



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 283 6192
e mail: kaizen@racsa.co.cr
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

“Cómo Alinear su organización con la Estrategia”

Justificación:

Muchas organizaciones exitosas a pesar de ser multifacéticas y geográficamente dispersas han buscado la forma de tomar la delantera y concertar una verdadera cultura de misión, visión y valores compartidos.

Esas compañías desean implementar en esa cultura un sistema sencillo diseñado para medir el éxito y manejar sus parámetros esenciales a la vez que se busca la transformación del personal en un equipo que demuestre, objetiva y consistentemente creer en esos valores esenciales.

Por medio de un proceso de alineación total, muchas organizaciones han logrado lo que andaban buscando, para lo cual se han ayudado en metodologías como el Balanced Scorecard.

Cuando las personas trabajan con un propósito común y líneas integradas de acción, están alineadas. Cuando trabajan con propósitos encontrados, no lo están. Trabajar sin alineación es como luchar para moverse hacia adelante contra fuerzas que lo empujan a uno hacia atrás. Progresar se vuelve un desafío real y a veces insuperable. Resolver un problema de alineación quiere decir eliminar las fuerzas que evitan que la gente se mueva en la misma dirección.

La contribución a la estrategia por medio de la capacitación, no debería ser el diseño de la estrategia comercial misma. Su función debe ser el estimular la discusión sobre la estrategia, darle al personal conceptos que la hagan única y evitar las fallas de una planificación estratégica puramente lineal y alinear esa estrategia con el cambio.

Es importante el reconocer la metodología a utilizar, como una herramienta de gestión para dirigir estratégicamente la organización potenciando sus valores y el trabajo operativo y vinculando el diseño de las estrategias con resultados verificables. Brindar la orientación básica respecto de los conceptos y componentes que se emplean durante el proceso de elaboración del Alineamiento Estratégico.

A partir de la capacitación recibida, se debe reconocer la estructura del Alineamiento Estratégico y los principales componentes que lo integran, así como poder establecer una declaración de Visión poderosa que le permita identificar los



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

e mail: kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

procedimientos y criterios que se emplean en su elaboración.

Adicionalmente se debe comprender la relación entre Temas estratégicos, Objetivos, Indicadores y Metas, a fin de elaborar un cuadro de mando que incorpore objetivos vinculados y consistentes entre sí y conocer el proceso para desarrollar un sistema basado en la Gestión Estratégica.

La capacitación le debe permitir analizar sus estrategias y evaluar las iniciativas o planes de acción, desarrollados con un enfoque integral, desde las principales perspectivas de la organización (recursos financieros, usuarios (clientes), procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Algunos de los temas a considerar al buscar una sensibilización para el Alineamiento Estratégico deberían responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es realmente el pensamiento Estratégico?.
2. ¿Porqué incorporar el ciclo “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”? y ¿cuál es la importancia del completar al menos un ciclo?.
3. ¿Cuál es el verdadero poder de una Visión?. ¿Es algo más que un cuadro en la recepción?.
4. ¿Cómo Identificar de temas estratégicos?. ¿De donde salen, como se utilizan?.
5. ¿Cuál es la razón y significado de las 4 Perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje?. ¿Existen otras perspectivas?.
6. ¿Cómo elaborar la relación Causa Efecto del Mapa Estratégico desde las 4 perspectivas?.
7. ¿Qué es la Matriz del Cuadro de Mando y como definirla?:
8. ¿Cómo establecer Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas estratégicas?.
9. ¿Qué metodología existe para el desarrollo de los indicadores correctos?.
10. ¿Qué son los indicadores de resultado (lag) y que son los inductores (lead) de desempeño y como establecerlos?.
11. ¿Cómo desarrollar un Cuadro de Mando o tablero de control?.
12. ¿Cómo evaluar vertical y horizontalmente las Iniciativas estratégicas?.
13. ¿Cuál es el aporte de ISO en la Revisión por la Dirección del BSC?.
14. ¿Porqué es importante analizar la información?.
15. ¿Cómo Desplegar los objetivos estratégicos?. ¿Cómo considerar el Enfoque a Procesos?.
16. ¿Cuál es la correcta aplicación de la informática para el Control de Gestión?.
17. ¿Cuáles son las etapas recomendadas en el proceso de Alineamiento?:
 - a. Alineamiento de la Responsabilidad
 - b. Alineamiento de la Información
 - c. Alineamiento de las Competencias
 - d. Alineamiento de los Comportamientos



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

e mail: kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

- e. Alineamiento de los Equipos de Trabajo
- f. Alineamiento del Liderazgo
- g. Alineamiento de la Compensación

Es importante el desarrollo de sesiones de trabajo bajo la aplicación del “aprender haciendo”, por medio de prácticas, en donde se le permita identificar los aspectos relevantes y particularmente lo que requiere conocer para hacer una correcta implementación.

Como resultado, debería esperar que al finalizar el evento posea el conocimiento básico para la implementación de un sistema de Alineamiento Estratégico, en su organización y en las diferentes áreas de trabajo.

Puede ser de mayor provecho para su organización brindar un seminario a todo el nivel gerencial, en donde las prácticas sean sobre la base de su propia empresa, de forma tal que al finalizar, cuente con una serie de insumos para continuar desarrollando el proceso con sus propios recursos.

Es de gran importancia la experiencia práctica y gerencial de su expositor para que este pueda incorporar ejemplos propios, más allá de los que enseñan los libros. Haber ocupado posiciones gerenciales y contribuido en el diseño de estrategias en empresas de diferentes sectores. Muy importante es su conocimiento de otras filosofías y herramientas administrativas de forma tal que pueda integrar un basto conjunto de temas gerenciales, tales como Planificación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, ISO 9000, Valor Económico Agregado, etc.

Debería seleccionar la capacitación de acuerdo a sus necesidades. Una charla de 4 horas, le dará una primera impresión sobre en qué consiste el alineamiento estratégico mediante el uso del Balanced Scorecard. Usted recibirá muchos qué, pero el tiempo impedirá profundizar en el cómo, muy importante cuando esté de regreso en su escritorio.

Una capacitación de un día, le permitirá conocer ejemplos prácticos de otras organizaciones, eso sí, sin profundizar mucho sobre el tema para poder recibir toda la información requerida.

Es recomendable considerar un taller de 2 días fuera del lugar de trabajo, en donde además de los qué, reciba los cómo y pueda poner en práctica lo aprendido, directamente en su organización, de forma tal que pueda continuar el desarrollo del proceso.



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

e mail: kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

En etapas siguientes deberá trabajar en la operativización de la estrategia, desplegando hacia los niveles siguientes objetivos, indicadores y metas, culminando así el proceso de alineación estratégica. Existen varias formas de hacer el despliegue de manera que los mapas de otras áreas contribuyan a la creación de valor y no a su destrucción, el enfoque de procesos es un buen medio para ello, al igual la técnica del “Despliegue de la Función de Calidad”. La utilización de un consultor, le ayudará a tener una visión externa y no comprometida, eso si considerando en todo momento que usted es dueño del proceso, no el consultor.

Utilización de aplicaciones informáticas:

Existe variedad de aplicaciones informáticas que se pueden utilizar para obtener mejores resultados en el proceso de alineación estratégica. Algunas de ellas son de muy fácil uso y adecuación a nuestro medio centroamericano, inclusive algunas se encuentra operando en la hoja electrónica Excell.

Algunos procesos de formación utilizan estas aplicaciones durante sus presentaciones, las cuales dependiendo del grado de madurez de la organización, pueden ser un excelente aporte pero en otros casos, se convierten en un problema adicional, por el enamoramiento al modelo, olvidando el problema de la estrategia.

Si la Visión es amplia y poderosa, si la estrategia, objetivos e iniciativas están claramente definidas, el siguiente paso podría ser la automatización de la información, en caso contrario es preferible que la empresa deseche la idea de la aplicación informática y se concentre en lo que realmente es valioso para la organización.

Consulte al Grupo Kaizen S.A., para obtener información sobre los seminarios que éste brinda relacionados con el tema. Tel. 283 6192, kaizen@racsa.co.cr