

Comunicación, organización y estrategia

FRANCISCO JAVIER GARRIDO¹

Resumen

Esta ponencia invita a revisar, en el mundo de las organizaciones, dos asuntos recurrentes, uno referido a la escisión entre el diseño y ejecución de una estrategia, y otro a la diferenciación entre estrategia y plan. También enfatiza en la necesidad de pensar en herramientas que orienten la estrategia como el problema central de la empresa o cómo dar coherencia a la planificación y ejecución mediante la comunicación. Para esto, se propone el Modelo Diamante que ayuda a diferenciar entre comunicación estratégica y comunicación de la estrategia.

Palabras clave: comunicación organizacional, pensamiento estratégico, planificación estratégica, estrategia empresarial.

Communication, organization and strategy

Abstract

This paper invites to review two frequent issues in the organization's world, one referring to the split between the design and implementation of a strategy, and another related to the differentiation between strategy and plan. It also emphasizes the need to think about tools to guide the strategy as the central problem of the company, or how to give coherence to the planning and implementation through communication. For this, it is proposed the Diamond Model, which helps differentiate between strategic communication and communication strategy.

Keywords: organizational communication, strategic thinking, strategic planning, business strategy.

1 Doctor Honoris Causa en Estrategia (Universidad de Lishui, China). Doctor y Master en Dirección General (Universidad de Barcelona, España). MBA Internacional (Universidad de Queen's, Reino Unido). Master en Administración de Empresas – MBA (ESERP Barcelona, España). Master en Comunicación Aplicada (Universidad Estatal de Michigan, Estados Unidos). Titulado en Dirección de Empresas (Universidad de Barcelona y ESERP, España). Bachellor en Ciencias de la Empresa y Marketing (IICP de París, Francia). Certificado en Estrategia (IESE Barcelona-Universidad de Navarra, España). Diplomado en Estrategias de Nivel Corporativo (Harvard Business School, Estados Unidos). Certificado en Coeficiente Intelectual Estratégico (Harvard Business School, Estados Unidos). Fundador del *Harvard Business School Corporate Level Strategy Group* en Boston (2010). Autor de más de una docena de libros sobre Estrategia y Empresa en Europa, Latinoamérica y los Estados Unidos. Actualmente es Profesor y Consultor en Estrategia en Europa y Latinoamérica y Director/Decano de EXECUTIVE Business School y ESERP Business School para Latinoamérica. Correo electrónico: fj.garrido@hbscls.org

Me he dedicado al tema de la comunicación estratégica durante algunos años de mi carrera profesional, académica y de consultoría. En los últimos tiempos me he interesado en el tema de la estrategia y el pensamiento estratégico en donde he publicado con algunos colegas. En una etapa previa, me he concentrado en el tema sobre el que deseo hablar el día de hoy: la comunicación organizacional. En este campo he trabajado de la mano Linda Putnam, Joan Costa, Paul Capriotti y José Daniel Barquero. Les recomiendo visitar el blog y página de internet de Capriotti: bidireccional.net. Pueden descargar su libro sobre *branding* corporativo, tema interesante para comprender el proceso de comunicación en las empresas.

Mi área de interés principal, en la actualidad, es la *definición y formulación de estrategias* que, normalmente, las compañías no desarrollan o desarrollan de manera inadecuada. Al hablar de comunicación y de cómo comunicar la estrategia, me doy cuenta de que tanto en nuestro continente como en Europa pasa exactamente lo mismo. Los empresarios reconocen que dedican muchas horas a diseñar su planificación estratégica, o lo que ellos creen que es planificación, pero tienen grandes problemas para comunicar su estrategia en las organizaciones. Es decir, se afirma una cosa y se hace otra, el plan se ejecuta de una manera diferente. Esto se justifica sobre el supuesto de que la gente no les entiende.

Las compañías gastan mucho tiempo, dinero y recursos para hacer sus planificaciones estratégicas con el fin de dirigir sus organizaciones a futuro, y quizás no hacen tanta inversión para *comunicar la estrategia en las organizaciones*. Y es en la comunicación de la estrategia donde existe una oportunidad de desarrollo profesional o de negocio importante para la gente que se forma en comunicación. No estamos hablando solo de comunicación estratégica sino de *cómo comunicar la estrategia* para que haya una diferencia menor entre lo que queremos que se haga y lo que termina ocurriendo (el drama de la ejecución).

En el año 2007 publiqué un libro llamado *Pensamiento estratégico*, en el cual se plantea una propuesta denominada: **el Modelo Diamante**. En este modelo, por un lado, pensado desde la administración, se propone que lo primero que debe hacerse, en términos de estrategia, es analizar el **contexto**, lo cual aunque parece obvio, no ocurre. Por otro lado, en este modelo se sugiere que se debe desarrollar una etapa **análisis**, ejercicio clásico en temas de estrategia, para apuntar hacia la **creatividad estratégica**, que es un tema menos desarrollado en las escuelas de negocios. Es de reconocer que nadie ha sistematizado bien el tema de la creatividad aplicada a los negocios. Esto crea un espacio para la gente que estudia comunicación. En la empresa, normalmente, no se enseña creatividad para los negocios, y es curioso porque en el mundo laboral se requiere.

Por último, el modelo tiene dos elementos más: la **síntesis** y la **comunicación**. En otras palabras, se denomina Modelo Diamante porque tiene cinco puntos que lo componen. Esto supone que, al aplicarlo, se deben tener presentes todas sus aristas, pues si alguna está ausente se crea un desequilibrio en la formulación del diseño estratégico. A manera de premisa, se observa un elemento que es central: *la comunicación es clave para que la estrategia se ponga en acción*. Ahora bien, cuando me encuentro con directivos y académicos que vienen del mundo de la comunicación o con profesionales en el mundo de los negocios, observo que insisten en que los empresarios deberían prestar más atención o abrir más las puertas a los temas de la comunicación en la empresa.

Contrario a lo que ocurre en Occidente, la estrategia (término que viene del mundo militar y tiene más de 2.500 años de historia), sí se reconoce en Oriente donde existen escuelas de pensamiento estratégico muy interesantes. Se debe pensar en la estrategia como en un concepto central para las compañías que, además, deben dedicarle tiempo y recursos para su materialización. El problema principal es que al pensar la estrategia (campo de batalla), no se habla del proceso para comunicar dicha estrategia. En términos bélicos, se utiliza el término *arenga*, que supone un modo de comunicación de la estrategia para la batalla. Por supuesto, es un tipo de comunicación que pretendía exacerbar los ánimos de la gente para que entrara a combate. El estratega, normalmente el general del ejército, comunicaba sus órdenes de mando para que fueran ejecutadas con fervor. *Arenga* proviene de la palabra germana “agringues”, que literalmente significa anillo. Y se debe a que el general formaba un anillo con los principales comandantes, quienes se encargaban de transmitir las órdenes para entrar en batalla. Es decir, la tarea de la cúpula militar consistía en comunicar la estrategia, cómo operar en el campo de batalla y, además, exacerbar los ánimos de los combatientes.

Si tomamos las ideas de alguien que viene revolucionando el mundo del *management* como David Norton, podemos ver que la estrategia debe ser tarea de todos. El *balanced scorecard*, una metodología usada hoy para medir indicadores de gestión, basa su funcionamiento en la comunicación. En esta perspectiva nos preguntamos: ¿dónde está la comunicación? Pregunta que emerge porque la comunicación se instala en todos los espacios de la organización. Dicho de otra forma, la comunicación es transversal a la organización y a todos sus procesos. En esta medida hay una preeminencia de la comunicación en las organizaciones, aunque no la veamos. Esto genera la impresión de que no está formalizada o sistematizada. La comunicación debe tener una lógica de recomposición de procesos para articular los fragmentos dispersos de la organización. Por ejemplo, en Santiago de Chile trabajé con una compañía estatal donde el departamento de marketing, el de comunicación y el de relaciones públicas no se conectaban entre sí. Y si eso pasaba en esos departamentos que son de naturaleza comunicacional, podrán imaginar lo que ocurría en el resto de la compañía. En otras palabras, cada departamento operaba como una nación independiente.

Las organizaciones suponen dinámicas complejas, ya que son muchos los agentes que participan a su interior como empleados, clientes, usuarios, proveedores, aliados, gobiernos. Su naturaleza supone interacciones con el mundo externo que implica un grado de vulnerabilidad. Las redes sociales son un ejemplo de eso. Hoy sabemos, desde la perspectiva organizacional, que existe mayor complejidad y mayor incertidumbre para diseñar planificaciones estratégicas. A esto se le suma el problema de la mala comunicación de la estrategia. Y este problema es responsabilidad de la organización, no del entorno.

Desde el punto de vista de la estrategia se crea un modelo de futuro que debe comunicarse adecuadamente para que todos los vinculados al espacio empresarial compartan la promesa de un nuevo mañana. El estrategia busca crear para que otros puedan creer. Las compañías trabajan sobre la lógica “ver para creer”, es decir, solo creen que algo puede ocurrir dentro de la empresa si reconocen algún tipo de prueba. El reto para los estrategas es crear un futuro posible y alentar a los demás para que se comprometan con él, a pesar de que no pueden verlo, antes de que se materialice. Por tanto hay que crear para que otros puedan creer.

En términos de estrategia es necesaria la preparación para poder pensar en un futuro diferente. ¿Qué diferencia a un buen estratega de comunicación y de negocios de otro?, su capacidad de ver lo que otros no pueden. Debe crear riqueza en tiempo real, y valor en tiempo futuro. Eso significa que un nuevo gerente debe analizar el entorno y el contexto de una manera que otro gerente no puede. Y eso es lo que diferencia a un mejor profesional o estratega de otro. Los líderes y estrategas son observadores, los comunicadores estratégicos son observadores especializados que buscan modificar condiciones presentes para alcanzar objetivos futuros. Anticiparse al futuro sería un rasgo de nuestro cerebro, lo cual explica por qué la estrategia ha sido importante los últimos 1.500 años.

Es importante pensar en el futuro para poder modificarlo de manera creativa y porque disminuye el riesgo de fracaso. El futuro siempre debe pensarse en términos de *incertidumbre*. Dicha condición gobierna nuestra idea de futuro, porque si tuviéramos total certeza de lo que va a ocurrir, no nos dedicaríamos a diseñar estrategias. La única posibilidad de que la incertidumbre se anule, radica en que el evento ya haya ocurrido. Por tanto la anticipación a un futuro posible es una habilidad que hay que desarrollar desde la estructura estratégica. Shannon y Weaver decían que la incertidumbre era inversamente proporcional a la información. Pero hoy puede ponerse en duda esa afirmación. Los escenarios actuales poseen un grado mayor de incertidumbre porque tienen muchas variables. Desde el punto de vista de la teoría del caos no es tan evidente que a mayor información se tenga menor incertidumbre.

La incertidumbre se convierte en un punto de partida para la toma de decisiones. Y para ello es necesario seleccionar elementos, en medio del caos, que puedan ser transformados en información pertinente que colabore en la toma de decisiones. Si antes la información era inversamente proporcional a la incertidumbre, hoy puede ser directamente proporcional. Esto implica agregar un elemento adicional a la ecuación que permite discernir entre qué información puede ser útil o inútil para tomar decisiones en la empresa: la capacidad de análisis. Dicha habilidad debe permitir la toma de decisiones al combinar elementos intuitivos y racionales, en pro de una nueva síntesis. En el mundo de los negocios esto se traduce a la construcción de *objetivos*. Estas son grandes síntesis de ideas que se desean ver materializadas en el futuro.

Sin duda existen muchas formas de definir qué es estrategia. Lo clave es no confundirla con la planificación estratégica. La estrategia se materializa a través de diversos planes. Es un tipo de metodología que permite que la estrategia se desarrolle de manera ordenada y sistemática. Toda planificación necesita de procesos comunicativos asertivos para que puedan conocerse sus virtudes. La estrategia es un acto de creación que opera siempre en su propio contexto. La organización, de un modo similar a un sistema orgánico, resiente los implantes mal hechos. Por eso una estrategia copiada de otra organización no funciona bien. Un error común al definirla es medirla en términos de competitividad. Pero si bien puede ayudar, secundariamente, a este objetivo, su base es la calidad. Por ejemplo, podemos pensar en alguien que se prepara para asistir a las olimpiadas. A pesar de entrenar solo ¿creen que corre menos rápido o que no se esfuerza por mejorar? Ocurre igual con la estrategia, su interés es el mejoramiento de la organización, luego de ello puede colaborar en alcanzar competitividad.

En pocas palabras, la estrategia no es planificación. Implica integrar conocimientos e información de manera armoniosa para construir un posible futuro, es calidad de modelo

o patrón adaptable en el espacio –tiempo. Deseo terminar con la siguiente idea: “Quien dirige una gran empresa no debe actuar con ligereza o con agitación, porque, actuando de este modo pierde contacto con el mundo y, lo que es peor, consigo mismo”. Si esto ocurre no es posible generar buenas estrategias y mucho menos comunicarlas de manera efectiva. Muchas gracias.