



Cuando eramos una organización pequeña, de más o menos seis personas, era más fácil para nosotros compartir la visión de nuestra empresa. Conocíamos las fortalezas y preferencias de cada uno, y manejábamos nuestra estrategia del negocio en reuniones semanales mientras comíamos rosquillas y en reuniones mensuales de todo el equipo a la hora del almuerzo. Sin embargo, cuando crecimos —con más clientes, más proyectos y más miembros en el equipo— teníamos menos tiempo para asuntos administrativos, menos comunicación del día a día y menos control.

Fue en ese momento cuando supe que la organización necesitaba un mapa para mostrarles a todos hacia dónde nos dirigíamos y cómo llegaríamos. Necesitábamos una imagen clara de nuestro lugar de destino que detallara dónde y cómo viajaríamos y cómo trabajaríamos juntos a lo largo del recorrido. Los miembros del equipo necesitaban comprender las metas de la compañía, y conocer el papel que cada uno jugaría para alcanzarlas, como individuos y como equipo.

Comenzamos a trabajar juntos para crear una estrategia que funcionara, basada en resultados: una descripción de dos páginas basada en el porqué, dónde, qué, cuándo, quiénes y cómo alcanzaríamos nuestras metas como compañía y como individuos. Todos nos reunimos con un facilitador para trabajar conjuntamente con el fin de poner por escrito y documentar la situación del negocio en ese momento, así como hacer una lluvia de ideas acerca de la compañía que queríamos ser. Formamos nuestra estrategia en base a los valores fundamentales e inmutables de la empresa (nuestra esencia de ser), nuestro propósito (el porqué del negocio) y el futuro que visualizábamos (una descripción de lo que pensábamos que sería la vida de la compañía en el futuro).

## MÁS QUE UNA ESTRATEGIA

Después, documentamos nuestros objetivos a largo plazo (3 a 5 años): financieros, áreas a dominar, prioridades, números críticos y nuestra promesa de marca a los clientes. También, realizamos un análisis FODA para ponernos de acuerdo y documentar cuáles eran nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente, estábamos listos para documentar nuestras metas y planificar las acciones a tomar en el año y el trimestre. Documentamos nuestras mediciones críticas y también una serie de prioridades que eran necesarias para alcanzar nuestros objetivos para el año (ingresos, clientes, etcétera), dominar el terreno y cumplir con nuestras promesas de marca. iSin embargo, la verdadera prueba fue cómo dar vida a la estrategia!

Usamos la estrategia de la empresa para impulsar las metas individuales que los miembros del equipo documentaron en sus planes personales para el trimestre. Las metas individuales tenían que apuntar hacia la estrategia de la compañía y las metas de la compañía necesitaban ser cubiertas en el conjunto de todos los planes individuales. A través de los años, hemos evaluado la estrategia cada trimestre revisando qué tan bien hemos alcanzado las metas de la compañía y estableciendo metas para el siguiente trimestre. Asimismo, cada miembro del equipo contribuye preparando su propio reporte de resultados del trimestre recién terminado y se compromete a alcanzar determinadas metas en el siguiente trimestre. Anualmente, nos enfocamos de nuevo en nuestra estrategia a un año y a largo plazo. Adicionalmente, los miembros del equipo combinan sus reportes de contribuciones trimestrales del año como información primaria para sus reportes de desempeño anuales.

Esto se ha convertido en nuestra forma de conducir el negocio. Planificamos nuestro trabajo sobre una base mensual, semanal y hasta diaria, impulsados por el compromiso que hemos hecho los unos con los otros, tal y como se documenta en la estrategia de la empresa y en los planes personales. No importa qué se nos presente en el camino—alto crecimiento, reestructuración económica, o lo que sea— tenemos una herramienta para comunicar dónde estamos, hacia dónde vamos y cuál es el papel de cada miembro del equipo para llegar a ese lugar. Por supuesto, no siempre alcanzamos todas las metas, pero sabemos hacia dónde nos dirigimos y podemos comunicar efectivamente a los demás nuestros compromisos y logros.

**Timothy M. Opsitnick**, abogado, es miembro del capítulo de EO en Cleveland, Ohio. Es socio senior en Jurinnov Ltd., empresa que fundó.

Por Timothy M. Opsitnick