

ALINEAMIENTO

Por Daniel P. Valdés Gómez

Sumario: En términos generales, decimos que una organización esta alineada cuando los objetivos de sus departamentos son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Si observamos una competencia de remos, sin duda alguna, nos llamará la atención la sincronización de los remeros que, en esas competencias, es una exigencia vital para lograr el éxito.

Imagine usted una embarcación con remeros bien entrenados en el que cada uno tiene una idea diferente de cómo llegar al éxito. Es decir, que cada uno intentará poner en práctica tácticas independientes. El resultado sería desastroso. Un equipo ganador debe remar sincronizadamente bajo la guía de un timonel.

Muchas empresas son como una embarcación sin coordinación. En su organización existen buenas Unidades de Negocios, directivos buenos, bien formados, experimentados y motivados pero, los esfuerzos de cada uno de ellos, carecen de coordinación. Es decir, no están ALINEADOS. El alineamiento es una importante fuente de generación de valor en las organizaciones, siendo la clave para explicar las diferencias en los resultados de las mismas. **En términos generales, decimos que una organización esta alineada**

cuando los objetivos de sus departamentos son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Alineamiento Estratégico

Las organizaciones, hoy en día, deben enfrentar retos nuevos debido a un cambiante medio ambiente.

En efecto, los cambios en la tecnología, la competencia, las necesidades de los clientes, la situación política y otros eventos pueden cambiar la estabilidad y rentabilidad del negocio.

Por estas razones, se hace necesario que las organizaciones, busquen:

1. Diferenciarse de sus competidores, a través de innovaciones y nuevos modelos de negocios que garanticen a sus clientes un aumento del valor de sus organizaciones; y

2. Hacerse de nuevas ventajas competitivas para optimizar sus recursos.

Estos elementos, la Diferenciación y las Ventajas Competitivas, constituyen los principales incentivos para Administrar sobre la base de la Estrategia.

Sin embargo, para lograr que la estrategia sea llevada a cabo en forma completa, se hace necesario que la empresa logre un Alineamiento Estratégico.

El Alineamiento Estratégico es fundamental,

ya que le permite a los Gerentes y Jefes de Departamento adquirir la capacidad, de:

1. **Sincronizar** los esfuerzos -de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales- para realizar la visión y estrategia de la organización.

2. **Coordinar** el trabajo diario de todos los empleados para lograr los resultados claves que persigue la organización.

3. **Orientar** su esfuerzo para satisfacer las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad)

4. **Integrar** los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización y así, además, desarrollar personal de alto desempeño.

5. **Mejorar** de manera continua el desempeño de las unidades, departamentos, procesos y personas.

Implantación del Alineamiento Estratégico.

Una vez que se ha determinado la Estrategia y ésta se ha trasladado eficientemente hacia el Balanced Scorecard, será necesario vincular las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos,

equipos y personas hacia dicha estrategia. Este proceso de vinculación se denomina **Alineamiento Estratégico**.

En consecuencia, podemos definir el concepto de Alineamiento Estratégico, como:

La acción de “Vincular las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización”.

La principio fundamental del Alineamiento Estratégico, es que *las personas hagan y se involucren únicamente en aquello que creen que es correcto*. Para cristalizar éste principio cada empleado debe estar adecuadamente vinculado y alineado en el logro de las metas comunes de la organización.

Todos los empleados deben participar directamente en la definición de los planes y estrategias que a ellos les atañen, además de que sean facultados para la implementación y ejecución de los mismos, es decir, una verdadera planeación de

“arriba-hacia-abajo” y viceversa.

En esta vinculación, de todas las personas hacia la estrategia, se necesita de procesos de comunicación en doble vía, dialogo abierto, negociación, acuerdos, documentación, trabajo en equipo y coordinación operativa, involucramiento y compromiso personal, autocontrol y mejoramiento, entre gerentes, jefes, supervisores y empleados. A este proceso, muchos especialistas en planificación, le han denominado “catchball”. El alineamiento estratégico, es un “proceso” continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la Organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas. Cómo un “proceso”, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente.