus por qué y para qué (subrayado del autor). Es también generalizada la percepción de que el

socio internacional de la empresa no ofrece fortalezas importantes a la hora de enfrentar nuevos retos y cambios con posibilidades de éxito.

## Estrategia

Dentro de esta dimensión se registran altos niveles de acuerdo en cuanto a la afirmación de que la mejor estrategia para la empresa en el presente debe basarse en "seguir haciendo bien lo que siempre ha hecho". Tal percepción parece asociarse con el también fuerte acuerdo en que durante anteriores periodos de cambio o crisis las respuestas estratégicas dadas por la empresa fueron efectivas.

En cuanto a las percepciones asociadas a la capacidad de la empresa para conceptualizar y desarrollar planes estratégicos, no se registran niveles de alto acuerdo en cuanto al reconocimiento de fortalezas relativas al diseño, comunicación, desarrollo y ajuste eficiente de planes en respuesta a exigencias del entorno

Es importante destacar que, luego del procesamiento estadístico de los resultados, al hacer correlaciones entre las variables COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, junto a otras variables clave de la encuesta, se encontraron medidas positivas altamente significativas (más de 0.60, con un nivel de significación de 0.001), sobre todo entre Comunicación, Estrategia, Visión y Objetivos, y Motivación.

# 4. Propuesta general de intervención

En función de los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional se acordó con el cliente la realización de una intervención de cambio organizacional en las siguientes áreas:

- Mejoramiento integral de las comunicaciones internas de la empresa, mediante la identificación de las principales barreras, tanto organizacionales como personales, que en la actualidad están presentes. Para este propósito, se considera como la vía metodológica más adecuada, la participación de trabajadores clave, de todas las nóminas de la empresa, con especial énfasis en la nómina supervisoria y gerencial, en jornadas de trabajo dedicadas a el análisis del comportamiento comunicacional interno y propuestas de cambio, las cuales serán analizadas por la directiva de la organización para su discusión e implantación, con total compromiso del liderazgo organizacional. Se parte del supuesto organizacional de que la activa participación del personal supervisorio y gerencial en la reflexión sobre el mejoramiento de las comunicaciones internas contribuirá a la identificación de soluciones aplicables con el apoyo de los principales actores en el proceso.

- Realización del primer ejercicio de "perfilamiento estratégico" de Concept. Este tipo de evento interno no ha sido realizado hasta la fecha, especialmente con la participación del personal clave de la organización, en adición a los socios directores, quienes han estado trabajando intensamente en la definición de opciones estratégicas frente a la actual crisis del país y del negocio publicitario en general. Un ejercicio de este tipo deber ser hecho siguiendo un a metodología

prefijada, que comprenda el análisis de los escenarios que impactan la gestión de la empresa a mediano plazo y la identificación de las fortalezas y debilidades internas para la definición de nuevos objetivos estratégicos. Dentro de este esfuerzo deben también definirse la visión y la misión de la organización, no claramente establecidas hasta la fecha, a excepción de los conceptos precisados en el ejercicio de estrategia creativa de la empresa, cubierto por los socios en 1998.

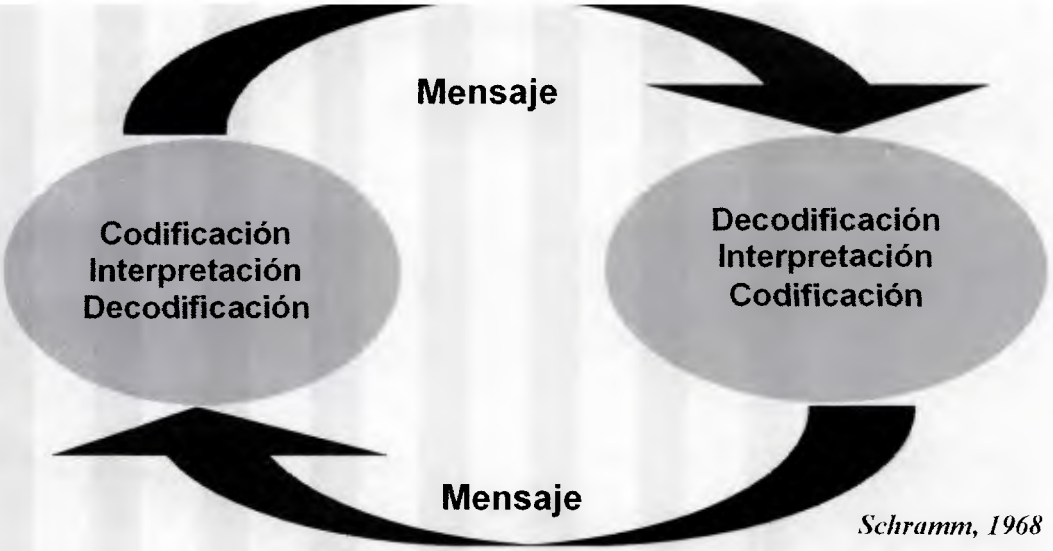
Se entiende que este ejercicio y sus resultados serán también una excelente oportunidad para activar la comunicación interna y la participación del resto del personal en jornadas de información e intercambio sobre el desarrollo estratégico trazado por el liderazgo interno.

# 5. Marco teórico

Como introducción a los conceptos y modelos teóricos que sustentan las metodologías de intervención organizacional que se han propuesto y realizado, consideramos esencial presentar un resumen de lo que nuestro juicio constituye un enfoque general de las características de la comunicación organizacional, sus supuestos teóricos esenciales, los objetivos y barreras típicos del proceso comunicacional interno, sus direcciones y flujos característicos, así como las características del rumor como mecanismo sustitutivo de la comunicación formal en circunstancias de cambio e incertidumbre. De igual forma se examinan los estudios sobre las comunicaciones características durante y después de un downsizing (Caplan & Teese, 1997), así como los planteamientos de Gratton (2000) sobre el rol de la comunicación en la reconstrucción de la confianza organizacional luego de "dolorosas" reestructuraciones organizacionales. Posteriormente se desarrollan los referentes teóricos que sirven de base fundamental a la intervención organizacional.

## La comunicación en la organización

En Cualquier organización, la comunicación ocurre constantemente. Como lo señalan Sigband y Bell (1994), el proceso fluye con permanente foco a través de canales formales e informales. Cuando los primeros no cumplen su cometido eficientemente y el trabajador no obtiene respuestas a sus preguntas, acude entonces a canales informales de comunicación dentro de la propia organización, activados siguiendo la propia estructura o que fluyen libremente a través del rumor.




*Schramm, 1968*

El modelo clásico de la comunicación, explicado tanto por la teoría matemática como por la conductual, presenta similaridades basadas en la definición de una fuente o codificador del mensaje, una conducta transmisora a través de un canal definido, verbal y no verbal, para llegar a un receptor decodificador que interpreta y ofrece feedback pare el cierre del proceso.

Como se observa en el diagrama de Schramm (1972), mostrado arriba, el proceso de la comunicación es un intercambio de símbolos de significado común para los dos participantes. La fuente o "codificador" interpreta y codifica su realidad comunicable para construir un mensaje verbal y no verbal que es percibido por el receptor, quien a su vez decodifica el mensaje recibido, interpreta sus símbolos a través del "filtro" de su experiencia relevante, mediante una interacción- cognitivo psicológica, y codifica una respuesta o "feedback" que se transforma en un nuevo mensaje para cerrar el proceso.

Dentro de esta dinámica, es fácil observar cómo las barreras, el ruido y la estática pueden causar fallas, interrupciones o deformaciones del mensaje. Porque nuestras experiencias psicológicas son diferentes, atribuimos diferentes significados a las señales verbales y no verbales que procesamos.

## Teoría humana o conductual de la comunicación

Las ocurrencias de conductas verbales y no verbales en la organización son innumerables. Algunos especialistas de la comunicación sostienen que casi todas las formas de conductas son realmente medios de comunicación y viceversa. El foco de esta reflexión radica en analizar lo que los individuos dicen o escriben, sino en como ellos perciben y piensan ante el estímulo del mensaje. Los expertos en ciencias de la conducta han dado a la comprensión de este fenómeno aportes fundamentales. Por ejemplo, el psiquiatra Jurgen Ruesch (1964, citado en Sigband and Bell, 1994), identifica las diferentes "redes" de la comunicación humana:

- La red *intrapersonal*, que comprende todos los pensamientos y sentimientos dentro del individuo
- La red *interpersonal*, que conecta a dos o más individuos
- La red de *interacción grupal*, que conecta grupos de personas, normalmente vinculados por convivencias o fines específicos, como es el caso de las organizaciones
- La red *cultural,* no específicamente referida a un emisor o receptor en particular, sino que comprende toda la simbología comunicable en grupos mayores (organizaciones), sociedades, naciones y culturas

Como lo afirma James Grunig (1992), en su esfuerzo por alcanzar los logros organizacionales, los gerentes o líderes organizacionales utilizan la

comunicación para persuadir, informar y motivar seguidores para desempeñar roles esperados que contribuyen al logro de las metas. La única vía eficiente de lograr estos propósitos es a través de la comunicación a todos los niveles del proceso. El reconocimiento monetario o el temor pueden ser motivadores efectivos, pero raramente trabajan a largo plazo. La comunicación, que frecuentemente cubre necesidades básicas o egoístas, puede y efectivamente trabaja como eficiente motivador. Palabras de reconocimiento o gestos de aprobación pueden ser el más eficaz medio de comunicación como cualquier memorando escrito.

El complejo proceso de la comunicación humana envuelve sensaciones, experiencias y sentimientos. Es más que cartas, reportes, llamadas telefónicas o entrevistas: es una constante interacción entre dos participantes. En adición a la interpretación de los símbolos del lenguaje verbal y su significado, oímos e interpretamos elementos de "paralenguaje" (volumen e inflexión de la voz, ritmos, pausas) y recibimos innumerables estímulos visuales (movimientos, gesticulación, distancia) que completan la percepción total del mensaje. Nuestros propios estímulos internos (emociones, sentimientos, intereses, experiencia y otros contribuyentes) complementan nuestra percepción de palabras y acciones de una manera específica.

## Objetivos y barreras

Como lo señalan Sigband and Bell (1994) comunicamos con un propósito. Generalmente hay tres objetivos que se pretenden lograr y son la base de la intencionalidad del emisor:

1. Ser entendidos de la manera como lo intentamos

2. Asegurar la respuesta deseada a nuestro mensaje
3. Mantener relaciones favorables con quien (es) nos comunicamos

Cada vez que nos comunicamos con otros, pretendemos asegurar el cumplimiento de los tres objetivos. Queremos que el receptor decodifique y entienda el mensaje como nosotros lo entendemos. Esperamos recibir respuesta y esperamos recibirla positiva. Finalmente, como vivimos e interactuamos en un mundo de asociaciones, esperamos siempre también alcanzar el objetivo tres.

Las investigaciones han demostrado que más del 60 por ciento de la comunicación efectiva es no verbal (Mehrabian, 1995). Los estímulos no verbales, internos y externos, juegan un papel fundamental en nuestra interpretación de las palabras. Muchas veces, tales estímulos son tan poderosos que su interpretación sustituye a la de las palabras dirigidas a nosotros. Sus fuertes impactos se transforman en barreras para la clara interpretación de los contenidos verbales. Sigband and Bell (1994) identifican un conjunto de barreras no verbales de significativa importancia:

**Diferencias en percepción**, determinadas por nuestra experiencia psicológica que nos hace reaccionar de manera específica frente a ciertos estímulos.

**Falta de interés** por parte del receptor ante el mensaje y su contexto, el cual debe ser despertado por el emisor mediante una combinación de estímulos verbales y no verbales.

**Falta de conocimiento** fundamental por parte de de uno de los participantes, lo que puede constituirse en barrera para la clara comprensión de las ideas.

**Las emociones**, tanto del emisor, como del receptor;

**Las personalidades y sus efectos** (halo), tanto del receptor como del transmisor. La atribución de una personalidad específica puede extenderse a un grupo completo al que el emisor se enfrenta. En esta barrera influyen también los deformadores perceptuales producto de la proyección.

**La apariencia física**, distracciones externas, pobre escucha y competencia por atención, complementan las barreras no verbales al proceso.

La principal barrera verbal es el propio lenguaje. La falta de claridad, las diferencias lingüísticas, el abuso del lenguaje grupal, vocabulario inadecuado y errores, constituyen barreras para la adecuada interpretación de la simbología verbal.

Gary Yukl (1990) nos describe conjunto de barreras para la comunicación interpersonal, las cuales inhiben el flujo de mensajes y retroalimentación que debe darse en el proceso. Entre ellas señala la **sobre interpretación**, producto del procesamiento de mensajes incompletos que el relector maneja mediante procesos de "cierre" con base a su experiencia; **las tendencias evaluativas**, que se traducen en respuestas evaluativas que inhiben la continuidad del proceso; **las proyecciones y los estereotipos**, barreras perceptuales que hacen menos eficiente la adecuada interpretación de mensajes y el feedback ; así como las actitudes de **arrogancia y**

**superioridad**, rasgos de personalidad que hacen menos efectiva la capacidad de algunos actores del proceso para entender a otros.
Finalmente, Stephen Robbins (1987), identifica las fuentes de distorsión más presentes en el proceso de la comunicación, como son **la filtración**, que denota la manipulación de información por el emisor, para que sea recibida favorablemente por el receptor, y que se incrementa en la medida en que el proceso se da en organizaciones con varios niveles jerárquicos; la **percepción selectiva**, como ya se explicó, basada en necesidades, motivaciones, creencias, suposiciones de los participantes; **las emociones** del receptor al momento del procesar el mensaje: y **el lenguaje**, tanto personal como grupal.

Desde el punto de vista organizacional, se agregan como barreras, los marcos de referencia grupales, la credibilidad de la fuente, el lenguaje grupal, las diferencias de status. Las presiones de tiempo y la sobrecarga de comunicaciones en un momento determinado.

## Direcciones y flujos

La teoría comunicacional identifica tres tipos clásicos de comunicación formal e informal dentro de las organizaciones: la vertical - ascendente y descendente-, la lateral y la diagonal. Se reconoce además la presencia activa de sistemas de comunicaciones no formales y que no siguen el flujo marcado por la estructura y sus relaciones, como es la cadena informal del rumor o *grapevine.*

La comunicación vertical descendente es el flujo más utilizado por el liderazgo organizacional para marcar el sentido de dirección , asignar metas, dar instrucciones, dar a conocer políticas, procedimientos, resultados,

informar de problemas y retroalimentar a los niveles supervisorios descendentes. Está frecuentemente soportada o apoyada en medios formales y sufre de los peligros del filtrado organizacional, en la medida en que la cascada comunicacional supervisoria fluye hacia niveles inferiores (Stephen Robbins, 1987).

La comunicación vertical ascendente fluye hacia los niveles superiores de la organización para básicamente suministrar retroalimentación sobre el desempeño, logros, fracasos y problemas, expectativas y oportunidades. Es estimulada mediante la creación de mecanismos formales de relación (juntas de grupo, círculos de calidad, etc.), o iniciativas de estímulos a las sugerencias, encuestas del personal (medio indirecto), entre otros.

La comunicación lateral fluye entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre integrantes de un grupo de trabajo del mismo nivel, entre los de un mismo nivel o entre personal horizontalmente equivalente. Este tipo de comunicación es necesaria para el ahorro de tiempo y la facilitación de la coordinación. A menudo es informal, para prescindir de la jerarquía vertical y agilizar la acción.

La comunicación diagonal fluye de manera trans jerárquica y trans estructural en organizaciones que se han consolidado como eficientes redes de comunicaciones informales, muchas veces con estructuras de trabajo novedosas (equipos de alto desempeño, o autodirigidos, por ejemplo). Representan un nivel de máxima eficiencia en el proceso de intercambio, en el logro de los objetivos básicos de la comunicación organizacional (Moorhead and Griffin, 2001):

- El logro de acciones coordinadas
- El intercambio efectivo y eficaz de información para la toma de decisiones
- La expresión genuina de sentimientos y emociones.

Este tipo de comunicación es eminentemente informal, expande la confianza mutua y minimiza los efectos de las diferencias de status. Como lo afirmara Tom Peters en su obra "La Búsqueda de la Excelencia" (1991), las compañías bien dirigidas son "una vasta red de comunicaciones informales".

## El rumor y la red informal

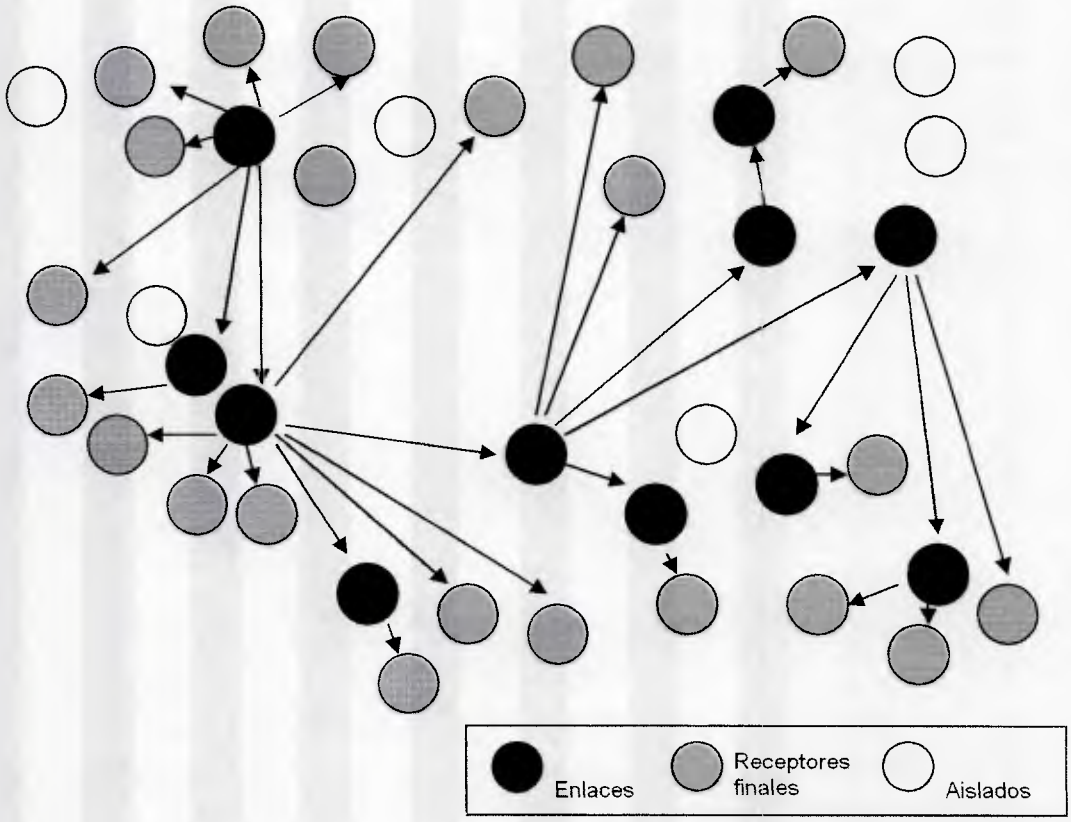
Cuando la comunicación formal no es activa o no es eficiente, aparece o se intensifica el rumor como mecanismo sustitutivo de la comunicación formal, o de la informal que sigue las cadenas establecidas y reconocidas en la organización para la difusión de información y el intercambio.

La evidencia indica que los rumores transmiten un 75 por ciento de información exacta (Robbins, 1987), y normalmente se activan con cuatro propósitos:

- Estructurar y reducir la ansiedad
- Interpretar información escasa o fragmentaria
- Organizar a los miembros de un grupo y separarlos de "extraños"
- Dar a conocer el status del emisor y su "poder"en el manejo de información

La mecánica de la generación y propagación del rumor ha sido interpretada por Sigband and Bell (1994), en el siguiente gráfico.

**Cómo se forma la cadena del rumor (*grapevine*)**




Las investigaciones revelan que los rumores nacen en situaciones que son importantes para las organizaciones, en las cuales hay ambigüedad y ante situaciones que provocan ansiedad (Moorhead and Griffin, 2001). Normalmente no es efectivo para calmar ninguna de las dos, porque no sustituye los efectos motivadores de la comunicación que proviene del liderazgo de la organización.

## Comunicación durante y después de un *downsizing*

En su obra *Survivors* , los investigadores Gayle Caplan y Mary Teese (1997), evalúan de manera amplia los comportamientos más comunes que se registran en las organizaciones luego de un proceso traumático de reestructuración basado en reducciones drásticas de personal. Las conductas y las expectativas de los "sobrevivientes", son tipificadas en las siguientes categorías:

- Los "pie en la puerta"(*Foot.-out-the-doors)*
  Auto motivados. Con gran foco en "su" carrera. Esperan a que la empresa retome camino y les comunique fortaleza y competencias. Si no lo perciben, se van.

- Los que "esperan para ver"(*Wait-and-sees*)
  Muestran una alta expectativa por comprobar que siguen teniendo posibilidades de desarrollo, en respuesta a expectativas ya sembradas. Piden información, sienten temor y se quejan. Forman coaliciones. Esperan compromiso y trato justo.

- Los que se "mimetizan"(*Ride-it-outs*)
  Sienten mucho temor de haber perdido un ambiente seguro de trabajo. Quieren sólo buenas noticias. Prefieren no arriesgarse.

Cada uno de estos sobrevivientes comparte expectativas e inquietudes, pero a la vez plantean necesidades diferenciales de información, las cuales deben ser satisfechas en función de los objetivos de la organización de retener el recurso más valioso, con el que ha decidido quedarse el mayor tiempo posible.

Por su parte, Allan T. Belasen (2000) establece la "taxonomía" de los temores fundamentales que tiene el personal sobreviviente de una organización reestructurada:

- Preocupación ante posibilidades futuras de promoción y desarrollo, particularmente si los jefes han sido despedidos y los planes de carrera parecen estar "borrados" por la reestructuración

- Ansiedad e inseguridad acerca de la propia habilidad para la adaptación exitosa a un nuevo ambiente de trabajo, probablemente lleno de responsabilidades más complejas y demandantes, especialmente si el presupuesto de entrenamiento ha sido "optimizado"

- Ajuste emocional, psicológico y conductual a un nuevo ambiente de trabajo e incapacidad para sobrellevar los sentimiento de pérdida, dolor y depresión

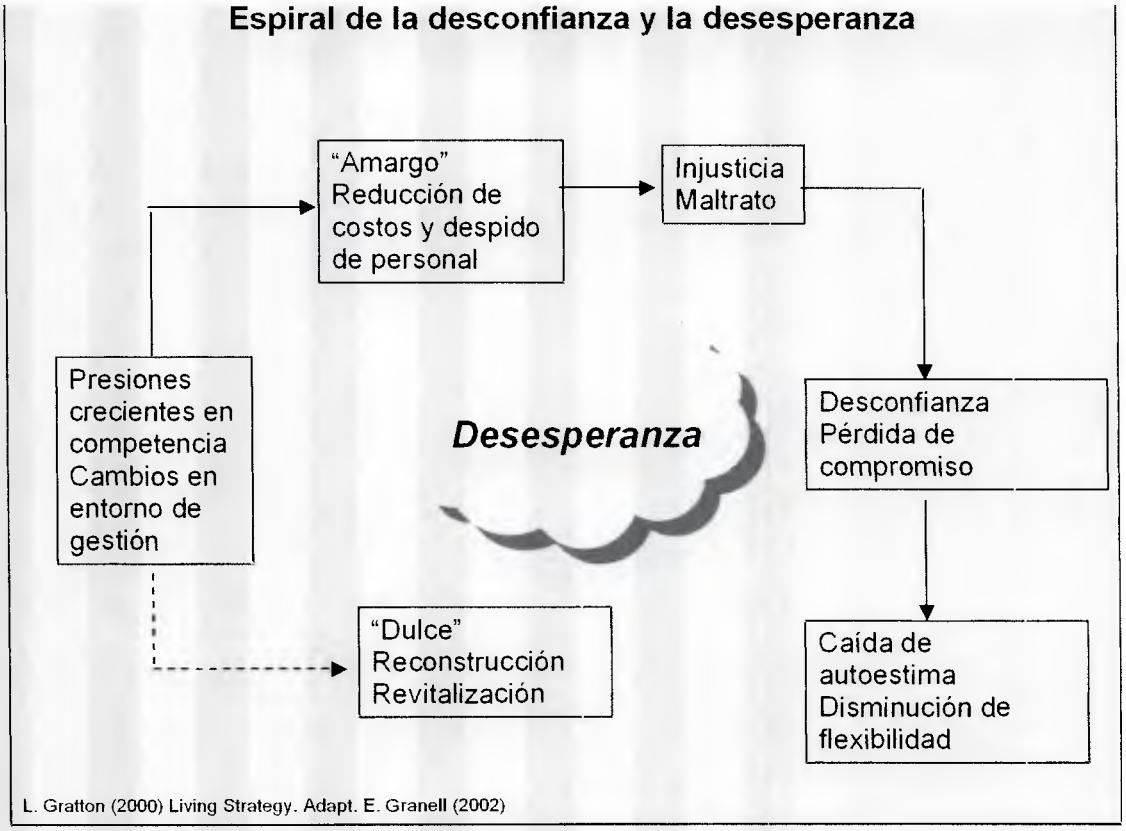
T.J. Larkin (1994), al analizar los requerimientos y expectativas comunicacionales del personal de las organizaciones en momentos de cambio producto de reestructuraciones e importantes reducciones de fuerza laboral, señala que la mayor preocupación de los empleados, antes de que las medidas operen, es conocer: el cuándo, los quiénes, los estímulos para irse y los criterios que se emplearán para reducir el personal. La pregunta del porqué de las medidas, es la que menos permanece en la mente de los afectados.

Con posterioridad a las medidas, el autor señala que la agresiva comunicación de los próximos pasos que dará la empresa, especialmente si estos incluyen revisiones de estrategia y reposicionamientos competitivos que "pasan la señal "de que la organización no está tomando medidas cortoplacistas que simplemente pueden repetirse en el futuro más o menos inmediato, sino que trata de adaptarse con mayor capacidad de respuesta a los agresivos cambios de su entorno y realidad de gestión , son la mejor y más eficiente respuesta, reconstructora de un clima de confianza y racional optimismo.

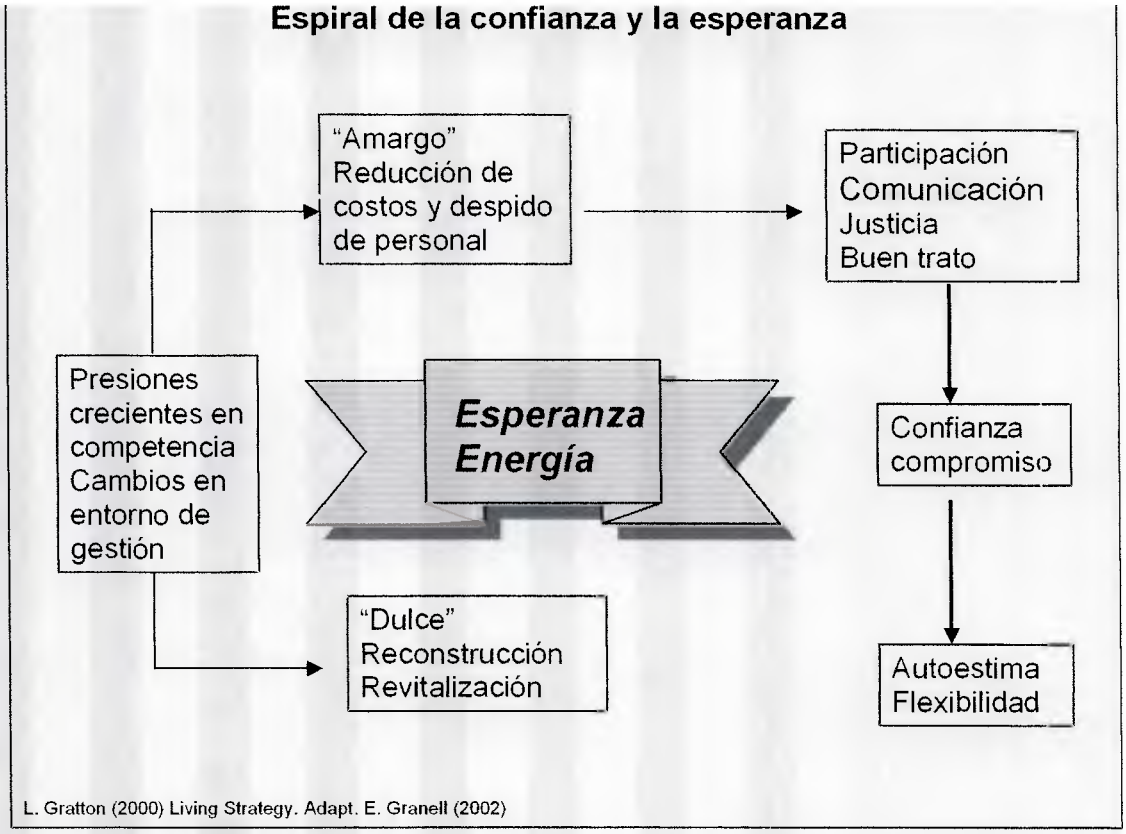
De igual forma, Larkin (1994) precisa que las organizaciones deben abrirse a un *feedback* ascendente amplio, que permita, luego de las medidas, dar cabida a las expresiones de dolor y de incertidumbre.

## Rompiendo la espiral de la desconfianza y la desesperanza

La profesora Linda Gratton, en su obra *Living Strategy* (2000), señala que, ante cambios drásticos en su entorno de gestión y presiones crecientes de su competencia, muchas organizaciones activan la secuencia de cambios organizacionales basados en la "amarga" receta de la reducción de costos y el despido de personal. El foco a corto plazo y la debilidad estratégica hacen poco eficiente o nula la activación de respuestas estratégicas de reconstrucción y revitalización, que crean confianza y racional optimismo en la gente. En adición las medidas de reestructuración y reducción son tomadas muchas veces con injusticia y maltratos, y en medio de una pobre o ninguna comunicación. Todo esto, se traducirá en mayor desconfianza, pérdida de compromiso, caída de la autoestima y disminución de la flexibilidad organizacional para nuevas adaptaciones y cambios.




Por el contrario, señala Gratton, cuando ante las mismas presiones del entorno y la competencia, las organizaciones activan, por una parte, el amargo e inevitable proceso de la optimización de personal y la reducción de costos, y por la otra, los esfuerzos estratégicos de reconstrucción organizacional y de revitalización interna para afrontar con mayor flexibilidad los cambios en el entorno, junto a una abierta y honesta comunicación durante todo el proceso, que incluya a todos los "dolientes", las respuestas organizacionales reflejarán mayor confianza y autoestima, deseos de "seguir acompañando" a la organización, renovado compromiso y flexibilidad.




## Lo básico: la comunicación cara a cara

Aunque todas las tecnologías de comunicación han ganado su espacio en las organizaciones, sobre todo después del auge de la comunicación virtual en las organizaciones, la necesidad de la comunicación interpersonal y grupal presencial no deja de estar presente, sobre todo, no solamente en sus propósitos meramente informativos, sino también para persuadir e inducir cambios organizacionales.

Como lo señala T.J. Larkin ( 1994 ), el medio de comunicación que prefieren los empleados para recibir comunicación sobre el cambio, en casi todas las

organizaciones, es la comunicación cara a cara con el supervisor inmediato. Las premisas fundamentales de su enfoque son:

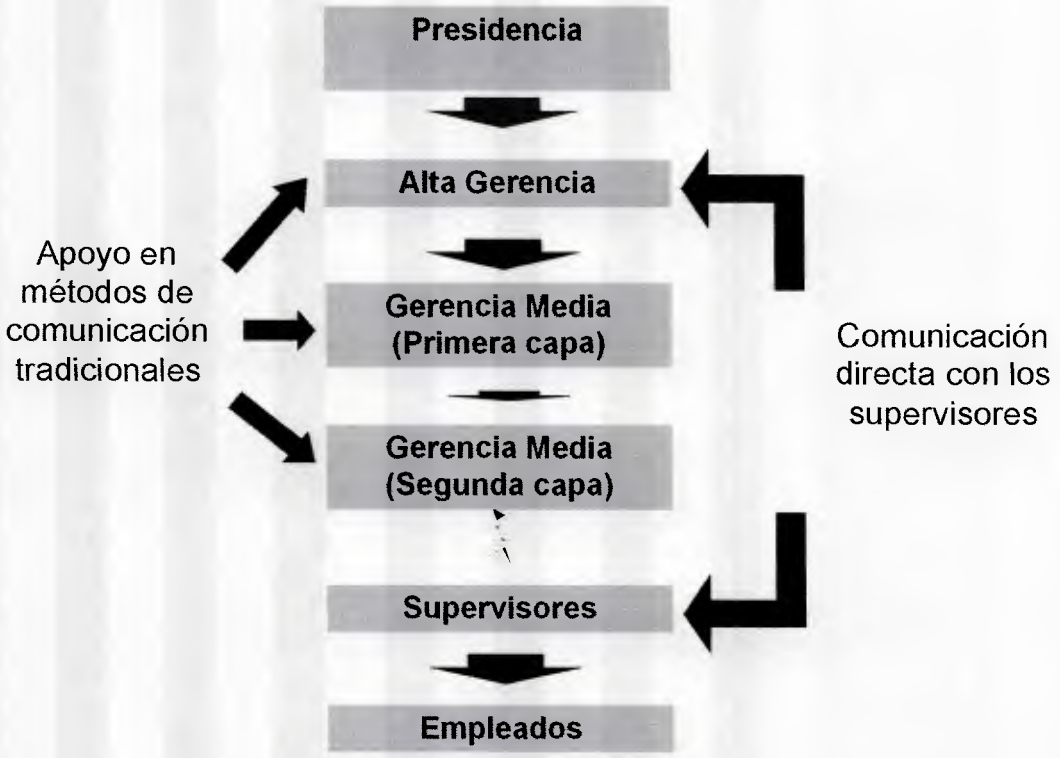
- El cambio se comunica fundamentalmente de manera directa, cara a cara

- Los medios formales de comunicación interna son herramientas de apoyo y de refuerzo, pero que no tienen impacto ni modifican conductas, como lo hace la comunicación interpersonal

- Los cuadros intermedios de la organización (gerentes de segunda línea, supervisores ) son el eje de cualquier estrategia de comunicación, por lo que es necesario habilitarlos como comunicadores efectivos

El esquema de comunicación organizacional que sugiere, para ser aplicado en circunstancias de comunicar un cambio mayor, es el que se muestra en la siguiente figura.

**Comunicando un cambio mayor**




## Factor clave para la implantación del cambio

La comunicación es reconocida como factor fundamental para la exitosa implantación de cualquier programa de cambio, debido a que es usada como herramienta para anunciar, explicar y preparar a la gente para el cambio, con sus efectos positivos y negativos (Spike and Lesser, 1999,). Las comunicaciones internas pueden también incrementar la comprensión del compromiso para el cambio así como reducir la confusión y la resistencia Grunig (1992) va más lejos al concluir que las comunicaciones internas son "el catalizador, si no la clave, de la efectividad y la excelencia

organizacional". El autor James Hall (1980) va más allá al establecer que las comunicaciones están en un lugar elevado en la "lista diagnóstica" de la salud corporativa. Esta observación la apoya en investigación orientada a identificar "síntomas" de declinación de la salud organizacional. Los más comunes son:

- Ganancias decrecientes
- Productividad decreciente
- Ausentismo creciente
- Barreras a la comunicación abierta
- Decisiones tomadas sólo en el tope de la pirámide organizacional
- Falta de compromiso del personal con la organización
- Bajos niveles de moral y motivación
- Reputación organizacional ignorada por sus empleados
- Presencia de conductas no éticas
- Falta de establecimiento de metas
- Falta de mentoría
- Falta de desarrollo de programas de entrenamiento
- Falta de confianza entre los trabajadores

Por su parte, Bratton y Gold (1999) destacan la identificación de imperativos no relegables para una exitosa comunicación organizacional en las empresas del presente. En este sentido, apuntan que:

- La comunicación es fundamental para el proceso de organizar
- Entender la comunicación organizacional fortalece el *insight* estratégico

- Debe existir un compromiso total de la alta gerencia con la comunicación
- Las pericias de liderazgo efectivas comprenden las pericias comunicacionales
- La responsabilidad de desarrollar y mantener el sistema comunicacional pertenece a la gerencia
- Los mensajes deben ser percibidos como relevantes por los trabajadores
- Los mensajes deben ser consistentes con las acciones
- El entrenamiento en pericias comunicacionales incrementa la efectividad de todo el sistema
- El sistema comunicación al requiere evaluación y "monitoreo" permanentes

Para muchos trabajadores, los cambios organizacionales significan moverse desde las rutinas establecidas hacia un futuro incierto (un futuro lleno de posibles resultados negativos). La necesidad de inculcar actitudes positivas hacia el cambio es entonces esencial. Burnes (1992, pags 124, 127) enfatiza esta realidad cuando afirma que la comunicación es la "vía para minimizar la incertidumbre que el cambio promueve". Y agrega: "...Entender y ganar compromiso para moverse hacia una nueva dirección no es tarea fácil. La gente comete errores, aún la más inteligente. Los fallos, las contramarchas, y hasta el fracaso son a veces inevitables..."

J. P. Kotter (1996) va más a fondo cuando afirma que los gerentes "sub-comunican", y a veces en gran medida. Para la mayoría de las organizaciones –agrega- el cambio es totalmente envolvente y los empleados son parte integral del proceso y de cómo éste es manejado. Los

empleados podrán trabajar efectivamente sólo si pueden participar en la organización, y podrán participar sólo si están totalmente informados.

La mayoría de los cambios y transformaciones del presente, señala Kotter (1996), terminan siendo más revoluciones que evoluciones. Las ventajas competitivas de los 80 residían en el capital; la tecnología, en los 90; mientras que en el nuevo milenio residirá en la gente. En consecuencia, la comunicaciones en la empresa no tienen solamente un rol que jugar en la gerencia del cambio, juegan **El** rol (negritas del autor).

## Identificación y fortalecimiento de la visión de la organización (Modelo de Collins y Porras)

Las empresas verdaderamente grandes comprenden la diferencia entre lo que nunca debe cambiarse y lo que debe permanecer abierto al cambio. Las formas más eficientes de visualizar la continuidad y el cambio están estrechamente relacionadas con la habilidad para desarrollar una visión. Los profesores James C. Collins y Jerry I. Porras (1996) proponen un marco de trabajo conceptual para definir la visión, clarificar y vitalizar conceptos vagos y confusos que normalmente están asociados a este término y dar orientación pragmática para articular una visión coherente dentro de la organización.

Para los autores, una visión bien concebida consta de son componentes fundamentales: *ideología medular* y *futuro deseado*. El primer término define la postura y la razón de la existencia de la organización. El segundo describe aquello que la organización desea ser, lograr o crear, algo que demandará esfuerzos, cambios significativos y progresos para ser alcanzado.

**Ideología medular**

Según los autores, la ideología medular define el carácter perdurable de una organización, "una identidad consciente que trasciende los ciclos de vida, los productos, los mercados, las innovaciones tecnológicas, las tendencias gerenciales y los líderes individuales. De hecho, se considera la contribución más duradera y significativa de quienes construyen una organización. Ella mantiene a la organización unida a medida que crece, se descentraliza, se diversifica, se expande, y desarrolla una diversidad de ambientes de trabajo. Cualquier visión efectiva debe englobar la ideología medular de la organización, la cual, a su vez, consiste en dos partes bien definidas:

- Los valores medulares: sistema de principios y creencias orientadoras
- El propósito medular: las razones de la existencia de la organización

**Valores medulares**

Constituyen los dogmas esenciales de cualquier organización, y están constituidos por un pequeño conjunto de principios orientadores que trascienden en el tiempo y no requieren justificación o validación externa. Ellos definen la razón de ser de la empresa y se mantendrían aun si se volvieran una desventaja competitiva para la organización. Los autores recomiendan la definición de un conjunto de valores verdaderamente centrales, no más de cinco o seis. Si se identifican más, probablemente se estén confundiendo los valores medulares con prácticas operativas, estrategias de negocios o normas culturales (las cuales pueden y deben permanecer abiertas al cambio).

Los valores deben soportar la prueba del tiempo. Después de identificar una lista preliminar debemos preguntamos para cada uno de ellos: si las circunstancias cambiaran y nos penalizaran por mantener dicho valor medular, ¿Lo seguiríamos manteniendo? Si francamente no podemos dar una respuesta afirmativa, ese valor no debe considerarse más.

El secreto, afirman los autores, es trabajar desde el individuo hasta la organización, contestándonos la pregunta ¿qué valores llevamos personalmente a nuestro trabajo? Los mismos son fundamentales y se mantendrían si son reconocidos o no.

**Propósito medular**

El propósito medular define la razón de ser de la organización. Toca las razones más profundas de la existencia de la misma, más allá de solamente hacer dinero. Un propósito efectivo refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer el trabajo en su empresa, algo que no podrían lograr por separado: su contribución a la sociedad, aunque la frase suene un poco trillada. El propósito (que debe tener larga duración) no debe ser confundido con metas específicas o estrategias de negocios. Como lo señalan los autores, raramente se alcanza plenamente un propósito. El mismo es como una estrella en el horizonte, siempre perseguida pero jamás alcanzada. Sin embargo, aunque el propósito en sí mismo no cambia, inspira el cambio.

Un método efectivo para llegar al propósito medular es el de los *5 por qué*. El mismo comienza con la afirmación descriptiva: *Hacemos X productos o Proporcionamos* X servicios, para luego preguntarnos: *¿Por qué es importante?,* cinco veces. Después de unos pocos "por qué" probablemente

estaremos obteniendo el propósito medular de la organización. Esta reflexión agregan los autores, es exitosa sólo mediante una profunda observación del ambiente interno de la empresa. El rol de la ideología es guiar e inspirar, no diferenciar. Debe y sólo necesita tener sentido para las personas dentro de la organización. Une a quienes dentro de la empresa a tienen valores compatibles con los organizacionales y repele a quienes muestran actitudes y conductas incompatibles con los mismos.

El concepto de ideología medular no debe confundirse con el de competencia medular de la empresa. Este último es un concepto estratégico que define capacidades distintivas de la organización, Esta alineado y enraizado con la ideología, pero no la sustituye y puede modificarse en el tiempo.

**Futuro deseado**

El modelo de Collins y Porras presenta como segundo componente primario del marco de trabajo de la Visión al *futuro deseado*. El mismo consiste en dos partes: una meta audaz de 10 a 30 años, más descripciones vívidas de cómo se alcanzará dicha meta. La frase futuro deseado puede sonar algo paradójica. Por una parte transmite la idea de algo concreto, visible, vívido, real. Por la otra implica un momento aun por realizarse, con sus sueños esperanzas y aspiraciones.

**Metas audaces con nivel de visión**

Las empresas visionarias utilizan frecuentemente visiones atrevidas - o lo que los autores prefieren llamar metas audaces - como una forma poderosa de estimular el progreso. La misma se diferencia de una meta estratégica

convencional. Requiere de un gran esfuerzo y tiempo (10 a 30 años) para ser lograda. Reta a pensar más allá de las capacidades actuales de la organización y del ambiente actual. Probablemente no es una "apuesta segura", pero debe compartirse la fe en poder alcanzarla. Una meta audaz exige un esfuerzo extraordinario y un poco de suerte. Se recomienda su identificación en términos de cuatro categorías amplias: metas audaces deseadas, metas audaces del enemigo en común, metas audaces del modelo a seguir y metas audaces de transformación interna.

**Descripción vívida**

Además de un a meta audaz con nivel de visión, un futuro deseado requiere de lo que Collins y Porras llaman una descripción vívida: es decir, una descripción vibrante, comprometedora de cómo será lograr la meta audaz. En otras palabras, traducir la visión de las palabras a las imágenes, pintar un dibujo con las palabras. La pasión, la emoción y la convicción son partes esenciales de la descripción. Algunos participantes en este tipo de ejercicio de visualización hacen más progresos comenzando primero con la descripción vívida y con el respaldo de ésta obtienen la meta audaz. Este enfoque implica comenzar con preguntas tales como: Estamos sentados aquí dentro de "x" años, ¿Qué nos gustaría ver? ¿Cómo será esta empresa? ¿ ¿Cómo se sentirán los empleados en ella? ¿Qué debería haber logrado?
Crear un nivel de futuro deseado exige un cierto nivel de confianza y compromiso irrazonable. Una meta grande, audaz y excitante.

**Visión y alineación**

Señalan los autores que muchas empresas y ejecutivos se "llenan la boca" con planteamientos de misión y visión que terminan siendo un "guiso"

mezclado de valores, metas, propósitos, prácticas, creencias, aspiraciones, normas, estrategias, prácticas y descripciones: muchas veces aburridos y faltos de solidez. La visión proporciona un contexto para traer a la vida una dinámica de actuación poderosa. Para construir una empresa exitosa ser requiere un 1% de visión y un 99% de alineación. Crear la alineación puede ser el trabajo más importante, pero el primer paso siempre será replantear la misión o visión en un contexto efectivo para construir una empresa visionaria.

## Enfoque de la Gente al Centro de la Corporación

**(Gratton, 2000)**

Los postulados de Lynda Gratton (2000) giran en torno a la idea de colocar a las personas en el centro de la actividad de las corporaciones. El recurso humano pasa a ser calificado como capital humano poniendo de relieve el valor del mismo como factor estratégico. No obstante existe una distinción fundamental entre los otros elementos tradicionalmente denominados capital -tales como el recurso financiero y la tecnología- y el individuo, dadas las siguientes tres características o cánones de comportamiento que le son muy propios al capital humano:

- *Actuamos en el tiempo*: Por una parte, el tiempo marca la evolución necesaria de los individuos para definir su desarrollo y sus compromisos. Por otra parte, una consideración de suma importancia respecto al tiempo en la vida de los individuos es que su pasado y su futuro están con ellos, coexistiendo con su presente. La historia personal y los recuerdos inciden en la forma

en que perciben el mundo y en las expectativas y anhelos que tienen ante él.

- *Estamos a la búsqueda de significados*: Como en los restantes ámbitos de su vida los individuos buscan entender y crear significados a partir de su trabajo, comprender el propósito de su organización y del papel que en ella desempeñan, así como seleccionar, a partir de la observación de la cultura y comportamiento de sus miembros, aquellas organizaciones cuyos valores coincidan con los propios.

- *Tenemos alma*: Esta expresión traduce el reconocimiento a las emociones y sentimientos tales como esperanzas, temores, creencias, etc., presentes en las personas y que capturan el lado emocional de las organizaciones, sobre el cual se pueden construir la confianza y el compromiso necesarios para el progreso del negocio. Generalmente la posición de la organización frente a este componente se refleja en el contrato psicológico que establece con sus miembros.

La consideración de las tres características expuestas es crucial para la creación de organizaciones con una dinámica permanente de transformación tales como lo demanda el entorno competitivo actual.

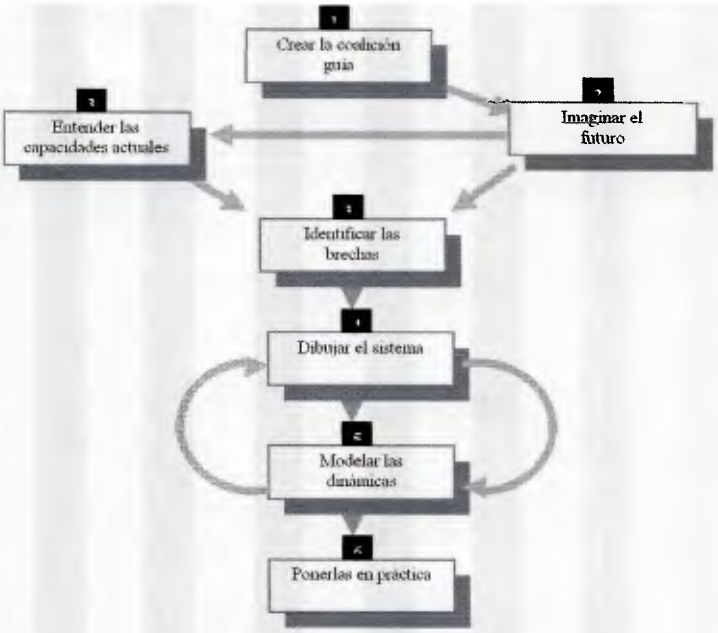
Estas tres características se van a traducir en nueve competencias organizacionales y gerenciales cuyo desarrollo deberán plantearse las empresas:

- Actuamos en el tiempo:
  1. Construir capacidad de desarrollar y crear una visión de futuro
  2. Desarrollar la capacidad de examinar y detectar señales
  3. Crear capacidades estratégicas balanceando el corto y largo plazo

- Estamos a la búsqueda de significados:
  4. Desarrollar capacidad de diagnóstico observando a la organización
  5. Desarrollar capacidad sistémica por alineación horizontal y vertical de los elementos y metas del negocio
  6. Construir capacidad de adaptación a cambios incrementales y transformacionales

- Tenemos alma:
  7. Desarrollar capacidad emocional alrededor de la confianza y el compromiso
  8. Crear capacidad de construir confianza con base en un trato justo
  9. Capacidad de construir el contrato psicológico

Gratton(2000) define una serie de instancias de análisis e instrumentación de acciones las cuáles, a su vez, deben ser apoyadas desde el punto de vista metodológico. Con este propósito la autora ofrece un enfoque para el desarrollo de la estrategia, representado en el siguiente diagrama:




Se trata de seis pasos, de los cuáles en el primero se establecen los actores principales que llevarán adelante el desarrollo de los pasos subsiguientes.

- *Construir una coalición guía (dominant coalition)*: Reúne personas de distintos niveles y funciones dentro de la organización, quienes tendrán a su cargo el desarrollo de una visión de futuro así como su actualización posterior.
- *Imaginar el futuro*: Se crea la visión utilizando como marco la dirección estratégica macro de la organización. Durante este proceso se suscitarán conversaciones y debates acerca del futuro.
- *Identificar la brecha*: Implica examinar las capacidades actuales y futuras, identificando la brecha o alineación entre ellas y la visión. Se abordan de forma más concreta los aspectos de la estrategia referidos al capital humano.

- *Crear un mapa del sistema*: Tras los pasos previos, se busca ver la organización como un todo integrado, entendiendo las interrelaciones entre sus elementos y el impacto que el cambio puede tener en cada parte del sistema.
- *Modelar la dinámica del sistema*: Se cubren tres aspectos, lograr consenso en torno a los temas que serán cruciales para el logro de las metas del negocio, una descripción de las palancas capaces de apoyar estos temas y el modelaje de las fuerzas que formarán el sistema.
- *Pasar a la acción*: Se instrumentan las ideas de las sesiones de visión, con base en los instrumentos de evaluación desarrollados en los pasos previos.

La autora ha incorporado, para acompañar el desarrollo de cada uno de estos pasos, unos principios guías y unos instrumentos que apoyan la documentación de resultados. La aplicación de los instrumentos permite detectar incluso la falta de condiciones para la conducción de la estrategia de cambio.

## Perfilamiento Estratégico

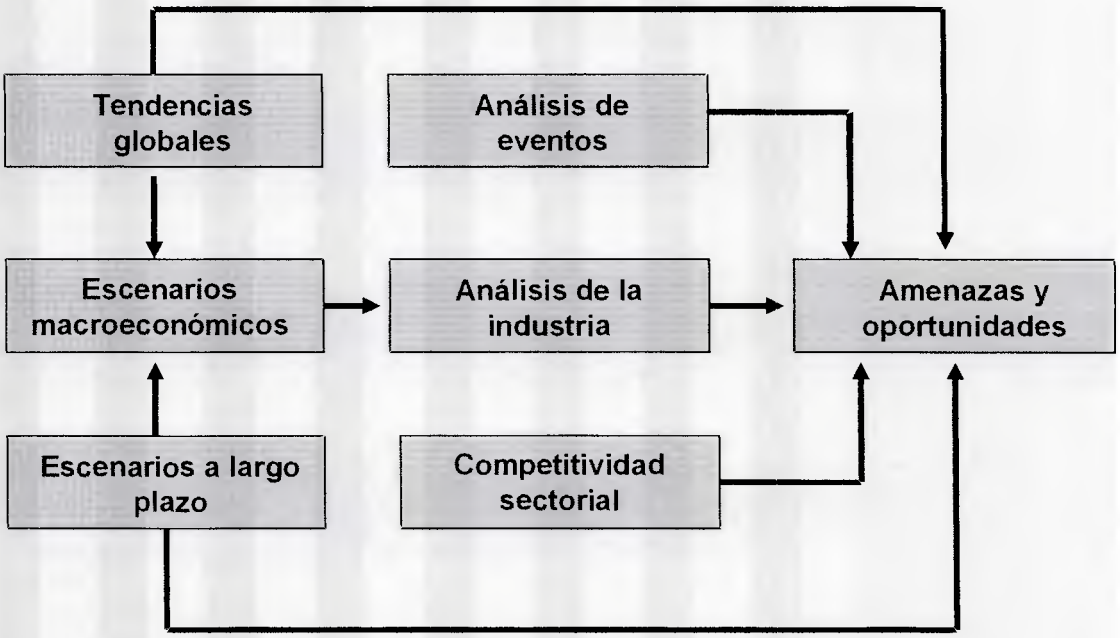
El profesor Antonio Francés, en su obra "Estrategia para la empresa en América Latina" (2001), señala que para la formulación de los primeros pasos estratégicos, la empresa requiere realizar previamente un análisis del entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas para la organización que pueden presentarse en el mediano y largo plazo. Para el denominado análisis externo se pueden utilizar cuatro herramientas

fundamentales: el análisis de tendencias, el análisis de escenarios, el análisis de la industria y el análisis de grupos estratégicos.

## Análisis de la industria basado en escenarios

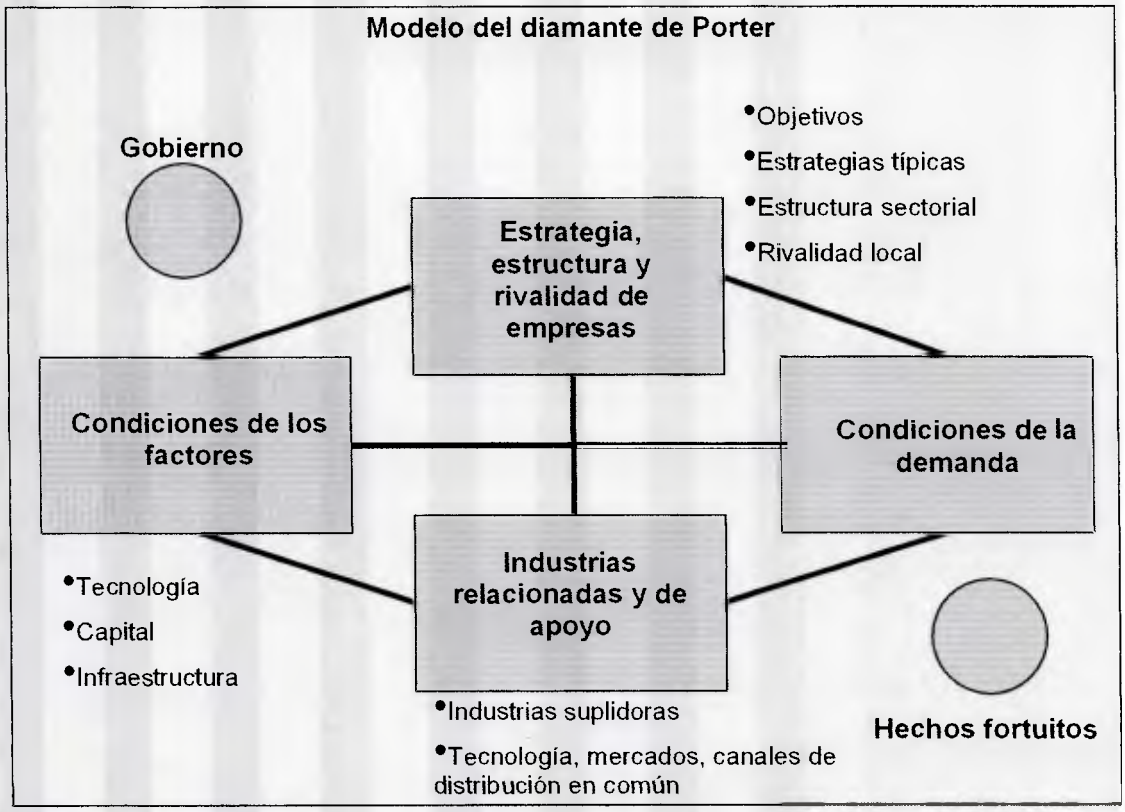
El análisis de la industria basado en escenarios permite la identificación de elementos estratégicos. Las tendencias globales y los escenarios a largo plazo sirven de base para los escenarios a mediano plazo y la identificación de oportunidades y amenazas para la organización. El análisis de la industria en la que se mueve la empresa se basa en los escenarios macroeconómicos y toma también el análisis de eventos y de competitividad sectorial, para identificar oportunidades y amenazas de manera directa. Los pasos de este análisis, de manera integral, se muestran el siguiente flujograma:

**Flujograma para el análisis externo**



## Competitividad sectorial

La formulación de la estrategia de la empresa se hace en el marco de una determinada industria o sector de la economía. Michael Porter (1990, citado en Francés, 2001) estudió los factores determinantes del éxito competitivo de los sectores económicos en un mercado dado para establecer los determinantes de la competitividad de un a empresa. Los mismos son presentados en el modelo del Diamante de Porter, de amplia aplicación en los estudios estratégicos.

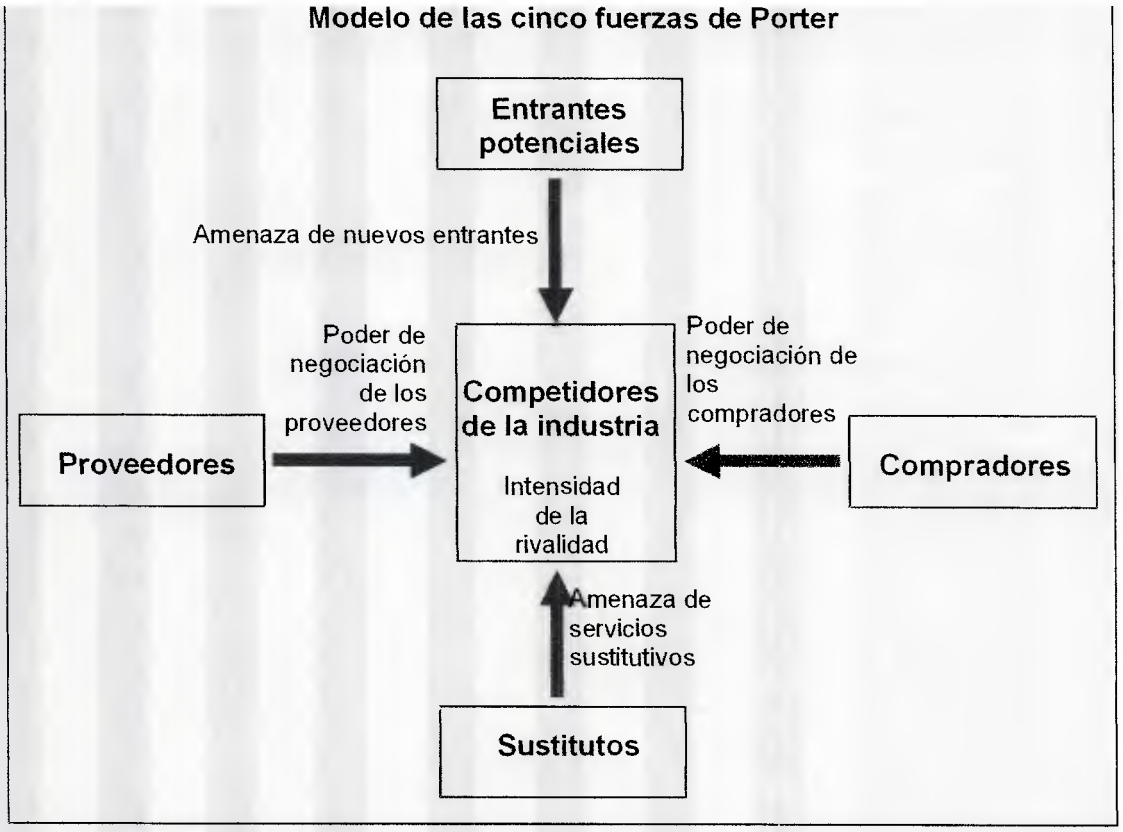



El modelo presenta cuatro grupos principales y dos determinantes secundarios. Los principales son: la disponibilidad de los factores,

características de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y rivalidad del sector y estrategias de las empresas. Los factores secundarios son el gobierno y los hechos fortuitos. En el análisis del entorno, el modelo del diamante puede ser utilizado para analizar los factores de la competitividad externos a la empresa, que son todos los factores incluidos en el modelo menos la propia estrategia de la organización.

## Análisis competitivo de la industria

Francés (2001) propone también el modelo de las Cinco fuerzas de Porter como herramienta útil para el análisis de la competitividad en un sector industrial determinado. Según Porter, la competencia por los beneficios en una industria depende de cinco fuerzas: la intensidad o rivalidad en el sector, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores o usuarios del servicio, y el poder de negociación de los vendedores o suplidores de productos o servicios indispensables para la empresa. El conocimiento de estos factores permite también identificar oportunidades y amenazas para el desarrollo de una estrategia competitiva exitosa. Los componentes de este modelo y los factores determinantes de cada fuerza competitiva se presentan en el gráfico que se reproducen en la siguiente página:




## Análisis interno

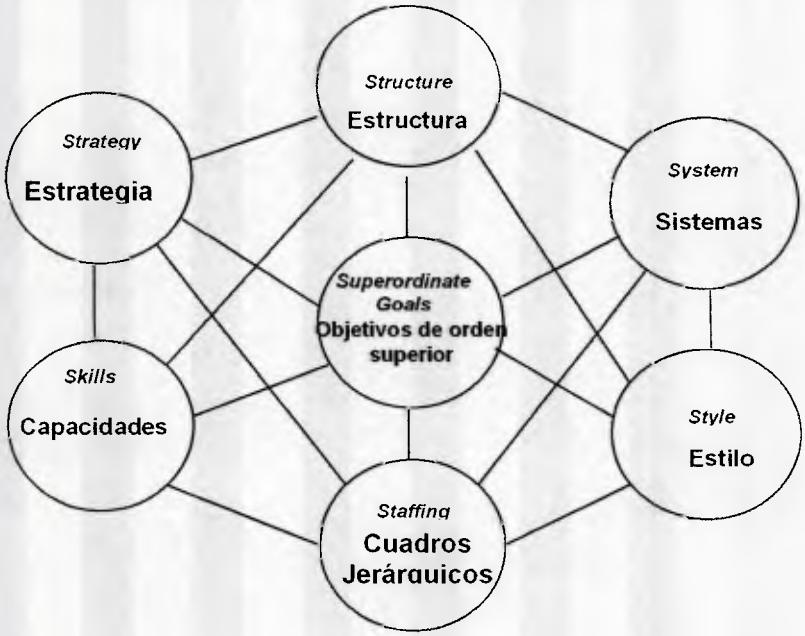
El análisis interno permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar las capacidades internas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas (Francés, 2001). Las fortalezas de la empresa pueden denominarse también ventajas competitivas. Se trata de identificar claramente capacidades en las cuales la empresa demuestra claramente superioridad en relación con sus competidores.

Para el análisis interno, Francés (2001) recomienda como una de las metodologías más sencillas y aplicables el Modelo de las "Siete S", desarrollado originalmente por la empresa Mckinsey, sobre una concepción original del profesor Richard T. Pascale, y que permite realizar un diagnóstico simplificado de las fortalezas y debilidades de una empresa respeto a su competencia. Las 7S se refieren a los términos correspondientes en idioma inglés.

- Strategy (estrategia): ¿Hay un plan estratégico que permita definir hacia dónde ir y como llegar?
- *Structure* (estructura): ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?
- *Systems* (sistemas): ¿ Existe un adecuado nivel de procedimientos formales e informales para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales?
- *Style* (estilo): ¿Cuál es el estilo gerencial? Las organizaciones escuchan lo que su liderazgo comunica, pero creen más en lo que les ven hacer.
- *Skills* (capacidades): ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?
- *Staff* (cuadros jerárquicos): ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Quién está en los puestos de mando? ¿Qué perfil de trabajador se quiere formar?
- *Superordinate goals* (objetivos de orden superior): ¿Hay un rumbo o aspiraciones (generalmente no explícitos) que mantengan cohesionados a los miembros de la organización? Estos van más allá de los objetivos formales de la empresa (misión, visión, valores declarados).

El modelo se muestra en el siguiente gráfico:

**Modelo de las 7's para análisis interno**




## Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de los objetivos estratégicos.

### Oportunidades y amenazas

Son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que esta pertenece (Francés, 2001). Las oportunidades comprenden tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de los objetivos de la empresa. Las amenazas, por su parte,

comprenden también tendencias o situaciones externas que dificultan el logro de esos objetivos.

**Fortalezas y debilidades**

Las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades son características de la organización que impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Las fortalezas y debilidades deben ser evaluadas en comparación con el resto de las empresas de la industria, o del entorno competitivo considerado. La matriz DOFA puede ayudar a generar estrategias contrastando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

# 6. Marco metodológico para las intervenciones

En función de las acciones acordadas con el cliente y con el soporte del marco teórico expuesto, se proponen entonces dos intervenciones: la primera para el fortalecimiento de las comunicaciones internas y la segunda para el inicio del proceso del perfilamiento estratégico de la organización.

## Primera intervención

**Taller de identificación de barreras, oportunidades y definiciones de planes de acción para la comunicación interna.**

La realización de esta actividad parte del modelo conceptual de envolvimiento de los niveles supervisorios en la definición y desarrollo de actividades de comunicaciones dentro de la empresa, mediante la asignación a los mismos de un rol protagónico en la identificación de barreras actuales y salidas posibles para dinamizar el proceso dentro de la organización , así como la definición de planes de acción y eventos comunicacionales que consideren idóneos, dadas las características, clima actual y modalidades comunicacionales que se han activado en el pasado.

Para la ejecución de los talleres se procederá a identificar con el cliente un grupo de supervisores y gerentes clave de las distintas áreas funcionales de la empresa, para un total de 10 participantes, a quienes se dividirá en dos grupos de cinco supervisores, con la finalidad de trabajar una dinámica, de aproximadamente cuatro horas de duración, guiada por el instrumento *"Comunicación en mi organización: barreras y salidas"*, preparado por las profesoras Elena Granell y Marielba de Avellán, del Centro de Desarrollo

Humano y Organizaciones del IESA, y adaptado por el autor (ver anexo A) El trabajo con este instrumento tiene los siguientes objetivos:

- Examinar barreras típicas a la comunicación que se encuentran en la organización
- Identificar oportunidades que se puedan aprovechar para mejorar la comunicación
- Desarrollar un plan de acción para el mejoramiento de la comunicación organizacional

El instrumento plantea a los participantes dos dinámicas de trabajo. Una individual, en donde identifica la presencia en su organización de posibles barreras en la comunicación, asociadas comúnmente a:

- ***Interés***. Imposición la comunicación como "tarea" , así como la conformación de grupos
- ***Inseguridad***. Se están realizando o se han realizado cambios en la organización. Nadie sabe lo que va a pasar pero todos saben qué pasará (rumor)
- ***Objetivos***. Puede no existir claridad en los propósitos y objetivos de la organización o yo no los conozco suficientemente
- ***Suposiciones***. Se asume información para comprender situaciones claves, ante la ausencia o debilidad en la comunicación formal
- ***Clima***. El ambiente externo e interno provoca actitudes defensivas ante la alta incertidumbre y alta dependencia del rumor
- ***Estilos en conflicto***. Los conflictos que se presentan no los manejamos de una manera justa y adecuada

- ***Presión de tiempo***. La rutina diaria impide dedicar el tiempo adecuado a los diversos momentos de la comunicación

Se le pide al participante identificar barreras adicionales que considere relevantes, tanto en el ámbito personal, como grupal y organizacional. Adicionalmente, se le suministra una lista de oportunidades posibles para mejorar la comunicación en la organización:

- ***Importancia de los problemas y retos***. Hay motivación ante la importancia de los problemas y retos que tienen que enfrentarse
- ***Gente***. Las personas han estado en situaciones similares y se adaptan razonablemente
- ***Liderazgo***. Existen líderes formales e informales que han trabajado eficientemente con sus grupos y tienen credibilidad
- ***Tiempo***. No hay presiones significativas y los grupos tienen la oportunidad de ir aclarando los problemas en forma creativa
- ***Redes Informales***. Se conocen rutas y personas claves en las redes
- ***Participación***. Existen oportunidades como reuniones, comités, boletines, carteleras, etc, para comunicar libremente sugerencias.
- ***Feedback***. Existe un clima propicio para ofrecer información a otros sobre su conducta y su impacto, así como acordar alternativas frente a situaciones

Se le pide igualmente que identifique oportunidades de mejora de la comunicación que no estén listadas y considere relevantes.

A continuación cada participante lista las barreras y oportunidades identificadas y las jerarquiza en función de la importancia que les asigna en

función de la comunicación efectiva dentro de la organización, así como el grado de control que se tiene sobre ellas ( Alto, Moderado o Nulo).

La segunda parte de la dinámica es grupal. En ella, los participantes, en dos grupos de cinco, comparan sus ejercicios individuales y crean una nueva lista de barreras y oportunidades igualmente jerarquizadas, con la finalidad de proponer un plan de acción, que la facilitación estimula para que sea lo más concreto posible, mediante la identificación de pasos de implantación, tiempo estimado para la ejecución y responsables de la ejecución de cada actividad.

Los resultados que se obtengan en este taller serán presentados, como se indicó anteriormente, a la alta gerencia de la empresa, para su discusión, aprobación e implantación, previa comunicación de las acciones al resto de la organización. Le definición de un plan comunicacional, hecha por los propios supervisores y gerentes, cumple a nuestro juicio con los siguientes propósitos (de acuerdo a los conceptos revisados en el marco teórico):

- Definir barreras y oportunidades para la comunicación en función de las vivencias reales del personal supervisorio, el cual tiene, de acuerdo al modelo teórico, avalado por los resultados de la encuesta de clima, un liderazgo real en la materia frente a los grupos de trabajo
- Identificar agendas comunicacionales con base en necesidades informativas reales y sentidas, tanto para la realización del trabajo, como para el conocimiento y comprensión de los objetivos y marcha de la empresa.
- Crear sentido de "propiedad" en la nómina supervisoria-gerencial sobre el proceso comunicacional y su conducción.

- Generar responsabilidad por el proceso y su eficiencia, en un esfuerzo que deberá contribuir a atenuar los niveles de rumor sustituto de la comunicación formal en la empresa
- Definir de una agenda de mensajes comunicacionales clave que fortalezca la percepción interna de que la organización se mueve con pasos firmes en la consecución de sus objetivos fundamentales y que, en el desarrollo de los mismos, involucra activamente al personal a todos los niveles. Especial énfasis deberá darse a la identificación de temas estratégicos y de marcha del negocio
- Propiciar la activación la cadena comunicacional descendente en momentos de cambio e incertidumbre, de acuerdo al modelo de Larkin, con rol estelar de los supervisores en los esfuerzos cara a cara de difusión de mensajes
- Involucrar a los niveles directivos en la aprobación y participación sistemática en los eventos y productos comunicacionales que se definan como resultado del ejercicio.

## Segunda intervención

### I Jornada de perfilamiento estratégico de la empresa

Con la realización de esta actividad se pretende el activo involucramiento de los niveles directivos de la empresa, así como los miembros de la "coalición dominante" de la organización, según los identifica Lynda Gratton, en la definición de una estrategia a mediano plazo.

Para cubrir con este objetivo se propuso al cliente un Taller de un día de duración, bajo la modalidad de extramuros, dedicado enteramente a los siguientes propósitos:

- Activar la "coalición dominante" de la organización, formada por los socios directores y el personal gerencial y supervisorio clave, el cual, como lo definió uno de los directores de la empresa, está constituido por "unas doce o trece personas vitales para la marcha de la empresa, las cuales forman un equipo indispensable e insustituible para nuestro funcionamiento y cumplimiento de metas"

- Propiciar con el ejercicio la creación de un clima de confianza y revitalización interna, venciendo la "espiral de la desconfianza y la desesperanza "(Gratton) típica de cualquier empresa que ha pasado por procesos de reestructuración y que requiere cimentar percepciones positivas sobre el futuro producto de la participación del mayor número de niveles internos en las nuevas definiciones estratégicas, sobre todo de aquellos empleados altamente motivados por el éxito profesional y el desarrollo de carrera (Caplan & Teese). Este tipo de trabajador necesita participar activamente en el "diseño de futuros" de la organización, para sentirse comprometido con ella.

- Examinar, siguiendo los primeros pasos del modelo de Gratton y las pautas de diseño estratégico propuestas por Francés, el desarrollo de escenarios socio económicos a nivel país, de la industria y del sector, que impactan actual y potencialmente la gestión de la empresa; analizar los factores competitivos y la barreras fundamentales, por actores que afectan el negocio de la empresa en el corto y mediano plazo, siguiendo los modelos de Porter; todo ello con el fin de determinar las principales oportunidades y amenazas que se plantean para la empresa en la definición de objetivos estratégicos.

- Analizar, con el auxilio del modelo de las Siete S las principales fortalezas y debilidades de la organización y sus capacidades medulares, en comparación con sus competidores relevantes.

- Contrastar las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas, con el fin de identificar un conjunto de objetivos estratégicos prioritarios.

- Siguiendo los elementos de análisis fundamentales propuestos en el modelo de Collins y Porras, desarrollar la definición de la ideología medular de la organización, compuesta por su propósito medular (misión esencial), así como por un conjunto de valores medulares.

- Con el mismo auxilio metodológico, reflexionar sobre el futuro deseado de la empresa y describirlo, para llegar por consenso grupal a la definición de la Visión de la organización.

## Cronograma de actividades de intervención

Las distintas actividades de intervención fueron programadas para planificarse y realizarse en el período comprendido entre el 16 de junio y el 28 de julio de 2003. La secuencia de actividades se muestra en el siguiente cronograma y se realizaron con la total colaboración y apoyo del cliente, quien en todo momento ofreció todos los recursos logísticos requeridos, así como en la selección de los grupos participantes en los diferentes talleres.

| ACTIVIDAD | EJECUCION |
|---|---|
| Adaptación de instrumentos de evaluación de barreras y oportunidades para la comunicación | 1 semana (del 16 al 20 de junio ) |
| Diseño de Jornada de fortalecimiento comunicacional (incluyendo identificación de participantes y conformación de grupos de trabajo) | 1 semana (del 16 al 20 de junio) |
| Realización de la Jornada de fortalecimiento comunicacional | Viernes 27 de junio |
| Informe del consultor a la gerencia de la empresa sobre interpretación de resultados | Viernes 4 de julio |
| Diseño de la Jornada de perfilamiento estratégico (incluyendo identificación de grupos líderes, con aprobación de directiva de la empresa) | Del 16 de junio al 11 de julio |
| Realización de la jornada de perfilamiento estratégico | 1 día ( 17 de julio) |
| Presentación de plan de trabajo al cliente (próximos pasos) | 28 de julio |

# 7. Resultados de la primera intervención:

## Taller de identificación de barreras, oportunidades y actividades de comunicación

Para la ejecución del taller se identificó con el cliente un grupo de supervisores y gerentes clave de las distintas áreas funcionales e la empresa: Cuentas, Creación, Producción, Administración y Estrategia, para un total de 10 participantes, a quienes se dividió en dos grupos de cinco participantes, con la finalidad de trabajar una dinámica, bajo la modalidad extramuros, que tuvo una duración total de cuatro horas de y media, mediante la aplicación del instrumento *"Comunicación en mi organización: barreras y salidas"*, ya descrito en el capítulo correspondiente a las bases metodológicas.

Los dos subgrupos identificaron y jerarquizaron barreras coincidentes y distintas, dentro de la lista suministrada, así como otras provenientes de la discusión grupal. El primer grupo precisó las siguientes barreras:

1. Objetivos. No hay claridad en los mismos dentro de la organización y no se conocen suficientemente
2. Suposiciones. Ante la falta de conocimiento suficiente de objetivos metas se asume información, vía rumor, para comprender situaciones complejas, ante la debilidad de la comunicación formal
3. Clima, en cuanto a la alta incertidumbre interna, impactada por el ambiente externo
4. Inseguridad. Ante los cambios no se conoce con certeza el curso de futuros acontecimientos

El segundo grupo identificó y jerarquizó barreras en función de la guía del instrumento, así como otras nuevas que consideraron relevantes:

1. Presión de tiempo. Demanda de resultados rápidos, en función de crecientes solicitudes de trabajo, con algo menos de personal, "urgencia crónica" y falta de apego a procedimientos internos que facilitan los flujos de trabajo.
2. Comunicación "encasillada". La información que recibe el personal se limita a lo que "necesita conocer "en su "area de trabajo, sin temas de contexto o visión global del trabajo en la organización.
3. Tratamiento de "una sola familia". Quieren sentirse tratados como profesionales maduros, de manera individual, recibiendo información sincera, sin paternalismos.
4. Conflicto entre socios. Los directivos se perciben "divididos" y proyectan esta división en su comunicación fragmentada y escasa.

## Oportunidades

El primer grupo identificó y jerarquizó las siguientes oportunidades para mejorar la comunicación:

1. La gente. Existe un equipo humano altamente identificado con la empresa y elevados niveles de disposición y compromiso (percepción avalada por los resultados de la auditoría de clima).
2. Importancia de los problemas y retos. Se perciben como altos y existe alta motivación para enfrentarlos. Se requiere de una adecuada comunicación para conocerlos y existe una alta demanda de la misma.

3. Liderazgo. Se reconoce la presencia de un liderazgo grupal eficiente, que ha trabajado muy bien con sus equipos y tiene credibilidad a la hora de comunicar.

El segundo grupo identificó como oportunidades las siguientes:

1. Participación. Existen y han existido eventos e instrumentos (reuniones, boletines escritos y electrónicos, etc.) que pueden ser activados o fortalecidos para la comunicación informativa y el intercambio de ideas y sugerencias.
2. Liderazgo. Mismos conceptos compartidos en el primer grupo.
3. Compromiso. Expresada esta oportunidad en los mismos términos que en el grupo anterior.

## Planes de acción sugeridos

Los grupos fueron altamente coincidentes en las propuestas de acción para el mejoramiento de las comunicaciones en la empresa. El mismo parte de una premisa compartida por todos los participantes: Los socios directores deben establecer claramente objetivos y estrategias para comunicarlos a la organización, con el fin de obtener compromiso y alineación (subrayado nuestro). Esta acción contribuirá decididamente a evitar suposiciones e inseguridad y atenuar los niveles de rumor que están demasiado exacerbados actualmente en la organización.

En cuanto a la identificación de eventos, productos y estructuras comunicacionales necesarias, plantean fundamentalmente tres acciones prioritarias:

- REUNION DE COMUNICACIÓN SOBRE AVANCE DE PROYECTOS Y DEL NEGOCIO. Este evento comunicacional a los socios directivos, a los supervisores y gerentes clave de la empresa en todas las áreas funcionales. Se recomienda su realización mensual, con duración predeterminada y agenda prefijada, bajo la coordinación, en su preparación, del Director de Desarrollo Estratégico. Los tópicos de comunicación y seguimiento sugeridos para el evento son:

    - Avance del negocio de los clientes (Cuentas y Creación)
    - Volúmenes de trabajo e inversión ( Cuentas)
    - Proyecciones trimestrales (Cuentas)
    - Productividad y resultados ( Administración )
    - Desarrollo estratégico interno y externo (Socios)
    - Nuevos negocios (Socios)
    - Estrategias de marca y desarrollo de negocios ( Desarrollo Estratégico)

Esta reunión debe dar pie a la realización; luego de su culminación, de reuniones grupales en las diferentes unidades, con el propósito de llegar lo más rápidamente posible a la base de organización con información relevante, seria y compartida sobre el avance de la empresa y sus negocios más importantes. En su formato debe evitarse el enfoque puramente informativo, estimulándose la interacción altamente participativa, de "doble vía ". No es solamente un evento comunicacional, sino de intercambio de información indispensable para comprender la marcha de la empresa y los requerimientos del trabajo

- REACTIVACIÓN DEL BOLETÍN "ENTÉRATE", ahora en formato digital, con información fundamental sobre el desarrollo de campañas y noticias de Interés para todo el personal (ingreso de nuevos empleados, eventos, nuevas cuentas, etc.) En el caso de las campañas, se podrá disponer de una conexión electrónica para visualización de cuñas y productos impresos, antes de que estos de difundan por los medios de comunicación. La frecuencia de este medio debe ser quincenal como mínimo, o cuando el requerimiento informativo lo amerite

- CREACIÓN DE COMITÉ DE COMUNICACIONES INTERNAS. Se propone la activación de esta instancia, integrada por cuatro personas como máximo, integrantes de las funciones de Creación, Cuentas y Producción, con representación de la alta gerencia, línea media y empleados. Este grupo será responsable de la producción del Entérate Digital y podrá proponer la realización de otros eventos informativos que considere relevantes. Los miembros de este comité asistirán regularmente a la reunión mensual de comunicaciones.

Los resultados y propuestas de esta jornada de trabajo se presentarán a la consideración de los participantes en la I Jornada de Perfilamiento estratégico de la empresa.

# 8. Resultados de la segunda intervención

## I Jornada de perfilamiento estratégico de la empresa

Tal y como estaba programado, la jornada de perfilamiento estratégico de la empresa se realizó el día 17 de julio de 2003. Por primera vez en la historia de la organización, se reunió en un grupo de trabajo a los ocho socios directores de la empresa, más el restante grupo de directores, gerentes, líderes creativos, de producción y cuentas, para conformar un equipo de trabajo de 20 participantes en el taller. La coalición dominante estaba junta para comunicarse entre sí y definir los primeros pasos estratégicos de la organización.

## Análisis del entorno y del sector

Siguiendo esquema de trabajo propuesto por Francés y Gratton, y luego de un ejercicio de familiarización e identificación de metas y expectativas de los participantes, la primera parte del ejercicio estuvo dedicada a un análisis de escenarios país, centrado en las perspectivas económicas y sociales actuales. Para ello, el gerente de Planificación de Marcas de la empresa presentó los resultados principales del estudio de la empresa Datanálisis, correspondiente al mes de mayo de 2003. En dicho estudio se plantearon tres escenarios fundamentales de desenvolvimiento económico, profundamente impactados por las hipótesis de resolución de la crisis política actual. El grupo, por consenso, acogió como los escenarios más probables, los de resolución paulatina de la crisis, vía salida electoral, con prolongación de los efectos de recesión económica por dos años más, como mínimo, reflejados en una contracción de la oferta nacional de bienes y

servicios, con la necesaria reducción en la demanda de servicios publicitarios y comunicacionales en general.

Posteriormente, el presidente y gerente general de la empresa, ofreció al grupo una visión de la realidad y perspectivas del negocio publicitario a nivel global y regional. Según su apreciación, las tendencias dominantes en el mercado son la concentración del negocio en cada vez menos actores, con presencia global, y la diversificación relacionada del negocio dentro de las mismas empresas, marcada fundamentalmente por dos vertientes: la concentración de alianzas con proveedores de servicios ( medios de comunicación, casas productoras y editoriales), y el desarrollo creciente de actividades *below the line*, es decir, aquellas centradas en diseño de promociones y desarrollo de planes directos en puntos de ventas (*push)*, para competir directamente con empresas especializadas en este ramo y ofrecer a los clientes actuales y potenciales servicios mucho más integrados de publicidad y promoción, bajo un solo diseño estratégico de marca. Acotó que esta tendencia se haría presente en Venezuela, impulsada por la desaparición de actores del negocio, la crisis en los proveedores, y la necesidad imperiosa que tienen las empresas de optimizar costos y hacer más eficientes sus inversiones publicitarias.

## Análisis DOFA

Hechas las presentaciones antes descritas, los participantes se dividieron en cuatro grupos de trabajo. A dos grupos se les pidió hacer, en paralelo, un análisis de las Oportunidades y Amenazas de la empresa, tomando en cuenta la información del entorno país y del negocio discutida previamente, y con el auxilio metodológico de los esquemas de Porter (análisis de las cinco

fuerzas y Diamante), así como los pasos requeridos para examinar los escenarios del negocio.

Los dos grupos restantes se les asignó la tarea de identificar Fortalezas y Debilidades de la organización, en comparación con sus competidores principales, tomando como guía de análisis los elementos de definición del Modelo de las "Siete S" de Mckinsey. Los análisis de ambos grupos se consolidarían posteriormente en dos ejercicios únicos. La duración completa de la actividad fue de aproximadamente tres horas y media. Al final, se hizo un ejercicio conjunto de agrupación y refinamiento de los elementos de la matriz DOFA, facilitado por el consultor, con participación de todo el grupo de trabajo. Los elementos finales de la matriz se presentan a continuación:

**Oportunidades**

- Diversificación del negocio. Especialización con foco en el desarrollo de actividades *below the line.*
- Potenciar negocios con proveedores, a fin de concretar alianzas que permitan optimizar los desembolsos de los clientes en materia de inversión publicitaria
- Retomar posicionamiento creativo
- Marcar tendencias de vanguardia en un "mercado aburrido"
- Disminución de número de actores
- Nuevas alineaciones de clientes globales en Venezuela, a través del socio internacional Lowe Group
- Acercamiento al Estado como cliente potencial no abordado por la empresa hasta ahora, con especial énfasis en gobernaciones y empresas del Estado, y menos en la administración central

- Fortalecimiento gremial (gestionado a través de la Federación Venezolana de Agencias Publicitarias- FEVAP)

**Amenazas**

- Nuevo auge del concepto de "boutique creativa" con el peligro de dislocamiento del concepto de servicio publicitario integral
- Guerra de compensaciones (comisiones de agencia) para retener clientes
- Desarrollo de actividades *below the line* por parte de competidores
- Negociaciones directas de clientes con los medios (eliminación de intermediación de agencia)
- Cierre de medios (disminución de la efectividad de compras)
- Riesgo de alineación"de clientes globales con agencias globales presentes en Venezuela
- Fusiones de agencias nacionales e internacionales con potencial pérdida de clientes
- Alineación de agencias con Gobierno (presiones a clientes para cambiar de agencia)
- Fallas en la calidad de productos terminados por parte de los proveedores
- Pérdida de poder de negociación ante clientes
- Pérdida de talentos ante ofertas de agencias del exterior

**Fortalezas**

- Tratamiento a todos los clientes, grandes y pequeños con la "misma importancia" (percepción en el mercado)
- Involucramiento de todos los niveles en el proceso creativo, de producción y cuentas (los socios son también especialistas)
- "Igualitarismo" en el trato interno
- Honestidad y lealtad, tanto interna, como externamente
- Percepción de agencia "joven"y "fresca", mantenida en el tiempo
- Grupo de socios activo y multidisciplinario, con alta capacidad de negociación y relaciones en el medio
- Relaciones a largo plazo con clientes nacionales emblemáticos, que comparten los valores de la empresa
- Organización estable, baja rotación
- Alta identificación y compromiso de los empleados con la organización (corroborada en la auditoría de clima)
- Liderazgo creativo reconocido
- Capital mixto con control de socios nacionales (lo que permite apalancar exitosamente cualquier negociación)
- Alta capacidad de trabajo, aun bajo presión

**Debilidades**

- Falta de procesos internos para la comunicación formal
- Permanentes desacuerdos entre socios que dificultan velocidad de respuesta
- Ausencia de planes formales de capacitación para obtener sólo el mejor personal

- "Islas" internas de trabajo con poca interacción
- Uso poco consciente de recursos estratégicos (más intuición que planificación)
- Creciente reactividad, versus proactividad
- Utilización demasiado discrecional de procedimientos y pautas de trabajo establecidas. Tendencia a la indisciplina
- Síndrome de *"house agency"*, por excesiva dependencia de un solo cliente, tanto en facturación como en actividad
- Estructura y procesos no responden a realidades del negocio
- Desaprovechamiento de ventajas que proporciona ser parte de la red Lowe a nivel mundial

Una vez discutidos y aceptados por el grupo general los componentes de la matriz FODA de Concept, se recompusieron los cuatro sub-grupos de trabajo con el objetivo de definir, en un análisis de oportunidades y amenazas detectadas, en función de las fortalezas y debilidades identificadas, un conjunto de por lo menos cuatro objetivos estratégicos de la empresa para el mediano plazo. Se discutió asimismo, y hubo acuerdo, en definir mediano plazo como un período de tres a cuatro años de duración, y el corto plazo como un período presupuestario, de aproximadamente un año de duración. Los objetivos estratégicos identificados por los grupos se describen a continuación.

## Objetivo estratégico 1

**Diversificación del negocio "corriente abajo" *(below the line)* con el fin de generar ingresos adicionales en el corto plazo, sin descuidar el negocio medular de la agencia.**

Para el logro de este objetivo se desarrollarán, en el lapso de un año, estrategias específicas que permitan la creación de un unidades de negocio para la atención de nuevas actividades de promoción directa y desarrollo de publicidad en puntos de venta, basadas en el liderazgo técnico de los socios, en función de sus capacidades medulares. Cada líder será responsable de la capacitación del personal y la creación y activación de estructuras de trabajo acordes con la función de cada nueva unidad.

**Oportunidades a aprovechar:**

- Escenarios de diversificación y especialización
- Disminución del número de actores en el negocio

**Amenazas a tomar en cuenta:**

- Potencial de aparición de nuevas agencias especializadas en actividades *below the line*

**Fortalezas asociadas:**

- Grupo de socios activos y multidisciplinarios
- Capital mixto (autonomía en las decisiones de negocio)
- Relaciones a largo plazo con clientes estratégicos
- Organización estable

**Debilidades asociadas (áreas de mejora organizacional):**

- Orientación reactiva y no proactiva

- Baja capacidad de respuesta por desacuerdos frecuentes entre socios
- Desaprovechamiento de la red Lowe
- Ausencia de planes de capacitación formales
- Estructura actual no adaptada a nuevas realidades de negocio

Para el desarrollo de este objetivo estratégico se tomará como plan base el proyecto *DRAFT,* desarrollado por la agencia Lowe para aplicación de sus socios a nivel mundial, en el propósito de diversificar la oferta de servicios publicitarios mediante la oferta de servicios de promoción directa.

## Objetivo estratégico 2

**Retomar el posicionamiento creativo frente al mercado**

La agencia se plantea recuperar de cara al mercado, en un período no mayor de dos años, el posicionamiento creativo alcanzado en el pasado, entendido como el desarrollo y fortalecimiento de la orientación interna a la creatividad publicitaria como razón primordial de la gestión de la empresa. Esta creatividad será premiada tanto internacional como nacionalmente y se traducirá en desarrollo de campañas con comprobable reflejo en éxito de ventas y fortalecimiento de marcas.

**Fortalezas asociadas:**

- Liderazgo creativo
- Equipo humano estable y comprometido
- Percepción de agencia joven y fresca

**Debilidades asociadas:**

- Uso intuitivo del recurso estratégico interno
- Poca interacción entre áreas funcionales
- Ausencia de planes de capacitación formales para elevar el nivel de desempeño profesional
- Reactividad en la gestión
- Síndrome de *House Agency*, por dependencia primordial de un solo cliente

**Oportunidad asociada:**

- Marcar tendencias en un mercado aburrido

**Amenazas asociadas:**

- Situación país. Debilidad en el mercado

Para el logro de este objetivo se requiere un plan de acción de desarrollo a corto plazo, el cual tendrá como propósitos fundamentales, los siguientes:

- Reestructurar la distribución de cargas para combatir el síndrome de *House Agency*. Generación de espacios de trabajo y tiempo para la producción creativa
- Refrendar el compromiso de poner en práctica el uso del recurso estratégico. Disciplina y constancia
- Reactivar el Comité de Calidad Creativa de la empresa
- Elevar los niveles de motivación hacia la creatividad (formación)

- Entrenar buenos presentadores y comunicadores
- Aprovechar recursos de la red Lowe para fortalecer preparación en este campo.
- Crear una estructura de procesos y control de campaña que permita y proyectos para la validación de su estándar creativo y e producción

## Objetivo estratégico 3

**Concentración de relaciones con proveedores a fin de generar alianzas que permitan lograr mejores condiciones de negocios, traspasables a los clientes; mayor calidad de producción y nuevas oportunidades de ingresos.**

**Oportunidad asociada:**

- Potenciar negocios corriente arriba con proveedores

**Fortalezas asociadas:**

- Organización estable
- Solvencia
- Relaciones a largo plazo con clientes y proveedores
- Grupo de socios activos y multidisciplinarios

**Debilidades asociadas:**

- Baja formalización de procesos internos
- Baja capacidad de respuesta

- Desaprovechamiento de la red Lowe

**Amenaza asociada:**

- Tendencia a las negociaciones directas de clientes con proveedores, con el consiguiente perjuicio a la intermediación de la agencia

Para el eficaz desarrollo de este objetivo estratégico, la empresa se plantea, como prioridad a corto plazo, el desarrollo de una auditoría de procesos y formalización de roles que permitan, por una parte, liberar recursos indispensables y, por la otra, capacitar al personal clave para la identificación y desarrollo de oportunidades de negocios adicionales y alianzas con proveedores estratégicos. Para tal fin de designará un equipo de trabajo especial de activación inmediata.

## Objetivo estratégico 4

**Revitalización organizacional**

Considera el equipo líder que la posibilidad de alcanzar los tres objetivos anteriormente descritos plantea el reto de superar las debilidades identificadas en el análisis organizacional y que son barreras comunes para el alcance de las metas que se persiguen. La así definida revitalización organizacional será un proceso que se pretende cubrir mediante el desarrollo de un conjunto de acciones en el plazo de un año a partir de la presente fecha:

- Activar el proceso de comunicación interna sistemática con las acciones recomendadas por el equipo de análisis del proceso y que se describieron al señalar los resultados de la primera intervención. El vicepresidente de Cuentas y Estrategia será responsable de poner en marcha el programa con las actividades sugeridas.

- Iniciar una auditoría integral de procesos internos para determinar desperdicios y trabas al proceso creativo integral e identificar opciones de re arreglo organizacional a fin de dar paso a nuevos procesos productivos como los señalados en los objetivos 2 y 3. El gerente general de la agencia estará a cargo de este objetivo con el apoyo de un consultor externo.

- Formalizar un análisis de competencias críticas requeridas por la empresa para el desarrollo del capital humano en las diferentes áreas técnicas y administrativas, determinar brechas actuales y diseñar estrategias de capacitación adecuadas, aprovechando el convenio de intercambio con el IESA y el acceso a los programas de entrenamiento de Lowe. Esta responsabilidad estará a cargo de la vicepresidenta de Cuentas con el apoyo de un consultor externo.

- Formalizar proceso de descripciones de cargo, con el fin de ajustar los procesos de evaluación e iniciar los de desarrollo de personal. Esta actividad se complementará con el análisis de competencias y estará bajo la responsabilidad de de la gerencia de Administración, quien estará apoyada por un comité de desarrollo de personal a activarse, formado por los directores de cada área funcional.

- Iniciar un programa de entrenamiento de los grupos funcionales bajo la óptica de formación de equipos de alto desempeño, a fin de contrarrestar las barreras detectadas en el trabajo interfuncional. Los resultados de este programa de entrenamiento podrán influir en las decisiones de reestructuración organizacional. Este programa debe incluir a los socios directores, quienes reconocen ineficiencias en su actuación como equipo líder del más alto nivel, las cuales se reflejan en el desempeño del resto de la organización.

## Definiciones de propósito medular, valores y visión de la organización

La jornada de trabajo del 17 de julio resultó insuficiente para abordar este punto, por lo que programó una sesión extramuros adicional el viernes 25 de julio de 2003, con una duración de cinco horas, en la sede de la agencia. El consultor facilitó el ejercicio, para el que previamente había repartido el artículo de de Collins y Porras publicado en *Harvard Business Review* , en el cual se exponen los conceptos de propósito medular, valores medulares, descripción vívida y futuro deseado de una organización.

Los miembros del grupo líder se dividieron nuevamente en cuatro subgrupos. Acordaron previamente con el facilitador abordar la discusión siguiendo la metodología que la agencia aplica regularmente para definir las estrategias creativas e sus clientes. Esta vez lo aplicarían a su propia empresa, siguiendo paso a paso los elementos de análisis. Luego de una discusión en la que cada grupo escogió dos elementos del modelo de estrategia creativa para aplicarlo a la empresa, se prepararon las siguientes descripciones:

*Target* de la empresa

*"Nuestros clientes son compañías de visión a largo plazo en el negocio de sus productos y servicios, cuya propuesta comercial es honesta y transparente. Publicitariamente, son clientes que respetan el trabajo creativo y lo valoran justamente. Trabajamos para empresas que creen en el poder de las ideas y que ven en la creatividad como uno de los elementos diferenciadores en la construcción de sus marcas. Buscamos con ellos una relación duradera basada en valores de cercanía, apertura y profesionalismo".*

Entorno

*"Concept es una agencia 'full service', que compite con todas las agencias de perfil creativo de nuestro país. Es una de las diez primeras agencias en el ranking de facturación"*

Beneficio

*"Ofrecemos una manera creativa, fresca y diferente e hacer publicidad, que contribuya a que el consumidor venezolano sienta suyas las marcas para las que trabajamos".*

*Reason Why*

*"Porque conocemos y monitoreamos en profundidad al consumidor venezolano. Sabemos de sus necesidades, de lo que piensa y siente. Una agencia que se nutre de sus 'insights'. El trabajo creativo es el norte de cada*

*una de nuestras áreas. Entendemos el mismo no solamente como el producto final, sino todo el proceso que hace posible su ejecución".*

Carácter de marca

*"Somos una agencia comprometida, honesta y leal con nuestros clientes. Somos inquieos, apasionados y le otorgamos un valor especial a la intuición. Una agencia en la que muchos quieren estar, pero que no es para todos".*

Capital estratégico

*"Somos un equipo de profesionales siempre comprometidos con el desarrollo de nuestras marcas. Es en ellas en donde nuestra comunicación hace foco, y no simplemente en quienes deciden por ellas. Creemos empecinadamente en el poder de las ideas: sorprendentes, renovadoras, frescas. Cualquier desarrollo creativo para nuestros clientes debe, imperiosamente, destacarse, y sobre todo, traducirse en resultados".*

**Propósito medular**

Luego de culminada la reflexión anterior, el equipo discutió en conjunto el propósito medular de la organización, definición que, en su interpretación del modelo teórico sugerido, debería ir más allá de una simple descripción de misión. El acuerdo fue una definición entusiasta de cuatro palabras:

***"Hacemos creatividad que paga"***

**Valores medulares**

Culminada la reflexión anterior, hubo acuerdo en definir los siguientes valores medulares para la organización:

- *Compromiso indiscutible con las marcas ( más que con los clientes)*
- *Intuición*
- *Apertura*
- *Profesionalismo*
- *Honestidad*

Se conciben estos valores como conductas deseables que definen el perfil de la agencia de cara a sus *stakeholders* fundamentales. No son negociables, aún a riesgo de perder una cuenta importante.

**Visión**

El ejercicio cerró con una discusión de la visión de la organización para su logro en los próximos cinco años. Hubo acuerdo preliminar en el texto que se reproduce a continuación, aunque varios participantes solicitaron una segunda discusión del mismo:

***"Seremos la empresa de comunicación publicitaria líder en creatividad, reconocida como tal a nivel nacional, así como en significativos eventos internacionales. Estaremos consolidados como una de las tres primeras agencias del país en el ranking de facturación. Tendremos una estable cartera de clientes líderes en oferta de productos y servicios en el mercado venezolano, a quienes prestaremos también la más***

***completa gama de servicios promocionales y de comunicación 'below the line', actividad esta última en la que estaremos compitiendo con las mayores agencias especializadas del país.***
***Habremos logrado estos objetivos disponiendo del capital humano más sólido, profesional y motivado del negocio publicitario nacional.***
***Seremos la referencia en el mercado de la comunicación publicitaria. Una agencia en la que todos quisieran estar, pero que no es para todos"***

Culminada esta definición, se dio por terminada la sesión de trabajo. Existe el compromiso, de parte de los socios directores, de continuar con las diversas actividades previstas en el desarrollo del plan estratégico.

# 9. Los próximos pasos

Culminados los ejercicios de diagnóstico de barreras para la comunicación interna y de perfilamiento estratégico de la organización, las tareas por desarrollar se enmarcan en un plan de trabajo a ejecutarse en un período total no mayor de dos años. Prosiguiendo con el esfuerzo de involucrar a la mayor cantidad posible de personal de la empresa en las actividades propuestas, se ha preparado un cronograma que comprende los siguientes pasos:

| **Actividad** | **Ejecución** |
|---|---|
| Reunión de todo el personal de la empresa en sesión comunicacional para presentar resultados de la auditoría de clima, diagnóstico comunicacional y ejercicio estratégico. Presentación de visión, propósito medular y valores de la empresa | Segunda semana de septiembre |
| Puesta en marcha de las actividades y eventos previstos en el plan de mejoramiento comunicacional | A partir del 15 de septiembre |
| Realización de la consultoría para auditoría de procesos, revisión de estructura organizacional y determinación de competencias claves | Desde el 1°. de septiembre hasta el 30 de octubre |
| Arranque de los equipos de trabajo que trabajarán en el desarrollo de los objetivos estratégicos 1 al 3 | Desde el 1°. de septiembre |
| Programa de entrenamiento para formación de equipos de alto desempeño | A partir del 1°. de octubre hasta diciembre |
| Preparación de sistema de indicadores de gestión para seguimiento del plan estratégico | Del 1°. de octubre al 1°. de noviembre |
| Completación de diagnóstico organizacional en función de resultados de auditorías de procesos y revisiones de estructuras | Del 15 de noviembre al 15 de diciembre |
| Diseño y arranque de plan de formación basado en competencias identificadas | Primer trimestre de 2004 |
| Reestructuración organizacional basada en análisis de procesos e inclusión de nuevas unidades para manejo de estrategias de diversificación | Segundo trimestre de 2004 |

El avance en el desarrollo de estos objetivos estratégicos se acometerá tomando en consideración las limitaciones de recursos que se tienen en la actualidad, producto de la contracción del mercado publicitario nacional. La consideración de otras estrategias, que respondan a las restantes oportunidades identificadas en el ejercicio de visualización, se hará en paralelo con el desarrollo actual. Destacan entre ellas la posible adopción de una estrategia de acercamiento a gobiernos regionales y municipales con recursos, con el propósito de incursionar en el mercado publicitario institucional.

En paralelo a estos esfuerzos, los socios directores adelantan, con el apoyo de Lowe, exploraciones destinadas a evaluar penetración en el mercado publicitario de Centroamérica y el Caribe. En efecto, ya se desarrolló exitosamente una campaña de introducción de Digitel TIM en El Salvador. Estas estrategias, distintas a las del negocio en Venezuela, serán manejadas, por ahora, con la exclusiva participación de los socios directores, por razones de confidencialidad de la información y potenciales agresiones de competidores, aunque no se descarta su inclusión en el ejercicio estratégico y el esfuerzo comunicacional general que se desarrolla en Venezuela, escenario del negocio principal de la empresa.

# 10. Conclusiones generales

La realización del diagnóstico de clima organizacional, bajo la orientación recomendada por Caplan & Teese, que pone foco en la evaluación de factores de credibilidad en la organización, luego de haber experimentado los efectos de un a reducción de personal, puso a nuestro juicio en evidencia las expectativas y conductas frecuentes de los denominados *survivors*: apetito de comunicación más frecuente, incertidumbre ante el futuro, desconfianza en la capacidad de la empresa para revitalizarse y deseos de participar en la construcción de un futuro realista, mediante su involucramiento en experiencias de revisión de estrategias y planes de la empresa.

Los resultados de la evaluación de clima demostraron claramente la necesidad de abrir canales fluidos de comunicación a todos los niveles para reducir los niveles de incertidumbre. El personal supervisorio y gerencial reclamaba su rol en el proceso, por ser los interlocutores más efectivos entre el liderazgo organizacional más alto y el resto de los trabajadores. Quedó también demostrada la profunda relación entre los niveles de comunicación, la motivación y el trabajo en equipo. Por otra parte, la presencia de sobrevivientes orientados fundamentalmente al logro profesional y la carrera, sobre todo en las áreas medulares de la organización, se traducía en la necesidad de orientar los esfuerzos comunicacionales y de participación hacia la definición de renovadas estrategias que garantizaran la mejor adaptación y crecimiento dentro de un entorno de negocios incierto.

El ejercicio de identificación de barreras y oportunidades para la revitalización de las comunicaciones en la empresa fue conducido por los propios supervisores. De él emergió un conjunto de recomendaciones

comunicacionales efectivas, totalmente vinculadas con la necesidad de conocer y participar en el rumbo de la organización, más que centradas en medios y eventos demasiado estructurados. A todos los niveles se reconoció que, a pesar del positivo e informal ambiente de trabajo de la empresa, los flujos comunicacionales requeridos deberían formalizarse para garantizar su permanencia y resultados, así como para disminuir la presencia y efectos del rumor como mecanismo sustitutivo del mensaje gerencial y supervisorio y del feedback sistemático.

Siguiendo las pautas del modelo comunicacional examinado, el ejercicio de perfilamiento estratégico también se concibió como un evento de comunicación, feedback supervisorio a la alta gerencia y participación ampliada (coalición dominante) de personal clave en la discusión de estrategias de revitalización organizacional, como lo sugiere Gratton. Dicho ejercicio sirvió también de "válvula de escape" para la admisión de responsabilidades por parte del liderazgo en la conducción del proceso de reducción de personal y la obtención de feedback constructivo de parte de la línea supervisoria, hasta ahora "ausente" del proceso.

Los resultados de este último ejercicio permiten a la empresa moverse con la energía y el compromiso necesarios para tratar de superar dificultades presentes y aprovechar oportunidades ciertas de sostenimiento, diversificación y crecimiento que se le presentan. La participación ampliada de los diferentes *stakeholders* internos en la concreción de estos objetivos representa, para el liderazgo de la empresa, un verdadero reto de inclusión, confianza y conducta participativa, abierta a la crítica y la retroalimentación.

La productiva identificación de debilidades internas fundamentales deberá traducirse en el corto plazo en mejoras organizacionales basadas en análisis

de procesos, identificación de competencias requeridas para la asunción de nuevas responsabilidades, cierre de brechas de capacitación y formalización de sistemas de evaluación de desempeño y desarrollo, hasta ahora ausentes en la organización.

Quedó también en evidencia la necesidad de formalizar los procesos de control de gestión, medición de la efectividad creativa y la profundización de una cultura de trabajo en equipo que comienza por los propios socios directores de la empresa. Estos últimos han proyectado hasta ahora un liderazgo cercano y cálido, traducido en alta identificación del personal. Pero se les reclama mayor coherencia y efectividad en la conducción de las áreas bajo su responsabilidad, especialmente cuando deben asumir nuevas responsabilidades en el desarrollo de estrategias de diversificación y alianzas comerciales.

Con este compromiso y alineación estratégica logrados, la definición más clara y altamente participativa del propósito medular, los valores organizacionales y la visión de la empresa para los próximos cinco años, tendrán mayor valor de cohesión y alineación internas, si se comunican y modelan efectivamente.

Expresamos nuestra confianza de haber contribuido al fortalecimiento organizacional de la empresa y en la mejora sustancial de su clima interno.

## 11. Referencias bibliográficas y fuentes de consulta


- BELASEN, Alan T.: LEADING THE LEARNING ORGANIZATION, State University of New York Press, Albany ( 2000)
- BRATTON J. & GOLD, J: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, THEORY AND PRACTICE, McMillan Business, London (1999)
- BURNES, B.: MANAGING CHANGE, Pitman Publishing, London (1992)
- COLLINS J. y PORRAS J.: FORTALECIENDO LA VISION DE SU COMPAÑÍA, Harvard Business Review (Extracto, septiembre-octubre de 1996)
- CAPLAN Gayle & TEESE, Mary: SURVIVORS, Davies-Black Publishing, California ( 1997)
- FERNANDEZ, T.: DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, BAJO EL ENFOQUE DE AUDITORIA DE CREDIBILIDAD, EN LA EMPRESA CONCEPT PUBLICIDAD. Trabajo espacial de grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, UCAB (2003)
- FRANCES, Antonio: ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA EN AMERICA LATINA, Ediciones IESA, Caracas (2001)
- GRATTON, Linda: LIVING STRATEGY, Prentice Hall –Financial Times, Pearson Education, NY ( 2000)
- GRUNIG, James: EXCELLENCE IN PUBLIC RELATIONS AND COMMUNICATIONS MANAGEMENT, Lawrence Erlbaum Assoc. Publishers, NY (1992)
- HALL, James. : INTERPERSONAL STYLE AND COMMUNICATION CLIMATE, Spring Valley Ed. OH ( 1980 )

- KOTTER, J.P.: LEADING CHANGE, HBS Press, Cambridge Mass (1996)
- LARKIN, TJ; COMMUNICATING CHANGE, Mc Graw Hill, Inc. (1994)
- MEHRABIAN A.: FACE TO FACE COMMUNICATION (*reprint* docente, IESA, 1995)
- MOORHEAD, Gregory & GRIFFIN, Ricky: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Houghton Mifflin Company, Boston (2001)
- PETERS, Tom: EN BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA, Mc. Graw-Hill, NY (1991)
- REVISTA PRODUCTO Año 19, número 235. Ranking 2003 de las agencias publicitarias
- ROBBINS, Stephen: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Tercera edición. Prentice Hall 1987
- SCHRAMM, W.: EL PROCESO DE LA COMUNICACION HUMANA, Apuntes. T de la C. Escuela de Comunicación Social UCAB (1972)
- SIGBAND, Norman & BELL, Arthur: COMMUNICATION FOR MANAGERS. Sot-Western Publishing Co. Cinn. OH.( 1994 )
- SPIKE B.K. & LESSER: WE HAVE MET THE ENEMY, Journal of Business Strategy, vol. 16, No. 2, pp 17-23 (1999)
- YUKL, Gary: SKILLS FOR MANAGER AND LEADERS, Prentice Hall (1990)

# 12. Anexos

*A.* **Formato para discusiones en grupo sobre oportunidades y barreras en la comunicación en la empresa**

*B.* **Documento gráfico. Imágenes de la I Jornada de Perfilamiento Estratégico, 17 de julio de 2003**

*C.* **Versión en español del artículo "Fortaleciendo la Visión de su Compañía, de los profesores James C. Collins y Jerry Porras, publicado en la revista *Harvard Business Review,* Septiembre – Octubre de 1996. Copia del mismo fue entregado para su lectura a cada participante del ejercicio de perfilamiento estratégico**

Anexo A

# Comunicación en mi organización
# Barreras y salidas

**Objetivo:**

- Examinar algunas barreras típicas a la comunicación que se encuentran en mi organización
- Identificar oportunidades que podemos aprovechar para mejorar la comunicación.
- Desarrollar un plan de acción para el mejoramiento de la comunicación en mi organización

## 1ra. Parte Individual

2. A continuación se señala una lista de barreras y oportunidades para la comunicación, las cuales se pueden considerar para la realización de un diagnóstico sobre cómo funcionan las comunicaciones en mi organización.

3. **Barreras:**
    - ***Interés***. Hay personas a quienes se les impone la comunicación como "tarea" , así como la conformación de grupos
    - ***Inseguridad***. Se están realizando o se han realizado cambios en la organización. Nadie sabe lo que va a pasar pero todos saben qué pasará
    - ***Objetivos***. Puede no existir claridad en los propósitos y objetivos de la organización o yo no los conozco suficientemente
    - ***Suposiciones***. Se asume información para comprender situaciones claves, ante la ausencia o debilidad en la comunicación formal

- ***Clima***. El ambiente externo e interno provoca actitudes defensivas ante la alta incertidumbre

- ***Estilos en conflicto***. Los conflictos que se presentan no los manejamos de una manera justa y adecuada

- ***Presión de tiempo***. La rutina diaria impide dedicar el tiempo adecuado a los diversos momentos de la comunicación

- Agregue otras que crea significativas:

_____
_____
_____
_____

**Oportunidades:**

- ***Importancia de los problemas y retos***. Hay motivación ante la importancia de los problemas y retos que tienen que enfrentarse

- ***Gente***. Las personas han estado en situaciones similares y se adaptan razonablemente

- ***Liderazgo***. Existen líderes formales e informales que han trabajado eficientemente con sus grupos y tienen credibilidad

- ***Tiempo***. No hay presiones significativas y los grupos tienen la oportunidad de ir aclarando los problemas en forma creativa

- ***Redes Informales***. Se conocen rutas y personas claves en las redes

- ***Participación***. Existen oportunidades como reuniones, comités, boletines, carteleras, etc, para comunicar libremente sugerencias.

- ***Feedback***. Existe un clima propicio para ofrecer información a otros sobre su conducta y su impacto, así como acordar alternativas frente a situaciones

- Agregue otras que crea significativas:

_____
_____
_____
_____

**Diagnóstico de la calidad de la comunicación organizacional**

4. Trabaje individualmente en las barreras de la comunicación que percibe en su organización.

| Breve descripción (listar) | Impacto | Control |
|---|---|---|
| • | | |
| • | | |
| • | | |
| • | | |
| • | | |

5. Después de listar las barreras, jerarquícelas de acuerdo a su impacto en relación a una comunicación efectiva (jerarquice mediante números del 1 hasta el 5). Luego considere cada una en términos de cuánto control se tiene sobre ella:
   **A**: alto **M**: moderado **N**: nulo

6. Ahora analice de igual forma las oportunidades para mejorar la comunicación

## Oportunidades

| Breve descripción (listar) | Impacto | Control |
|---|---|---|
| • | | |
| • | | |
| • | | |
| • | | |
| • | | |

## 2da. Parte en grupo

Cada grupo jerarquizará las principales barreras y oportunidades que crea más importantes en la actualidad

Conclusiones de la discusión de grupo

| Barreras | Oportunidades |
|---|---|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |

| | |
|---|---|
| 4.<br><br>5. | 4.<br><br>5. |

Después de esto, cada grupo selecciona hasta tres barreras y tres oportunidades que se hayan identificado como las más significativas y se desarrolla un plan de acción que establezca la manera de remover las barreras o de cómo utilizar las oportunidades señaladas, con el fin de mejorar la comunicación en la organización

**Plan de acción**

(breve descripción de cada barrera y oportunidad)

| |
|---|
| |

| Plan de acción | Tiempo | Responsable(s) |
|---|---|---|
| Paso 1. | | |
| Paso 2. | | |
| Paso 3. | | |
| Paso 4. | | |

**Anexo B**: Imágenes de la I Jornada de perfilamiento estratégico del 17 de julio de 2003

Anexo C

HBR

Septiembre – Octubre 1996

# Fortaleciendo la Visión de Su Compañía

Jim Collins.
Por James C. Collins y Jerry I. Porras
Traducido por Donald S. Bermúdez

*No cesaremos nunca de explorar*
*Y la meta de todas nuestras exploraciones*
*Será llegar al sitio donde comenzamos*
*Y conocer el lugar por la primera vez*

T.S. Eliot, *Cuatro Cuartetos*

Las compañías que gozan del éxito sostenido poseen valores medulares y un propósito medular que se mantiene constante mientras que sus estrategias y prácticas se adaptan contínuamente a un mundo cambiante. La dinámica de preservar dichos fundamentos, estimulando al mismo tiempo el progreso, es la razón por la cual compañías tales como Hewlett Packard, 3M, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola y Nordstrom se convirtieron en instituciones élites, capaces de renovarse internamente y alcanzar un desempeño superior a largo plazo. Los empleados de la Hewlett Packard saben, desde hace mucho, que los cambios radicales en las prácticas operacionales, normas culturales y estrategias de negocios no significan perder el espíritu y la esencia de la "HP Way ("a la manera de HP", nota del traductor), es decir, los valores medulares de la compañía. Johnson & Johnson cuestiona continuamente su estructura y renueva sus procesos preservando los ideales que constituyen su credo. En 1996, 3M vendió varias de sus empresas más solidas – una jugada drástica que tomó por sorpresa a la prensa del mundo de los negocios – con el objeto de focalizarse en su propósito medular de dedicarse a resolver problemas de forma innovadora. Sometimos bajo estudio compañías como las anteriores para nuestra investigación titulada "*Hechas para Durar: Hábitos Exitosos de Compañías Visionarias*" y encontramos que las mismas se han destacado por encima del mercado general de valores por un factor de 12 desde 1925.

---

*James C. Collins es un educador gerencial y escritor erradicado en Boulder, Colorado, en donde opera un laboratorio de aprendizaje gerencial para conducir investigaciones y trabajar con ejecutivos. También es profesor ocasional de administración de empresas en la Universidad de Virginia en Charlottesville. Jerry I. Porras es Profesor del departamento de Conducta y Cambio Organizacional en la Facultad de Negocios de la Universidad de Standford, California, en donde también es director del Programa Ejecutivo para la Conducción del Cambio Gerencial. Collins y Porras son coautores de* Hechas para Durar: Hábitos Exitosos de Compañías Visionarias *(HarperBusiness, 1994).*

Las compañías verdaderamente grandes comprenden la diferencia entre lo que nunca debe cambiarse y lo que debe permanecer abierto al cambio, entre lo que es genuinamente "sagrado" y lo que no lo es. Esta especial forma de gerenciar la continuidad y el cambio – lo que requiere una disciplina puesta en práctica conscientemente – está estrechamente relacionada con la habilidad para desarrollar una visión. La visión proporciona orientación sobre qué parte de los fundamentos van a preservarse y cuáles de ellos impulsarán el progreso en el futuro. Pero *la visión* se ha vuelto uno de los términos más trillados y una las palabras menos comprendidas del idioma, generando diferentes interpretaciones: de valores firmemente arraigados, logro sobresaliente, nexos con la comunidad, exaltación de las metas, fuerzas motivadoras, razones de existencia. En este trabajo recomendamos un marco de trabajo conceptual para definir la visión, clarificar y vitalizar los conceptos vagos y confusos que acompañan a este término tan de moda, y dar orientación práctica para articular una visión coherente dentro de una organización. Es un marco de trabajo prescriptivo basado en seis años de investigaciones y refinado y puesto a prueba a través de nuestro trabajo continuo con ejecutivos provenientes de una gran diversidad de organizaciones alrededor del mundo.

Una visión bien concebida consta de dos componentes de gran importancia: *ideología medular* y *futuro deseado* (Ver ilustración de "Articulando una Visión") La ideología medular, el yin en nuestro esquema, define nuestra postura y nuestra razón de existencia. El yin es inalterable y complementa al yang, el futuro deseado. El futuro deseado es aquello que aspiramos ser, lograr, crear – algo que requerirá hacer cambios significativos y progresos para ser alcanzado.

## Ideología Medular

La *ideología medular* define el carácter perdurable de una organización – una identidad consistente que trasciende los ciclos de vida de productos o mercados, innovaciones tecnológicas, tendencias gerenciales y líderes individuales. De hecho, la contribución más duradera y significativa de quienes construyen las compañías visionarias es su ideología medular. Como lo dijo Bill Hewlett refiriéndose a su amigo y socio de toda la vida, David Packard a la hora de su muerte, "En lo que a la compañía concierne, la mayor contribución que nos dejó fue el código de valores conocido como "*HP Way*". La ideología medular de HP, la cual ha guiado a la compañía desde hace más de 50 años, incluye un profundo respeto hacia el individuo, dedicación hacia la calidad y confiabilidad dentro de los recursos disponibles, un compromiso hacia la comunidad (Packard dejó una fortuna de 4.3 millardos de dólares en acciones de Hewlett-Packard a una fundación de caridad), y un punto de vista de que la organización existe para hacer contribuciones técnicas para el avance y bienestar de la humanidad. Los fundadores de compañías, entre ellos David Packard, Masaru Ibuka de Sony, George Merck de Merck, William McKnigt de 3M y Paul Galvin de Motorola comprendieron que es más importante saber "quienes somos" en lugar de "hacia dónde vamos", ya que el "hacia dónde vamos" cambiará en la medida que el entorno cambie. Los líderes mueren, los productos se vuelven obsoletos, los mercados cambian, nuevas tecnologías emergen y modas gerenciales vienen y se van, pero la ideología medular en las grandes compañías perdura como una fuente de orientación e inspiración.

La ideología medular mantiene a la organización unida a medida que crece, se descentraliza, se diversifica se expande globalmente y desarrolla una diversidad de ambientes de trabajo. Hagamos la analogía con los principios del judaísmo, los cuales han mantenido unido al pueblo judío durante siglos sin una tierra patria, aun cuando fueron diseminados a lo largo de la Diáspora. O pensemos en las verdades consideradas como autoevidentes en la Declaración de Independencia de los EEUU, o los ideales y principios perdurables de la comunidad científica que vinculan a todos los científicos de cualquier nacionalidad con el propósito común de contribuir con el avance del conocimiento humano. Cualquier visión efectiva debe englobar la ideología medular de la organización, la cual, a su vez, consiste de dos partes bien definidas: los valores medulares, un sistema de principios y dogmas orientadores; y un propósito medular, las razones de existencia más esenciales de la organización.

La ideología medular mantiene una organización unida a lo largo del tiempo.

**Valores Medulares:** Los valores medulares son los dogmas esenciales y perdurables de una organización. Un pequeño conjunto de principios orientadores que trascienden al tiempo, los valores no requieren justificación externa; poseen un valor y una importancia *intrínseca* para los que están dentro de la organización. Los valores medulares de la compañía de Walt Disney, la imaginación y la integridad, no surgen de las exigencias del mercado sino de la creencia interna del fundador de que la imaginación y la integridad deben ser fomentadas por su propia razón de ser. William Procter y James Gamble no implantaron en la cultura de P&G un enfoque en la excelencia de sus productos meramente como una estrategia para el éxito sino como un dogma casi religioso. Y dichos valores han sido pasados de generación en generación por más de 15 décadas por la gente de P&G. El servicio al cliente – hasta el punto de llegar a la servidumbre – es la forma de vida en Nordstrom y data desde sus raíces en 1901, ocho décadas antes de que los programas de servicio al cliente estuvieran de moda. Para Bill Hewlett y David Packard, el respeto hacia el individuo fue un profundo valor personal; no lo obtuvieron de un libro ni lo escucharon de ningún gurú gerencial. Y Ralph S. Larsen, CEO de Johnson & Johnson lo expresa de esta manera: "Los valores medulares englobados en nuestro credo pudieran ser una ventaja competitiva, pero no es esa la razón de tenerlos. Los tenemos porque definen nuestra razón de ser, y los mantendremos aun si se volvieran una desventaja competitiva en ciertas situaciones."

El punto es que las grandes compañías deciden por sí mismas los valores que definen sus fundamentos, muy independientemente del ambiente actual, de las exigencias competitivas o de las modas gerenciales. No existe un conjunto universalmente correcto de valores medulares. Una compañía no necesita mantener como valor medular el servicio al cliente (Sony no lo hace) o el respeto hacia el individuo (Disney no lo hace) o la calidad (las tiendas Wal-Mart no lo hacen) o un enfoque de mercado (HP no lo hace) o el trabajo en equipo (Nordstrom no lo hace). Una compañía pudiera tener prácticas operativas y estrategias de negocios sujetas a dichas cualidades sin incluirlas dentro de la esencia de su existencia. Adicionalmente, las grandes compañías no necesitan tener valores medulares agradables o humanitarios, aunque muchas los tienen. La clave no es qué valores medulares tiene una organización sino que los tenga.

Las compañías tienden a tener sólo unos pocos valores medulares, usualmente entre tres y cinco. De hecho, encontramos que ninguna de la compañías visionarias que participaron en el estudio tienen más de cinco: la mayoría sólo tiene tres o cuatro (ver la ilustración "Los Valores Medulares"). Y ciertamente, esto es de esperarse. Sólo unos pocos valores pueden verdaderamente ser *medulares* – es decir, tan primordiales y tan arraigados que raramente cambiarían, si es que lo hacen.

Para identificar los valores medulares de su propia organización, dedíquese con una honestidad incansable a definir qué valores son verdaderamente centrales. Si Ud. llega a articular más de cinco o seis, es probable que esté confundiendo los valores medulares (los cuales no cambian) con prácticas operativas, estrategias de negocios o normas culturales (las cuales deben permanecer abiertas al cambio). Recuerde, los valores deben soportar la prueba del tiempo. Después de que haya sacado una lista preliminar de los valores medulares, pregúntese lo siguiente con cada uno de ellos: Si las circunstancias cambiaran y nos *penalizaran* por mantener dicho valor medular, ¿lo seguiríamos manteniéndolo? Si honestamente no puede decir que sí, entonces dicho valor no es fundamental y no debe considerarse más.

Una compañía de alta tecnología se preguntó si debiera poner la calidad dentro de su lista de valores medulares. El CEO preguntó, "Supongan que en diez años la calidad no hiciera ninguna diferencia en nuestros mercados. Supongan que la única cosa que importe sea nada más la velocidad de respuesta, pero no la calidad ¿Seguiríamos queriendo poner a la calidad dentro de nuestra lista de valores medulares?" Los integrantes del equipo gerencial se miraron entre ellos y finalmente dijeron que no. La calidad permaneció dentro de la *estrategia* de la compañía y los programas de mejoramiento de calidad se mantuvieron en marcha como un mecanismo para

## Los Valores Medulares

**Merck**
- ☐ Responsabilidad social corporativa
- ☐ Excelencia inequívoca en todos los aspectos de la compañía
- ☐ Innovación basada en la ciencia
- ☐ Hacer ganancias, pero hacerlas del trabajo que beneficie a la humanidad.

**Nordstrom**
- ☐ Servicio al cliente sobre todas las cosas
- ☐ Trabajo duro y productividad individual
- ☐ Nunca estar satisfechos
- ☐ Excelencia en la reputación, ser parte de algo especial

**Philip Morris**
- ☐ El derecho a la libertad de elección
- ☐ Ganar – vencer a otros en una buena pelea
- ☐ Animar la iniciativa personal
- ☐ Oportunidades de avanzar, nadie tiene todo por sentado
- ☐ Trabajo duro y automejoramiento continuo

**Sony**
- ☐ Elevación de la cultura japonesa y status nacional
- ☐ Ser pioneros, no seguir a otros, hacer lo imposible
- ☐ Animar la habilidad y creatividad individual

**Walt Disney**
- ☐ No al cinismo
- ☐ Alimentar y promulgar valores íntegros americanos
- ☐ Creatividad, sueños e imaginación
- ☐ Atención fanática a la consistencia y el detalle
- ☐ Preservación y control de la magia de Disney

estimular el progreso, pero la calidad no entró en la lista de valores medulares.

El mismo grupo de ejecutivos discutió si la innovación de punta es un valor medular. El CEO preguntó, "¿Mantendríamos a la innovación en la lista de valores medulares, sin importar cuánto cambie el mundo que nos rodea?" Esta vez, el equipo gerencial respondió con un sí rotundo. El punto de vista de los gerentes puede ser resumido así; "Siempre queremos hacer innovaciones de punta, eso define quienes somos. Es muy importante para nosotros y siempre los será, sin importar que pase, y si nuestros mercados actuales no lo valoran, encontraremos mercados que sí lo hagan." La innovación de punta entró dentro de la lista y permanecerá allí. Una compañía no debe cambiar sus valores medulares como respuesta a los cambios de mercado, más bien, debe cambiar los mercados, de ser necesario, para mantenerse fiel a sus valores medulares.

Las personas que deben estar involucrados en la definición de los valores medulares varía con el tamaño, edad y dispersión geográfica de la compañía, pero en muchas situaciones hemos recomendado lo que llamamos un *Grupo Marciano*. Funciona así: Imagine que se le ha pedido recrear los mejores atributos de su organización en otro planeta, pero solamente tiene puestos sólo para cinco o siete personas en la nave espacial. ¿A quién debe enviar? Lo más probable es que Ud. escoja las personas que poseen una comprensión internalizada de los valores medulares, el nivel más alto de credibilidad entre sus colegas y los de más altos niveles de competencia. Con frecuencia le pediremos a las personas que han participado en la identificación de los valores medulares que nombren un Grupo Marciano de cinco a siete individuos (no necesariamente a todos los que están en el grupo de trabajo). Invariablemente, terminan seleccionando representantes con una alta credibilidad que hacen un trabajo excelente al articular los valores medulares precisamente porque son ejemplos de los mismos – una muestra representativa del código genético de la compañía.

Inclusive las organizaciones globales compuestas de personas de culturas ampliamente diversas pueden identificar un conjunto compartido de valores medulares. El secreto es trabajar desde el individuo hasta la organización. Las personas involucradas en articular los valores medulares necesitan responder varias preguntas: ¿Qué valores lleva Ud. personalmente a su trabajo? (Los mismos deben ser tan fundamentales que los mantendría sin importar si son reconocidos o no). ¿Qué valores medulares le diría Ud. a sus hijos son los que sostiene en el trabajo y espera que *ellos* mantengan cuando sean adultos trabajadores? Si se despertara mañana por la mañana con suficiente dinero para retirarse por el resto de su vida, ¿Continuaría viviendo bajo dichos valores medulares? ¿Serían igual de válidos en 100 años? ¿Querría Ud. mantener dichos valores medulares, aun si en algún momento uno o más de ellos se tornara en una desventaja competitiva? Si mañana Ud. creara una organización siguiendo una línea de trabajo diferente, ¿Qué valores medulares incorporaría dentro de la nueva organización sin importar la industria que representa? Las últimas tres preguntas son particularmente importantes porque establecen una

distinción crucial entre los valores medulares perdurables que no deben cambiar y las prácticas y estrategias que deben estar bajo constantes cambios.

**Propósito Medular**. El propósito medular, la segunda parte de la ideología medular, define la razón de ser de la organización. Un propósito efectivo refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer el trabajo de la compañía. No solamente describe la producción o la clientela deseada, captura el alma de la organización. (Ver la ilustración "Propósito Medular: Razón de Ser de una Compañía") El propósito, tal como se ilustra en un discurso dado por David Packard a los empleados de HP en 1960 toca las razones más profundas de existencia de una organización, más allá de solamente hacer dinero.

Packard dijo, "Quiero exponer el por qué una compañía existe en primer lugar. En otras palabras, ¿por qué estamos aquí? Creo que mucha gente asume, equivocadamente, que una compañía existe simplemente para hacer dinero. Aunque lo anterior es un resultado importante de la existencia de la compañía, tenemos que analizarlo más profundamente y encontrar las razones verdaderas de nuestra existencia. A medida que investiguemos esto, inevitablemente llegamos a la conclusión de que un grupo de personas se juntan y existen como una institución a la que llamamos compañía para que sean capaces de lograr colectivamente algo que no pudieran hacer por separado – hacen una contribución a la sociedad, una frase que suena trillada pero que es fundamental... Pueden mirar a su alrededor [en el mundo general de los negocios y] ver a las personas que están interesadas en el dinero y en nada más, pero los motivadores subyacentes vienen en gran parte del deseo de hacer algo más: de hacer un producto, de prestar un servicio – generalmente hacer algo que tenga algún valor."

> La ideología medular consiste en valores medulares y un propósito medular. El propósito medular es una razón de ser, no una meta ni una estrategia de negocios.

El propósito (el cual debe durar al menos 100 años) no debe ser confundido con metas específicas o estrategias de negocios (las cuales deben cambiar muchas veces en 100 años). A pesar de que Ud. puede lograr una meta o completar una estrategia, Ud. no puede satisfacer un propósito, el mismo es como una estrella en el horizonte – siempre perseguida pero jamás alcanzada. Sin embargo, aunque el propósito en sí mismo no cambia, inspira el cambio. El mismo hecho de que el propósito nunca puede ser completamente realizado significa que la organización nunca puede dejar de estimular el cambio y el progreso.

Al identificar el propósito, algunas compañías incurren en el error de describir simplemente sus líneas de productos o segmentos de clientes actuales. No consideramos que la siguiente afirmación refleje un propósito efectivo: "Existimos para satisfacer nuestra licencia gubernamental y participar en el mercado hipotecario secundario convirtiendo las hipotecas en bonos de inversión." Esta afirmación es

## Propósito Medular: Razón de Ser de una Compañía

**3M: Resolver problemas irresueltos de forma innovadora.**

**Cargil: Mejorar el estándar de vida en todo el mundo.**

**Fannie Mae: Fortalecer la fibra social democratizando continuamente la propiedad de vivienda.**

**Hewlett-Packard: Hacer contribuciones técnicas para el progreso y bienestar de la humanidad.**

**Corporación Lost Arrow: Ser un modelo a seguir y una herramienta para el cambio social.**

**McKinsey y Compañía: Ayudar a las corporaciones líderes y a los gobiernos a ser más exitosos.**

**Merck: Preservar y mejorar la vida humana**

**Nike: Experimentar la emoción de competir, ganar y vencer a los competidores.**

**Corporación Telecare: Ayudar a la gente con impedimentos mentales a desarrollar su pleno potencial.**

**Walt Disney: Hacer a la gente feliz.**

meramente descriptiva. Una afirmación de propósito mucho más efectiva sería la que expresan los ejecutivos de la Asociación Hipotecaria Nacional Federal, Fannie Mae: "Fortalecer la fibra social democratizando continuamente la propiedad de la vivienda." El mercado hipotecario secundario, como lo conocemos, pudiera no existir dentro de 100 años, pero el *fortalecimiento de la fibra social democratizando continuamente la propiedad de la vivienda* puede ser un propósito perdurable, sin importar cuánto cambie el mundo. Guiados e inspirados por dicho propósito, Fannie Mae lanzó al mercado una serie de iniciativas atrevidas, incluyendo un programa para desarrollar nuevos sistemas que permiten reducir los costos de suscripción de hipotecas en un 40% en un lapso de 5 años; programas para eliminar la discriminación en los procesos de préstamo (respaldado por 5 millardos de dólares en experimentos de suscripción) y la meta audaz de proporcionar, para el año 2000, mil millardos de dólares dirigidos a 10 millones de familias que tradicionalmente han sido excluidas de la propiedad de vivienda – las minorías, inmigrantes y grupos de bajos ingresos.

Similarmente, 3M no define su propósito en términos de adhesivos y abrasivos, sino como la búsqueda perpetua de solucionar problemas de forma innovadora – un propósito que siempre conduce a 3M hacia nuevos campos. El propósito de McKinsey & Compañía no es hacer consultoría gerencial, sino ayudar a las corporaciones y gobiernos a ser más exitosos: en 100 años, pudiera involucrar métodos diferentes a la consultoría. Hewlett Packard no existe para fabricar equipos de prueba electrónicas y equipos de medición sino para hacer contribuciones técnicas que mejoren la vida de las personas, un propósito que ha llevado a la compañía más allá de sus orígenes en instrumentos electrónicos. Imagine si Walt Disney hubiera concebido el propósito de su compañía como el de hacer dibujos animados, en lugar de hacer feliz a la gente, probablemente no tendríamos a Mickey Mouse, Disneyland, el EPCOT Center o el equipo de hockey de los Mighty Ducks.

Un método poderoso para llegar al propósito medular es el de los *5 por qués*. Comience con la afirmación descriptiva: *Hacemos X productos* o *Proporcionamos X servicios*, luego pregúntese: *¿Por qué es importante?* cinco veces. Después de unos pocos "por qués", encontrará que Ud. está obteniendo el propósito medular de la organización.

Utilizamos dicho método para profundizar y enriquecer el estudio del de cierta compañía de investigación de mercado. El equipo ejecutivo se reunió por primera vez durante varias horas y generó el siguiente planteamiento de propósito para su organización: *Proporcionar la mejor información de investigación de mercado disponible*. Luego les hicimos la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante proporcionar la mejor información de investigación de mercado disponible? Después de cierta discusión, los ejecutivos respondieron en una forma que reflejaba un sentido más profundo del propósito de la organización: *Proporcionar la mejor información de investigación de mercado disponible, para que así nuestros clientes comprendan sus mercados mejor de lo que lo hubieran hecho utilizando otro servicio*. Un análisis adicional permitió a los integrantes del equipo darse cuenta que su sentido de autovaloración no emanaba solamente de ayudar a sus clientes a comprender mejor a sus mercados sino que también de hacer una *contribución* para el éxito de sus clientes. Dicha introspección, eventualmente, condujo a la compañía a identificar su propósito medular como el de *contribuir con el éxito de nuestros clientes ayudándolos a comprender sus mercados*. Con dicho propósito en mente, la compañía ahora orienta sus decisiones referentes a sus productos, no con la pregunta ¿se venderá?, sino preguntándose ¿contribuirá con el éxito de nuestros clientes?

Los *cinco por qués* pueden ayudar a las compañías de cualquier sector a canalizar su trabajo de una forma más coherente. Una compañía de asfalto y grava pudiera empezar diciendo: *Fabricamos productos de la grava y del asfalto*. Después de algunos *por qués*, podría incluir que hacer asfalto y grava es importante porque la calidad de la infraestructura juega un papel vital en la seguridad y experiencia de las personas, porque conducir en una carretera llena de huecos es molesto y peligroso; porque los 747 no pueden aterrizar sin riesgos en una pista de aterrizaje construida con una mano de obra deficiente o con concreto de baja calidad; porque los edificios con materiales que no cumplen con los estándares se debilitan con el tiempo y se derrumban en un terremoto. De tales introspecciones puede emerger el siguiente propósito: *Mejorar las vidas de las personas aumentando la calidad de las estructuras hechas por*

**Escuche a la gente en compañías verdaderamente grandes hablar sobre sus logros - poco será lo que oiga sobre las ganancias de los accionistas.**

*el hombre*. Con un sentido de propósito muy similar al anterior, la Compañía Granite Rock de Watsonville, California, ganó el Premio Nacional de Calidad Baldrige – una hazaña nada fácil de lograr para una pequeña compañía de canteras de roca y de asfalto. Y Granite Rock se ha convertido en una de las compañías más progresistas y excitantes que hemos encontrado en cualquier sector industrial.

Nótese que ninguno de los propósitos medulares caen dentro de la categoría de "maximizar la fortuna del accionista." Un rol primario del propósito medular es guiar e inspirar.

Maximizar la fortuna del accionista no inspira a la gente en todos los niveles de una organización y proporciona poca orientación valiosa. Maximizar la fortuna del accionista es el propósito común, a la mano de aquellas organizaciones que no han identificado aún su verdadero propósito medular. Es un substituto – y muy débil.

Cuando la gente en las grandes organizaciones habla acerca de sus logros, pocas veces menciona las ganancias bursátiles. La gente de Motorola habla de mejoras impresionantes de calidad y el efecto que los productos que crean produce en el mundo. La gente de Hewlett-Packard habla sobre sus contribuciones técnicas en el mercado. La gente de Nordstrom habla sobre el servicio heroico al cliente y del destacado desempeño individual del personal de ventas. Cuando un ingeniero de Boeing habla sobre lanzar al mercado una nueva aeronave, no dice *puse mi corazón y alma en este proyecto porque agregaría 37 centavos a nuestras ganancias por cada acción.*

**Ud. descubre la ideología medular mirando internamente. Tiene que ser auténtica. No se puede falsificar.**

Una manera de llegar al propósito, que yace más allá de sólo maximizar la fortuna del accionista, es jugando al "Asesino en Serie Corporativo Aleatorio". Consiste en lo siguiente: Suponga que Ud. podría vender la compañía a alguien que pagaría un precio sobre el cual todos, dentro y fuera de la compañía, están de acuerdo que es más que justo (aún con un conjunto muy generoso de premisas sobre los futuros flujos esperados de caja de la compañía). Suponga además que un comprador garantizaría empleo estable a todos los empleados bajo la misma escala de pagos después de la adquisición, pero sin garantizar que dichos trabajos estarían dentro de la misma industria. Finalmente, suponga que el comprador planea "matar" a la compañía después de la compra – sus productos o servicios serían descontinuados, sus operaciones serían terminadas, sus nombres de marca se engavetarían para siempre, entre otras cosas. ¿Aceptaría Ud. la oferta? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué se perdería si la compañía dejara de existir? ¿Por qué es importante que la compañía continúe existiendo? Hemos encontrado que este ejercicio es muy poderoso para ayudar a los ejecutivos que son rígidos y financieramente orientados a reflexionar sobre las razones más profundas de existencia de su organización.

Otro enfoque es preguntarse: ¿Cómo enmarcaríamos el propósito de esta organización de forma tal que si usted se despierta mañana por la mañana con suficiente dinero en el banco como para retirarse, usted deseara seguir trabajando en ella? ¿Qué sentido de propósito más profundo lo motivaría a usted a continuar dedicando su preciosa energía creativa a los esfuerzos de esta compañía?

A medida que entran al siglo 21, las compañías necesitarán aprovechar toda la energía y talento de su gente. ¿Pero por qué debe la gente dar todo de sí? Como lo ha indicado Peter Drucker, la mejor gente y la más dedicada son, ultimadamente, los voluntarios, ya que tienen la oportunidad de hacer otra cosa con sus vidas. Confrontados con una sociedad cada vez más móvil, las compañías necesitan más que nunca tener una clara comprensión de su propósito a fin de hacer que el trabajo tenga significado y que de esta forma atraiga, motive y retenga a la gente sobresaliente.

## Descubriendo la Ideología Medular

Usted no crea la ideología medular, usted *descubre* la ideología medular. Usted no la deduce observando el ambiente externo, la comprende mediante la observación interna. La ideología tiene que ser auténtica. No la puede falsificar. Descubrir la ideología medular no es un ejercicio mental. No pregunte ¿Qué valores debemos defender?, pregunte, más bien, ¿Qué valores defendemos verdadera y apasionadamente?. No se deben confundir los valores que usted cree que la organización debiera tener – pero que no tiene – con los valores medulares auténticos. Hacer esto sembraría el cinismo a lo largo y ancho de la organización. ("¿A quién tratan de engañar? ¡Todos sabemos que eso no es un valor medular por aquí!") Las aspiraciones son más apropiadas como parte de su futuro deseado o como parte de su estrategia, no como parte de la ideología medular. Sin embargo, los auténticos valores medulares que se han debilitado con el tiempo pueden ser considerados como parte

legítima de la, ideología medular – siempre y cuando Ud. reconozca ante la organización que se debe trabajar duro para revivirlos.

También Ud. debe estar claro que el rol de la ideología medular es guiar e inspirar, no diferenciar. Dos compañías pueden tener el mismo propósito o valores medulares. Muchas compañías podrían tener el propósito de hacer contribuciones técnicas, pero pocas los viven tan apasionadamente como Hewlett-Packard. Muchas compañías pudieran tener el valor medular del servicio heroico al cliente, pero pocas crean una cultura tan intensa alrededor de dicho valor como lo hace Nordstrom. Muchas compañías pudieran tener el valor medular de la innovación, pero pocas crean los poderosos mecanismos de alineación que estimulan la innovación como lo apreciamos en 3M. La autenticidad, la disciplina y la consistencia con la cual se vive la ideología – no el contenido de la ideología – diferencian a las compañías visionarias del resto del rebaño.

La ideología medular sólo necesita tener sentido y ser una fuente de inspiración para las personas dentro de la organización; no necesita ser excitante para las personas ajenas a ella. ¿Por qué no?. Porque es la gente que está dentro de la organización la que necesita comprometerse con la ideología organizacional a largo plazo. La ideología medular puede también jugar un rol al determinar quién está adentro y quién no. Una ideología clara y bien articulada atrae hacia la compañía a las personas cuyos valores personales son compatibles con los valores medulares de la compañía, por el contrario, repele a aquéllas cuyos valores personales son incompatibles. Usted no puede imponer nuevos valores o propósitos medulares a las personas. Ni tampoco los valores y propósitos medulares son cosas que se le venden a la gente. Los ejecutivos con frecuencia preguntan ¿Cómo hacemos que la gente comparta nuestra ideología? No hay manera, no se puede. Más bien, encuentre la gente que está predispuesta a compartir sus valores y propósitos medulares; y deje que aquéllas que no los compartan vayan a otro lado. Ciertamente, el mismo proceso de articular la ideología medular puede causar que algunas personas renuncien cuando se dan cuenta que no son personalmente compatibles con los fundamentos de la organización. Agradezca dicho resultado. Es ciertamente deseable retener dentro de la ideología medular a una diversidad de personas y puntos de vistas. La gente que comparte los mismos valores y propósitos medulares no necesariamente piensan igual o se parecen.

No confunda la ideología medular con el planteamiento de la misma. Una compañía puede tener una fuerte ideología medular sin tener un planteamiento formal. Por ejemplo, Nike no tiene (a nuestro saber) un planteamiento formalmente articulado de su propósito medular. Sin embargo, de acuerdo a nuestras observaciones, Nike tiene un poderoso propósito que es absorbido por toda la organización: *experimentar la emoción de competir, ganar y vencer a los competidores*. Nike tiene unas instalaciones que parecen más un templo al espíritu de competencia que un complejo de oficinas corporativas. Fotos gigantescas de los héroes de Nike cubren las paredes, placas de bronce de los atletas de Nike yacen a lo largo de la pista de carreras que rodea las instalaciones, y los edificios rinden honores a campeones tales como la maratonista olímpica Joan

## Las Metas Audaces Contribuyen con la Visión a Largo Plazo

**Las Metas Audaces deseadas pueden ser cuantitativas y cualitativas**

- ☐ Llegar a ser una compañía de 125 millardos de dólares para el año 2000 (Wal-Mart, 1990)
- ☐ Democratizar el automóvil (Ford Motor Company, comienzos del siglo 20)
- ☐ Darse a conocer como la compañía que cambió la imagen de los productos japoneses de baja calidad (Sony, 1950)

**Las metas audaces del enemigo común implican el pensamiento de David vs. Goliath**

- ☐ Despojarle a RJR de ser la primera compañía tabacalera en el mundo (Philip Morris, años 50)
- ☐ Aplastar a Adidas (Nike, años 60)

**Metas Audaces del modelo a seguir se adecuan para organizaciones en ascenso**

- ☐ Ser el Nike de la industria ciclista (Giro Sport Design, 1986)
- ☐ Llegar a ser en 20 años tan respetados como Hewlett-Packard lo es hoy (Whatkins-Johnson, 1996)
- ☐ Convertirse en la Harvard del Oeste (Universidad de Stanford, años 40)

**Las metas audaces de transformación interna se adecuan para grandes organizaciones establecidas**

- ☐ Ser los número uno o dos en todos los mercados que atendamos y revolucionar esta compañía para tener las fortalezas de una gran compañía combinadas con la agilidad de una pequeña (GE, años 80)

Beoit, la estrella del baloncesto Michael Jordan y el tenista profesional John McEnroe. La gente de Nike que no se siente estimulada por el espíritu de competencia y la necesidad de ser tenaces simplemente no duran mucho en esta cultura. Hasta el nombre de la compañía refleja un sentido de competencia: Nike es la diosa griega de la victoria. Por tanto, aunque Nike no ha articulado formalmente su propósito, claramente posee uno muy fuerte.

Identificar los valores y propósitos medulares no es, en consecuencia, un ejercicio de mística de palabras. Ciertamente, una organización generará una variedad de planteamientos con el tiempo para describir la ideología medular. En los archivos de Hewlett-Packard, encontramos más de media docena de versiones diferentes del *HP Way*, redactados por David Packard entre 1956 y 1972. Todas las versiones enunciaban los mismos principios, pero las palabras utilizadas variaban dependiendo de la era y las circunstancias. Similarmente, la ideología medular de Sony ha sido planteada de muchas maneras diferentes durante la historia de la compañía. Durante su fundación, Masaru Ibuka describió dos elementos claves de la ideología de Sony: *Le daremos la bienvenida a las dificultades técnicas y nos concentraremos en productos tecnológicos altamente sofisticados que tengan gran utilidad para la sociedad, sin importar la cantidad involucrada; nuestro principal énfasis será puesto en la habilidad, el rendimiento y carácter personal para que así cada individuo pueda mostrar lo mejor de sus habilidades y destrezas.* Cuatro décadas más tarde, este mismo concepto apareció en un planteamiento de la ideología medular llamado el Espíritu Pionero de Sony: *Sony es pionera y no tiene la intención de seguir a otros. Mediante el progreso, Sony desea servir al mundo entero. Siempre será un buscador de lo desconocido... Sony tiene el principio de respetar y animar la habilidad del individuo... y siempre trata de sacar lo mejor de una persona. Esta es la fuerza vital de Sony.* Los mismos valores medulares, palabras diferentes.

Ud. debe por tanto concentrarse en obtener correctamente el contenido – en capturar la esencia del propósito y los valores medulares. El punto es no crear un planteamiento perfecto sino obtener una comprensión profunda del propósito y de los valores medulares de su organización, los cuales pueden entonces ser expresados de múltiples formas. De hecho, con frecuencia sugerimos que una vez que los fundamentos hayan sido identificados, los gerentes deben generar sus propios planteamientos de propósito y valores medulares para compartirlos con sus grupos.

Finalmente, no confunda la ideología medular con el concepto de *competencia medular*. La competencia medular es un concepto estratégico que define la capacidad de su organización, lo que hacen particularmente bien, mientras que la ideología medular captura lo que representa la compañía y su razón de existencia. Las competencias medulares deben estar bien alineadas con la ideología medular de una compañía y con frecuencia están enraizadas en ella, pero no son la misma cosa. Por ejemplo, Sony posee la competencia medular de la miniaturización – una fortaleza que puede ser aplicada estratégicamente a una amplia gama de productos y mercados, pero no tiene una *ideología* de miniaturización. Sony pudiera no incluir la miniaturización como parte de su estrategia dentro de los próximos 100 años y seguir siendo una gran compañía, manteniendo los mismos valores medulares descritos en el Espíritu Pionero de Sony y la misma razón primordial de su existencia – específicamente, crear avances tecnológicos para el beneficio del público en general. En una compañía visionaria como Sony, las competencias medulares cambian con las décadas, mientras que la ideología medular no lo hace.

Una vez que se tiene claro cuál es la ideología medular, puede tenerse la libertad de cambiar absolutamente *cualquier cosa* que no sea parte de ella. A partir de ahí, cuando alguien diga que algo no debe ser cambiado porque "es parte de nuestra cultura" o "siempre lo hemos hecho de esta manera" o cualquier otra excusa parecida, mencione esta simple regla: *Si no es parte de la ideología, se puede cambiar.* Sin embargo, articular una ideología medular es sólo un punto de partida, usted también debe determinar qué tipo de progreso desea estimular.

## Futuro deseado

El segundo componente primario del marco de trabajo de la visión es el *futuro deseado*. Consiste de dos partes: una meta audaz de 10 a 30 años más descripciones vívidas de cómo se alcanzar dicha meta. Reconocemos que la frase *futuro deseado* es algo paradójica. Por una parte, transmite la idea de algo concreto – algo visible, vívido y real. Por otra parte, implica un momento aun por realizarse – con sus sueños, esperanzas y aspiraciones.

**Metas audaces con nivel de visión.** Encontramos en nuestras investigaciones que las compañías visionarias utilizan frecuentemente misiones atrevidas – o lo que preferimos llamar metas audaces – como una forma poderosa de estimular el progreso. Todas las compañías tienen metas. Pero existe una diferencia

entre solo tener una meta y comprometerse con un reto grande e intimidante – tales como escalar el Monte Everest. Una verdadera meta audaz es clara y apremiante, sirve como un punto focal unificador del esfuerzo y actúa como un catalizador para el espíritu de equipo. Tiene una línea de llegada claramente definida, para que las organizaciones puedan saber cuando se ha logrado la meta; a la gente le gusta apuntar a las líneas de llegada. Una meta audaz compromete a la gente – se expande y la envuelve. Es tangible, energizante, altamente enfocada. La gente la capta de inmediato, requiere de pocas explicaciones o de ninguna en absoluto. Por ejemplo, la misión lunar de los años 60 de la NASA no necesitó un comité de místicos de palabras para pasar horas interminables tratando de convertir la meta en un planteamiento de misión verboso e imposible de recordar. La meta en sí misma era fácil de comprender, apremiante por sí sola, podía ser enunciada de 100 formas diferentes y sin embargo ser fácilmente comprendida por todos. La mayoría de los planteamientos corporativos que hemos visto contribuyen poco a fomentar la marcha hacia adelante porque no contienen el poderoso mecanismo de una meta audaz.

Aunque las organizaciones pudieran tener muchas metas audaces a diferentes niveles operando al mismo tiempo, la visión exige un tipo especial de meta audaz – una meta audaz con nivel de visión que sea aplicable a toda la organización y que requiera un esfuerzo que dure de 10 a 30 años para ser completada. Fijar la meta audaz tan distante en el futuro requiere pensar más allá de las capacidades actuales de la organización y el ambiente actual. Ciertamente, inventar tal meta obliga a un equipo ejecutivo a ser visionario, en vez de ser tan solo estratégico o táctico. Una meta audaz no debe ser una apuesta segura – debe tener una probabilidad de éxito del 50% al 70% - pero la organización debe creer que puede alcanzarla. Una meta audaz exige un esfuerzo extraordinario y quizás un poco de suerte. Hemos ayudado a compañías a crear metas audaces con nivel de visión recomendándoles pensar en términos de cuatro categorías amplias: metas audaces deseadas, metas audaces del enemigo en común, metas audaces del modelo a seguir y metas audaces de transformación interna. (Ver la ilustración "Las Metas Audaces Contribuyen con la Visión a Largo Plazo").

**Descripción Vívida**. Además de una meta audaz con nivel de visión, un futuro deseado requiere lo que llamamos una *descripción vívida* – es decir, una descripción vibrante, comprometedora y específica de cómo será lograr la meta audaz. Véalo como traducir la visión de las palabras imágenes, de crear una imagen que la gente pueda llevar en sus cabezas. Se trata de pintar un dibujo con sus palabras. El pintar las imágenes es esencial para hacer tangible la meta audaz de 10 a 30 años en la mente de las personas.

Por ejemplo, Henry Ford trajo a la vida la meta de democratizar el automóvil con una descripción vívida: "Construiré un carro de motor para las grandes multitudes... Será de tan bajo costo que ningún hombre con un buen salario será incapaz de tener uno y de disfrutar con su familia la bendición de pasar horas placenteras en los grandes espacios abiertos de Dios... Cuando haya terminado, todo el mundo podrá costearse uno y todos tendrán uno. El caballo habrá desaparecido de nuestras carreteras y el automóvil se dará por sentado... [y] proporcionaremos empleo con buenos salarios a un gran número de hombres."

La división de apoyo de componentes de una compañía de productos de computadoras tenía un gerente general que era capaz de describir vívidamente la meta de convertirse en una de las divisiones más codiciadas en la compañía: "Seremos respetados y admirados por nuestros colegas... Nuestras soluciones serán buscadas activamente por las divisiones de productos finales, quienes lograrán 'anotaciones' con sus productos en el mercado en gran parte debido a nuestra contribución técnica... Nos sentiremos orgullosos de nosotros mismos... Las mejores personas en la compañía buscarán trabajar en nuestra división... La gente nos proporcionará retroalimentación no solicitada de que les encanta lo que están haciendo... [nuestra propia] gente hablará hasta por los codos... trabajará duro y de buena gana porque lo desea... Tanto empleados como clientes sentirán que nuestra división ha contribuido en sus vidas de una forma positiva."

Durante los años 30, Merck tenía la meta audaz de transformarse de un fabricante químico en una de las compañías de medicamentos más prominentes en el mundo, con una capacidad de investigación que rivaliza con cualquier universidad de importancia. Al describir el futuro deseado, durante la apertura de las instalaciones para investigaciones en 1933, George Merck dijo, "Creemos que el trabajo de investigación llevado a cabo con paciencia y persistencia traerá una nueva vida a la industria y al comercio, y tenemos fe de que en este nuevo laboratorio, con las herramientas que hemos suministrado, se harán avances por la ciencia, se incrementará el conocimiento y la vida humana, se librará más del sufrimiento y la enfermedad... Prometemos a todos nuestros colaboradores que esta empresa merecerá la fe que tenemos en ella. Dejen que su luz brille así – que

aquellos que buscan la verdad, que aquellos que pregonan que este mundo puede ser un mejor lugar para vivir, que aquellos que sostienen en alto la antorcha de la ciencia y el conocimiento a lo largo de esta época oscura en lo social y en lo económico renovarán su valor y sentirán apoyo en sus manos."

La pasión, la emoción y la convicción son partes esenciales de la descripción vívida. Algunos gerentes se sienten incómodos al expresar emoción acerca de sus sueños, pero eso es lo que motiva a otros. Churchill comprendió esto cuando describió la meta audaz a la que se enfrentaba la Gran Bretaña en 1940.

## Debe traducir la visión de palabras a imágenes con una descripción vívida de cómo será alcanzar su meta.

No solamente dijo "Venzan a Hitler". El dijo, "Hitler sabe que tendrá que destruirnos en esta isla o perder la guerra. Si podemos hacerle frente, toda Europa pudiera ser libre y la vida en el mundo pudiera avanzar hacia tierras elevadas, amplias y llenas de sol. Pero si fracasamos, todo el mundo, incluyendo a los Estados Unidos, incluyendo todo lo que hemos conocido y lo que nos ha importado, se hundirá en el abismo de una nueva Edad Oscura, hecha más siniestra y quizás más prolongada por las luces de una ciencia pervertida. Aferrémonos entonces a nuestras obligaciones y así tener en cuenta que si el Imperio Británico y sus riquezas duran por mil años, los hombres dirán todavía, 'Este fue su mejor momento.'"

**Algunos puntos claves.** No confunda la ideología medular y el futuro deseado. En particular, no confunda el propósito medular con metas audaces. Los gerentes con frecuencia intercambian una por la otra, mezclándolas o son incapaces de articularlas como ítems diferentes. El propósito medular– no una meta específica – es la razón de existencia de la organización. Una meta audaz es una meta claramente articulada. El propósito medular no puede ser completado jamás, mientras que la meta audaz es alcanzable en un lapso de 10 a 30 años. Piense en el propósito medular como la estrella en el horizonte que se persigue por siempre; la meta audaz es la montaña que va a ser escalada. Una vez que haya llegado a la cumbre, Ud. continuará con otras montañas.

La identificación de la ideología medular es un proceso de descubrimiento, pero fijar el futuro deseado es un proceso creativo. Encontramos que los ejecutivos tienen frecuentemente grandes dificultades en dilucidar una meta audaz excitante y analizar el camino hacia el futuro. Hemos encontrado, por tanto, que algunos ejecutivos hacen más progresos comenzando primero con la descripción vívida, y, con el respaldo de ésta, obtienen la meta audaz. Este enfoque implica comenzar con preguntas tales como: Estamos sentados aquí dentro de 20 años, ¿Qué nos gustaría ver? ¿Cómo será esta compañía? ¿Cómo se sentirán los empleados en ella? ¿Qué debiera haber logrado? Si alguien escribiera un artículo en una revista de negocios importante, ¿Qué nos dirá? Una compañía biotecnológica con la que trabajamos tenía problemas al pronosticar su futuro. Un integrante del equipo ejecutivo dijo, "Cada vez que ideamos algo para toda la compañía, es simplemente demasiado genérico para ser excitante – algo banal como 'hacer avances biotecnológicos en todo el mundo.'" Al pedirles que dibujaran a la compañía dentro de 20 años , los ejecutivos mencionaron cosas tales como "en la portada de *Business Week* como una historia modelo del éxito... en la lista de las más admiradas en *Fortune*... los mejores graduados en ciencias y negocios quieren trabajar aquí... la gente en los aviones hablando entusiasmadamente sobre uno de nuestros productos con sus compañeros de vuelo... 20 años consecutivos de crecimiento lucrativo... una cultura empresarial que ha producido media docena de divisiones nuevas desde su interior... gurús gerenciales nos utilizan como ejemplo de gerencia excelente y pensamiento progresivo," y etc. Debido a esto, fueron capaces de fijar la meta de ser tan respetados como Merck o como Johnson & Johnson en el área biotecnológica.

No tiene sentido analizar si el futuro deseado es el correcto. Con una creación – y la tarea es la creación de un futuro, no una predicción – no puede haber una respuesta correcta. ¿Creó Beethoven la Novena Sinfonía correcta? ¿Creó Shakespeare el *Hamlet* correcto? No podemos responder estas preguntas, no tienen sentido. El futuro deseado implica preguntas esenciales tales como ¿Hace que nos fluya la adrenalina? ¿Nos impulsa el momentum hacia adelante? ¿Hace que la gente se mueva? el futuro deseado debe ser tan excitante por sí mismo que continuaría motivando a la organización aun si los líderes que fijaron la meta desaparecieron. City Bank, el predecesor de Citicorp tenía la meta audaz de "volverse la institución financiera más poderosa, con el mejor servicio y con el mayor alcance financiero que el mundo haya jamás visto." – una meta que generó excitación a lo largo de múltiples generaciones hasta que fue lograda. Similarmente, la misión lunar de la NASA continuó galvanizando a la gente aun

cuando el Presidente John F. Kennedy (el líder asociado con la fijación de la meta) había muerto años antes de su culminación.

Crear un futuro deseado efectivo exige un cierto nivel de confianza y compromiso irrazonable. Tenga en mente que una meta audaz no es sólo una meta, sino una meta grande, audaz y excitante. No es razonable para un banco pequeño fijar la meta de ser "el más poderoso, con el mejor servicio y ser la institución financiera con mayor alcance que el mundo haya jamás visto," al igual que "democratizaremos el automóvil," como dijo Henry Ford. Fue casi irrisorio que Philip Morris – como la sexta empresa con un 9% de participación en el mercado durante los 50 – tomara la meta de derrotar a la Compañía Tabacalera Goliath RJ Reynolds y convertirse en la número uno. Fue poco modesto por parte de Sony, siendo una pequeña ventura de bajos recursos financieros, que proclamara la meta de cambiar la imagen de baja calidad de los productos japoneses en todo el mundo. (Ver la ilustración de "Cuadrando todas las piezas: Sony Durante los Años 50." Por supuesto, no es sólo la audacia de la meta sino también el nivel de compromiso hacia la meta lo que cuenta. Boeing no solamente pronosticaba un futuro dominado por jets comerciales, la compañía tomó un gran riesgo con el 707 y luego con el 747. La gente de Nike no solamente habla sobre la idea de aplastar a Adidas; lanzaron toda una cruzada para satisfacer dicho sueño. Ciertamente, el futuro deseado debe producir un poco del "factor de tragar gordo": cuando la gente se da cuenta lo que tomará lograr la meta, es audible como tragan su saliva.

**El compromiso requerido es tan profundo que cuando la gente se de cuenta de lo que tomará alcanzar la meta, se podrá oír como tragan su saliva.**

¿Pero que hay acerca de la incapacidad de realizar el futuro deseado? En nuestra investigación, encontramos que las compañías visionarias mostraban la habilidad admirable de lograr hasta sus metas más audaces. Ford no democratizó al automóvil, Citicorp no se volvió el banco con más alcance en el mundo, Philip Morris si se levantó del sexto lugar hasta el primero, logrando vencer a RJ Reynolds en todo el mundo. Boeing sí se convirtió en la compañía dominante de aeronaves y parece que Wall-Mart logrará su meta de 125 millardos de dólares, y aun sin Sam Walton. En contraste las compañías en nuestra investigación no lograban con frecuencia sus metas audaces, si es que las llegaban a fijar. La diferencia no yace en fijar metas fáciles: las compañías visionarias tienden a tener ambiciones aun más audaces. La diferencia no está en el liderazgo carismático y visionario: las compañías visionarias con frecuencia logran su meta audaz sin líderes extraordinarios a la cabeza. Ni tampoco yace la diferencia en una mejor estrategia: las compañías visionarias con frecuencia realizaban más sus metas por el proceso orgánico de "probemos muchas cosas y quedémonos con las que funcionen" en lugar de contar con planes estratégicos bien planteados. Más bien, su éxito yace en fomentar la fortaleza de sus organizaciones como la forma primaria de crear el futuro.

¿Por qué Merck se convirtió en el fabricante de drogas más prominente en el mundo? Porque los arquitectos de Merck construyen la mejor organización de investigaciones y desarrollo en el mundo. ¿Por qué Boeing se convirtió en la compañía de aeronaves comerciales dominante en el mundo? Debido a su ingeniería excelente y organización de mercadeo, la cual tenía la habilidad de hacer de proyectos como el 747 una realidad. Cuando se le pidió nombrar las decisiones más importantes que hayan contribuido con el crecimiento y éxito de la Hewlett-Packard, David Packard respondió enteramente en términos de las decisiones destinadas a fortalecer a la organización y a su gente.

Finalmente, al pensar sobre el futuro deseado, tenga cuidado del Síndrome de Hemos Llegado – un letargo complaciente que surge una vez que una organización haya logrado una meta audaz y no logre reemplazarla con otra. Las NASA sufrió de este síndrome después de los aterrizajes exitosos en la luna, ¿qué hacemos como segundo acto? Ford sufrió del síndrome cuando, después de haber tenido éxito en democratizar el automóvil, no logro fijar una nueva meta de igual significación y le dio a General Motors la oportunidad de adelantárseles durante los años 30. Apple Computer sufrió del síndrome después de lograr la meta de crear una computadora que podía ser utilizada por los neófitos. Las compañías debutantes sufren el Síndrome de Hemos Llegado después de darse a conocer o después de llegar a un punto en el