

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

Octubre 2009

La Alineación y el Éxito Empresarial

Guillermo A. Orozco H.

“Cuando estamos debatiendo un tema, ser leal conmigo significa dar sus opiniones, sea que me gusten o no. En este punto, el desacuerdo me estimula. Pero después de que se ha tomado una decisión el debate termina. De allí en adelante, su lealtad significa respaldar la decisión, y ejecutarla como si fuera propia.”

Colin Powell

Hemos acompañado a muchos ejecutivos que han volcado buena parte de sus energías y tiempo a la búsqueda y logro de la alineación organizacional. Esta creciente tendencia nos exige preguntas fundamentales: ¿En qué consiste la alineación?, ¿Con qué hay que alinear la organización?, y, ¿Cómo se logra la alineación?

Algunos creen que los presupuestos son instrumentos de alineación de los colaboradores; hemos registrado que, en la práctica, por su carácter de corto plazo, su origen de negociación entre jerarquías, y su contenido eminentemente financiero, terminan fragmentando más de lo que alinean.

Los principales autores que abordan el tema nos aportan algunos marcos conceptuales sobre la materia:

Jay Galbraith (*Designing Organizations*, Jossey Bass, 1995) recoge en su pentágono-estrella cinco elementos de la organización que deben estar alineados entre sí:

1. La estrategia, que define la dirección.
2. La estructura, que determina la distribución del poder para la toma de decisiones.
3. Los procesos, que conectan los recursos y permiten el flujo de información a lo largo de la organización.

4. Los sistemas de remuneración, que alinean el comportamiento y desempeño de los individuos con las metas organizacionales.
5. Las políticas sobre el recurso humano, que influyen sobre la mentalidad y habilidades de los empleados, y en ocasiones las determinan.

El profesor Riaz Khadem (*Total Alignment*, Infotrac, 2007), resalta la necesidad de asignar los objetivos estratégicos, los indicadores, los temas y las iniciativas estratégicas a un responsable o líder con el nivel jerárquico y de impacto más apropiado, pues es quien tendrá la obligación de rendir cuentas (*accountability*) sobre el tema asignado. Sostiene que las iniciativas estratégicas tienen una mayor probabilidad de éxito cuando se asignan a los más altos niveles de autoridad.

Kaplan y Norton en su libro más reciente (*The Execution Premium*, HB Press, 2008) sostienen que “administrar la estrategia es distinto a administrar las operaciones, pero ambas son vitales, y **necesitan estar integradas**”. Afirman que la falta de un sistema gerencial superior que **integre y alinee estos dos procesos vitales** es una causa frecuente del fracaso en la implantación de una estrategia o en la administración de las operaciones. Para solucionar esto, proponen un sistema de seis pasos:

1. Desarrollar la Estrategia
2. Planear la Estrategia
3. Alinear la Organización con la Estrategia
4. Planear las Operaciones
5. Monitorear y Aprender
6. Probar y Adaptar la Estrategia

Kaplan y Norton recomiendan, principalmente para corporaciones con múltiples negocios, la conformación de una Oficina de Administración Estratégica (OAE) que administre los múltiples procesos interrelacionados del sistema de ejecución estratégica, que defina la filosofía de la administración del desempeño y los procesos requeridos para la ejecución estratégica, entre otros roles importantes.

Alineación; ¿con qué?

Afirmamos que las visiones se sueñan; las misiones se cumplen; y las estrategias se ejecutan. Las organizaciones escogen y proyectan un destino futuro, normalmente contenido en la **Visión**

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

advisors

www.advisors.com.co

y acompañado, en ocasiones, de la **MEGA**; esa Meta Grande y Audaz que nos plantea un reto más allá de las exigencias anuales del presupuesto.

Al propósito de la Visión lo acompañan una definición de valores, principios y razón de ser de la organización (**Misión**), los cuales se vuelven trascendentales al momento de orientar al recurso humano que ejecuta las iniciativas necesarias para llegar a ese futuro deseado y cuyo comportamiento impacta todas las relaciones vitales de la organización.

Finalmente, se **escoge una Estrategia** para avanzar hacia la Visión y para cumplir la Misión. La estrategia define las prioridades y las iniciativas, orienta los recursos (mentes, tiempo y dinero) y establece renunciaciones explícitas a aquello que no se va a acometer para no desenfocarse.

¿En qué consiste la Alineación?

En un **primer nivel de alineación** se requiere que los líderes tengan consenso, convencimiento, y compromiso por el destino (visión), la razón de ser (misión) y la estrategia escogida para su logro. En este consenso incluimos a la Junta Directiva con la administración, en sus respectivos roles. Se trata de compartir, con convicción, la unidad de propósito y el rumbo escogido para su logro.

El **segundo nivel de alineación** es aquel que garantiza que los principales elementos del sistema de gestión apoyan la estrategia y funcionan en forma armoniosa entre sí. Se trata de que la estructura, los procesos, la medición de gestión, los sistemas de remuneración y el tipo y nivel de competencia de las personas, sean los apropiados y formen un sistema armónico entre sí.

El **tercer nivel de alineación** radica en que las diferentes unidades de la organización —de negocios, de apoyo, transversales, etc.— y los principales cargos que las conforman, tengan claridad sobre las nuevas exigencias y prioridades estratégicas y actúen en consonancia con ellas. Se trata de que todos tengan entendimiento sobre el valor a aportar, precisión sobre las responsabilidades a ellos encomendadas y una clara asignación de los derechos decisorios.

En el caso de las corporaciones, surge un requerimiento adicional de alineación que podríamos llamar la **alineación corporativa**, para señalar la importancia de que las estrategias

competitivas (de los negocios) estén alineadas con la estrategia corporativa (del grupo).

¿Cómo se logra la alineación?

John P. Kotter (*Lo que los Líderes Realmente Hacen*, HBR Mayo-Junio 1990) sostiene que la gerencia acomete la *complejidad*, mientras que el liderazgo se ocupa del *cambio*. Alinear una organización es una mezcla de liderazgo y gerencia, un proceso en el tiempo que “es más un viaje que un destino”.

Se inicia con el liderazgo que escoge la visión inspiradora y logra que su equipo esté de acuerdo sobre el futuro, y comprometido con la estrategia escogida para llegar a él. Los líderes deben ser ejemplo para imitar y tener consistencia entre lo que afirman y sus actuaciones. El ejemplo y la confianza son elementos indispensables del liderazgo para la alineación de voluntades y actuaciones.

El proceso se complementa con la gerencia que asegura la armonía de los distintos elementos del sistema de gestión, su alineación con la estrategia, y la aceptación de los mismos por las personas de la organización.

Finalmente, la ejecución de la estrategia es una verdadera prueba de alineación con ella misma y con la MEGA visionaria, pues implica la descentralización de las principales decisiones, el desarrollo de las iniciativas y el seguimiento de los planes.

Para propender por la alineación se pueden utilizar varios mecanismos:

1. Establecer claridad en los roles y los derechos decisorios de las unidades y cargos.
2. Asignar claramente la responsabilidad por el avance y la rendición de cuentas de los objetivos estratégicos y sus iniciativas.
3. Utilizar mecanismos de coordinación que complementen la estructura (comités, un líder común a dos unidades, etc.)
4. Utilizar sistemas de medición y compensación que alineen el comportamiento y desempeño, y que no lo fraccionen individualmente.
5. Garantizar que todos los elementos que se incorporen (nuevas metodologías, certificaciones de calidad, evaluación de competencias, etc.) estén también **alineados** con la estrategia, la misión y la visión del futuro,

- siempre es momento de hacer realidad
- su estrategia

advisors

www.advisors.com.co

para evitar que se conviertan en “calenturas de moda” y generen escepticismo entre la gente.

En efecto, se requieren liderazgo y gerencia para alinear la organización. La consistencia y la alineación organizacional crean importantes cambios en el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones, terminan reflejándose en el mercado y en la percepción sobre la empresa y se retroalimentan con éxitos y logros. Con el tiempo se convierten en un factor diferenciador difícil de imitar por la competencia: en una ventaja competitiva.