



Alineamiento Estratégico

Estrategia de empresa

“La estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las fuerzas competitivas del negocio y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión

El BSC es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.

A pesar de que muchas empresas implementan metodologías como el Balanced Scorecard, no es claro como la empresa es administrada con base a su estrategia, en todos los niveles de la organización.

La frase *“contamos con objetivos de lo que tenemos, no de lo que queremos”* refleja de la necesidad de fortalecer el proceso de alineamiento estratégico. Lo anterior implica que el sistema de objetivos, indicadores, metas e iniciativas busca cumplir con el plan de negocios de la empresa y no con su aspiración de lograr un cambio institucional que los posicione como líderes en el mercado.

En los apartados siguientes señalaremos como las empresas deben enfocar su esfuerzo en validar una estrategia que vaya más allá de lograr los resultados del mes o del año. Estos resultados se pueden revisar por diferentes medios como son los estados financieros, el presupuesto, etc. Un plan estratégico implica dar un golpe de timón a la empresa que permita enrumbarse a la posición que ésta desea y se merece. Como dice Álvaro Reynoso, el BSC es *“una buena excusa para cambiar radicalmente una empresa”*.

Lo anterior implica que el énfasis se debe concentrar más en el desarrollo de sus activos intangibles, que en sus activos tangibles y financieros, los cuales son los únicos que harán posible el logro de la estrategia y por consiguiente alcanzar la visión planteada.

Alineamiento Estratégico

El concepto de alineamiento se define como:

“Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, como forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización”.

Las empresas presentan problemas entre las diferentes áreas, para lograr un alineamiento adecuado entre ellas, muchas veces producto de una estructura funcional o un crecimiento acelerado que las obliga a delegar muchas funciones no siempre claramente definidas.

Aunque cuentan con objetivos comunes, las empresas requieren de mayor comunicación, a la hora de implementar iniciativas de una forma integrada, con el propósito de que coincidan con la línea estratégica de la empresa.



Es importante una mayor discusión de la estrategia empresarial a todos los niveles de la organización de forma que se puedan alinear los objetivos y planes y lograr mayor claridad en lo que se hace, y en como cada persona puede contribuir a su logro. Debe existir una actualización de la estrategia en concordancia con el rumbo que la empresa ha definido para los próximos años. Lo anterior permitirá una mayor integración entre las diferentes áreas y fortalecimiento de la comunicación, evitando que cada uno esté en lo suyo. Las áreas de soporte deben sentir como suyos los requerimientos del cliente interno. La revitalización de la estrategia permitirá enfrentarse a los cambios en el entorno como lo es la llegada de otros competidores.

Las empresas necesitan desarrollar un proceso de alineamiento que contemple al menos algunas de las variables abajo señaladas, las cuales son aspectos esenciales de todo proceso de alineamiento, lo cual inicia con definir con claridad la dirección estratégica que se busca.

Estructura:

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.

Dentro del proceso de alineamiento es necesario corregir problemas tanto de cultura como de estructura, lo que implica mayor claridad en los roles que cada uno debe cumplir. El cambio en la estructura implica la incorporación de conceptos como el enfoque por procesos, evitando con ello la dualidad de funciones.

Aunque exista jerarquía es importante consolidar la estructura, por medio de la documentación de sus principales procesos, definición de procedimientos y estándares de trabajo, para los diferentes niveles de la organización. En la definición de la estructura es importante documentar como la empresa esta organizada (mapa de procesos, matriz de procesos, fichas de procesos, tal y como recomiendan las diferentes norma de ISO, sobre la Gestión de la Calidad) y se sienten con claridad las responsabilidades. Se requiere clarificar las interacciones entre las áreas operativas y las de apoyo, para que se concentren en encontrar soluciones conjuntas para la mejora continua.

Como la estructura obedece a la estrategia, se considera conveniente luego establecer la estrategia fundamental de la organización, proceder a hacer los cambios que se consideren conveniente en su estructura. Las empresas deberían evaluar diferentes formas de organizarse tales como una estructura basada en procesos o bien algunos de los otros modelos que existen. El esquema básico para la documentación de un proceso se puede sustentar en la normativa ISO 9000, lo cual se puede implementar en un área en particular, para desarrollar la experiencia y luego homologarla al resto de las áreas. La certificación no es un requisito.

Cliente interno

“Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que tenemos que lograr, es que funcionen dentro”.

Muchas empresa cuentan con algún tipo de esquema sobre el concepto de cliente interno pero algunas de ellas olvidan practicar una relacion ganar-ganar. Se deben desarrollar objetivos comunes, de forma tal que las áreas de soporte agreguen valor y se compartan las mejores prácticas de la organización.



También se hace necesario fortalecer este concepto mediante la evaluación de otros modelos, buscando desarrollar amplias destrezas para la negociación entre proveedores y clientes internos. Adicionalmente, se debe considerar el mantener sistemas permanentes de evaluación de la satisfacción de los clientes internos, mediante encuestas o la rendición de cuentas entre clientes y proveedores.

Responsabilidades alineadas

“Todas las personas en la empresa tienen que desempeñar un papel en la ejecución de la estrategia, respondiendo por cuotas específicas y cuantificables, una responsabilidad alineada debe ser medible, y alineada con la visión y la estrategia”.

Las empresa requieren fortalecer el “empowerment” si este existe o bien iniciar su desarrollo, de forma tal que se permita la toma de decisiones, eso sí, acompañada por una rendición de cuentas (accountability), esto evita el concepto prevaleciente en muchas empresas de delegar hacia arriba.

Las responsabilidades además de estar acordes al puesto, se deben asignar a las personas que estén preparadas para asumirlas, para ello cada puesto debe contar con el personal más capacitado, lo cual se puede lograr con un adecuado desarrollo de carrera y un plan de sucesión a todo nivel. Se debe evitar la práctica del puesto para la persona, por el concepto de la persona para el puesto.

Es conveniente que dentro de las responsabilidades se defina el nivel de aprobación a que es acreedor la persona, con base a su preparación, experiencia y jerarquía el puesto. La definición de las responsabilidades debe permitir un flujo adecuado de la información como la toma de decisiones, con campos claramente delimitados.

Una iniciativa factible que se podría derivar de la estrategia es desarrollar un esquema de “Equipos Auto Administrados” como forma de delegar responsabilidades y fortalecer el “empowerment”. El concepto de Equipos Auto Administrados debe estar soportado por una documentación de los procesos, recomendado anteriormente.

Información alineada

“La información necesaria debe ser regular y frecuente sobre la manera en que esta desempeñándose en su área de responsabilidad”.

Muchas empresas cuentan con un sistema de información gerencial y con cantidad de datos fáciles de obtener. Lamentablemente mucha de la información con que se cuenta no está alineada con la estrategia en una relacion causa efecto entre los distintos indicadores y niveles de la organización. Adicionalmente se debe crear una cultura de análisis de la información, a todos los niveles y que esta lleve a la acción (actionable) para que se tomen tanto medidas correctivas inmediatas como preventivas, que impidan la ocurrencia y recurrencia de eventos que impactan tanto a la empresa como al cliente. La información debe dar soporte a un proceso de mejora continua de los procesos.

La retroalimentación es necesaria entre las diferentes áreas con el propósito de buscar la mejora que brinda una administración basada el análisis de datos. Las reuniones con diferentes niveles, son un mecanismo excelente tanto para dar retroalimentación sobre estrategia como para informar sobre el desempeño de todas las áreas involucradas.

Por medio de un efecto cascada (deployment) se deben monitorear los indicadores tanto de los procesos, así como de los resultados del servicio brindado a los clientes internos y externos, creando con ello una cultura de administrar basados en datos.

Es conveniente la empresa cuente con un sistema de información, de fácil uso por las personas que deben tener acceso a ella, tanto para organizar la información en la forma más conveniente (concepto Olap), como detectar en donde están las causas de los problemas. (Relación causa efecto).

La administración de los datos debe contar con graficas de control que permitan tener una visión inmediata del comportamiento del proceso y detectar cuando existen variaciones derivadas de causas normales o de causas ajenas al proceso. Los conceptos de variabilidad (sigma), capacidad de procesos, análisis de tendencias, etc., se deben fortalecer a todos los niveles. Para lo anterior, es necesario brindar capacitación en técnicas estadísticas para el análisis de datos e interpretación de resultados, haciendo la salvedad que primero se debe establecer las graficas de control de los procesos y dependiendo de su desempeño se creen los grupos de análisis. Muchas veces se crean grupos de análisis, sin que previamente los datos hayan mostrado problemas de inconsistencia en los procesos. Primero es el problema luego la solución, nunca al revés.

Competencias alineadas a la estrategia

“Es necesario que cada persona pueda identificar y continuamente mejorar las capacidades que necesita para tener éxito en sus área de responsabilidad”

Las empresas de primer ingreso o las que cambian de puesto, tienen que aprender sobre la marcha, generalmente del compañero que ocupaba con anterioridad el puesto. Esto implica que el conocimiento va de “degeneración en degeneración”. Si una persona tiene 10 años de experiencia, por más que quiera transmitir su conocimiento a su sustituto, en el mejor de los casos transmitirá el 50%, si la persona entrenaba se cambia a un nuevo puesto y entrega su conocimiento al siguiente en un 50%, el conocimiento original se transmite tan solo un 25%, de ahí que el conocimiento se vaya degenerando. La preparación del personal, debe ser acorde al puesto. Todos los niveles de la organización deben pasar un proceso de aprendizaje tanto en los aspectos propios de su puesto como de la empresa como un todo. La capacitación en el puesto, solo es posible si los procesos están debidamente documentados. El desarrollo de las competencias debe obedecer a un plan de carrera para cada funcionario, de acuerdo a las perspectivas de crecimiento que tenga dentro de la organización y a los requerimientos de los posibles posiciones que pueda llegar a ocupar en el futuro, lo cual se debe soportar en el plan de sucesión de la empresa.

Una vez que la empresa define tanto su estrategia como su estructura, deberá desarrollar los perfiles de los puestos necesarios en los cuales se incluyan las nuevas competencias que el personal requiere a efecto de dar soporte a la estrategia. Cada uno de los colaboradores de la empresa debe ser valorado contra esos perfiles para determinar el “gap” entre lo requerido y las competencias actuales. Posteriormente se deben desarrollar planes de formación para cada colaborador. Dentro del plan de formación deberán incluirse las competencias necesarias para ocupar otros puestos de acuerdo al plan de sucesión.

Comportamientos alineados

“La alineación del comportamiento es la clave para la alineación total, porque el comportamiento es lo que las personas hacen y dicen. Los comportamientos diarios se deben alinear e integrar con los resultados y valores de la organización”.



Con el tiempo, las personas se cansan o bien se acomodan en una zona de confort, mucho de ello debido a los ingresos que les permite un buen nivel salarial, pero no tienen una actitud adecuada hacia el trabajo que desempeñan. Es importante que la cultura organizacional apoye la promesa hecha a los clientes, la cual debe ser conocida por todos incluyendo a las áreas de soporte y que permita una adecuada preparación hacia el cambio que toda empresa requiere. Los comportamientos deben estar acordes con los valores organizacionales, para lo cual la empresa debe reforzar aquellas actitudes que los soportan y rechazar las que obstaculizan su logro.

Es conveniente que toda empresa desarrolle una evaluación del clima organizacional para cada uno de los niveles, de forma tal que pueda evaluar la opinión del personal con respecto a la propia empresa y a sus jefes y se tomen las acciones correctivas correspondientes. Adicionalmente debe desarrollar el concepto de Administración por Valores a efecto de fortalecer los aspectos positivos de la organización e eliminar los comportamientos indeseables.

Equipos de trabajo alineados

“Teamwork” es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. La habilidad para dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Esto es lo que permite a la gente común alcanzar resultados no comunes. Simplemente es menos yo y más nosotros.

La mejora continua de los procesos debe ser la prioridad de los equipos de trabajo, incluyendo las formas en que se pueda mejorar la satisfacción tanto de los clientes externos como los internos. Los equipos de trabajo deben estar alineados al plan estratégico, principalmente en cuanto a lograr resultados comunes y contribuir en la implementación de las iniciativas estratégicas. Los equipos de trabajo deben soportar el análisis de datos, y la mejora continua.

Es importante para la empresa evaluar los resultados obtenidos en los distintos procesos y el estado del uso de técnicas de trabajo grupal para la mejora de los procesos, tales como Seis Sigma, “Grupos de Solución de Problemas”, “Grupos de Análisis de Procesos” y verificar si estos están enfocados a las mejoras de los procesos en aquellos aspectos de importancia estratégica para la empresa, así como la satisfacción de los clientes. Es fundamental entender que primero está el problema, luego viene la formación de grupos de mejora para encontrar una solución apropiada que elimine la causa raíz de los problemas. Muchos de los problemas son detectados mediante el uso de gráficas de control sobre los principales indicadores de los procesos.

Compensación alineada.

“La alineación requiere que se premien los comportamientos correctos que consideren la contribución real y alineada con la visión y la estrategia.”

Las empresas deben considerar la implementación, a todos los niveles, una compensación variable de acuerdo con los resultados alcanzados, la cual involucre tanto a las áreas productivas como aquellas que le brindan soporte. Es importante contar con un proceso de estandarización de puestos, a efectos de que la compensación sea “a igual responsabilidad igual recompensa”. El sistema debe ser lo más transparente posible a efectos de que haya equidad en la forma de administrar los salarios. Adicionalmente es recomendable que la

compensación considere no tan solo el logro de una determinada meta, sino la sostenibilidad de los procesos en el largo plazo según lo indiquen la tendencia.

La empresa debe validar como la compensación se alinea a estimular los comportamientos (valores) que la empresa desea desarrollar, tales como el concepto de cliente interno, trabajo en equipo, alineamiento estratégico, así como a los resultados esperados. Se debe tener presente el adagio de que “Dime como me mides y te diré como actuó”.

Liderazgo alineado con la estrategia

“Los líderes de la organización a todos los niveles deben prestar especial atención a sus empleados directos para ayudarlos a tener éxito en todas sus áreas de responsabilidad”

Toda empresa debe fortalecer su estilo de liderazgo acorde a su estrategia, esto es lo que se conoce como el “Capital Organizacional”, lo cual se debe implementar a lo ancho y lo largo de ella. Implica una clara definición de roles, fortalecimiento del “empowerment” y la “accountability”, buscando un acercamiento a lo que se conoce como “Self Managing Work Team” o “células auto dirigidas”.

El liderazgo debe buscar un balance entre lo que es la orientación hacia los resultados y la orientación hacia las personas, sin caer en ningún extremo.

Las empresas deben hacer una auto-evaluación de su estilo de liderazgo ,empezando por el más alto nivel y seguir el proceso en cascada a los niveles siguientes de la empresa. Lo anterior les permitirá encontrar cual es el estilo de liderazgo ideal de acuerdo a la estrategia de la empresa, y a las condiciones actuales tanto de su entorno como a lo interno.

Las empresas no necesariamente deben aplicar todos los principios aquí señalados, no obstante muchos de ellos pueden contribuir al alineamiento que andan buscando. El proceso puede ser un proyecto de mediano plazo y de acuerdo a las prioridades que se establezcan, no obstante ello le permitirá clarificar mejor un rumbo que soporte su crecimiento.

Mayor información sobre cada uno de los temas en kaizen@grupokaizen.com o visitando www.grupokaizen.com