

El Alineamiento Horizontal y Vertical Factores Claves para la Implementación del BSC:

¿Porqué es tan importante el Alineamiento Estratégico?

El mundo de hoy, demanda de las organizaciones enfrentar nuevos retos antes inimaginables todos los días, retos causados por un diferente ambiente de negocios y un continuo rompimiento en el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado. Este nuevo ambiente de negocios, está caracterizado por rápidos cambios en: la tecnología, la competencia, las necesidades de los clientes, la situación política, la estabilidad económica y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administra las organizaciones.

Este nuevo ambiente de negocios, ha traído como consecuencia dos nuevas realidades para la gerencia: (1) las organizaciones busquen diferenciarse de sus competidores a través de innovaciones y cambios en su modelo de negocios, los cuales le garanticen una propuesta de valor única para sus clientes, y (2) buscan enfocar todo su potencial, hacia la diferenciación y la búsqueda de impacto y efectividad en el uso de sus escasos recursos. Ambos elementos, la diferenciación y búsqueda de nuevas ventajas competitivas y la necesidad de optimizar los escasos recursos, constituyen los principales impulsores de la necesidad de Administrar en base a Estrategia.

En este continuo cambio de escenarios, podemos anticipar que la innovación y diferenciación competitiva y el alineamiento estratégico, se convertirán en piezas centrales de la gestión de los negocios, así como también serán la base fundamental para la subsistencia y el logro de los resultados esperados por la organización.

Este continuo cambio de escenarios y de condiciones políticas y económicas del mundo de hoy, hacen que el Enfoque y Re-enfoque estratégico, y que el Alineamiento y Re-alineamiento de la organización hacia dichos cambios, sea parte esencial de las nuevas habilidades gerenciales.

Este concepto de alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización
- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad)

- Integrar los procesos de el área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar *gente de alto desempeño*.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas

La idea de alinear o integrar diversos componentes aislados, en un sistema mayor, fue planteada originalmente por Peter Senge. Desde la perspectiva de Senge, la relación entre las partes, es más importante que las partes individuales por sí mismas. Esto quiere decir, que el desempeño de un sistema integrado, es más relevante que el desempeño de las partes independientes, o dicho en otras palabras, que para lograr el desempeño del sistema, es necesario alinear (sincronizar) el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema.

De forma similar, el concepto de alineamiento está construido bajo el criterio que para lograr la visión, estrategia y los resultados que la organización busca alcanzar, es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocio, departamentos y procesos independientes. Este enfoque diferenciador y su posterior alineamiento organizacional, no deben ser vistos como una meta, sino un proceso continuo que requiere constante y rápido re-enfoque y re-alineamiento, lo que nos garantizará *Excelencia Organizacional*.

¿Qué es Alineamiento Estratégico?

Una vez que se ha determinado la Estrategia y ésta se ha trasladado eficientemente hacia el Tablero de Comando, para que ambas sean implementadas, es necesario eslabonar las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina *Alineamiento Estratégico*. A pesar de la gran importancia del término para la administración moderna de los negocios, existe muy poco conocimiento de la palabra alineamiento. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (www.rae.es) alineación es: *“acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, etc.”*.

De tal forma, que podemos definir el concepto de alineamiento como:

“Vincular a 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, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización”.

La filosofía central del alineamiento estratégico, es que *“las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto”*, por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculado y alineado en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la Organización.

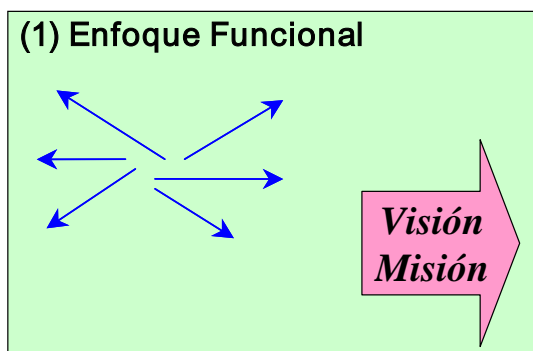
Por ello, es que se necesita que todos los empleados participen directamente en la definición de los planes y estrategias que a ellos les atañen, además de que sean facultados

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, facultación, autocontrol y mejoramiento, entre gerentes, jefes, supervisores y empleados. A este proceso, muchos especialistas en planeación, 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. Como un “proceso”, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente.

La visión y misión, el plan estratégico y las mediciones del desempeño (KPI's), herramientas gerenciales integradas en el Tablero de Comando, hacen posible conocer cuando una acción no está alineada adecuadamente, para eliminarla ó reajustarla en función de buscar una mejor vinculación de ésta con la estrategia de la organización y de esta forma garantizar optimización de recursos. Varios son los diversos componentes de la organización que debemos alinear a la estrategia, entre las cuales las más importantes son: objetivos, metas, mediciones, incentivos, proyectos, recursos y presupuestos, estructura, procesos, cultura, competencias y comportamientos, conocimientos y habilidades y sistemas de información.

En la búsqueda de este ansiado alineamiento estratégico, cuatro son las etapas identificadas que una organización sufre una-tras-una, antes de poder vincular eficientemente todas las componentes críticas de la organización a la estrategia de la organización, las cuales son: (1) enfoque funcional, (2) alineamiento horizontal (sincronización), (3) alineamiento vertical (cascado) e (4) integración.

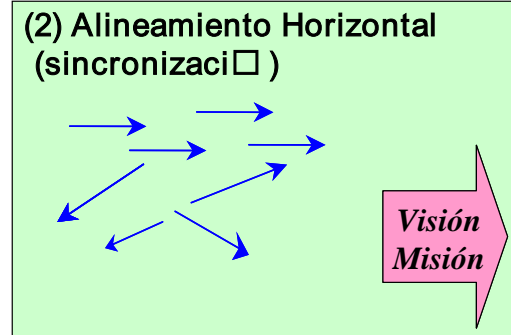


(1) En esta primera etapa, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común de la organización. Sin efectivo alineamiento el trabajo y las acciones de cada área son aleatorias y suboptimizan el desempeño. Aunque hay buenas intenciones de los

empleados de cada una de las áreas, el trabajo carece de una clara dirección, cada una de las decisiones y actuaciones de los empleados, supervisores y gerentes, unidades, departamentos y áreas, son en función de lograr sus metas personales, aquellas que ellos creen que son importantes y correctas. Cada quien “empuja” duro, pero no necesariamente en la dirección correcta. Esto crea barreras y feudos, y en muchos de los casos, problemas

operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique al de otra ó suboptimice el potencial y la productividad. Este tipo de gestión de los negocios, era lo que el Dr. Edwards Deming, denominaba administración apaga-fuegos. Este enfoque funcional, es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de la falta de una visión y misión comunes para todos, ausencia de alineamiento horizontal y principalmente por la estructura, el pensamiento y el enfoque funcional, jerárquico, departamentalizado, tan ampliamente utilizado por las organizaciones de hoy.

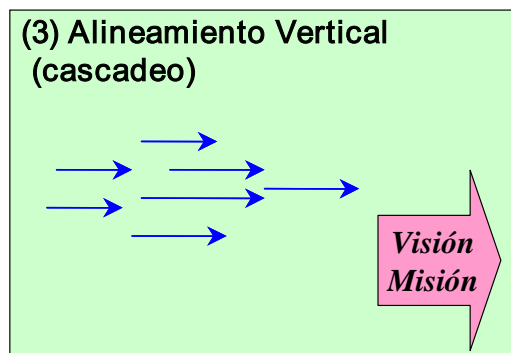
(2) Posteriormente, cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara, una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos claves de la cadena de valor han sido sincronizados, entonces a nivel horizontal se inicia el proceso de alineamiento. En esta etapa, ya se venció el pensamiento funcional y la organización empieza a trabajar como un



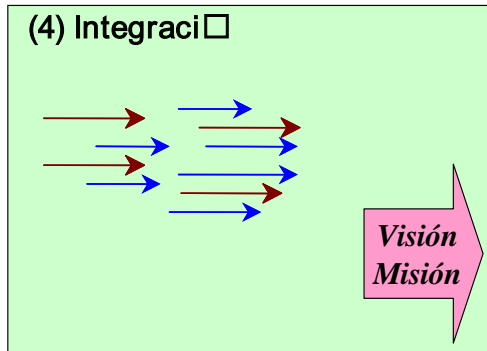
verdadero equipo ó sistema integrado, principalmente a nivel alto. Cada uno de las unidades de negocio, departamentos y áreas, trabajan para lograr metas comunes o metas del sistema, aquellas que todos y cada uno, creen que son las importantes, las cuales apoyan el logro de los objetivos y metas de la Organización y contribuyen a lograr los resultados esperados. Cada área “empuja” duro, pero en la dirección correcta, de tal forma de que se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño. Este enfoque sistémico, se logra cuando iniciamos con el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual los objetivos del sistema, están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos funcionales.

Por otro lado, también es fácil identificar, aquellos esfuerzos que no están alineados con la dirección buscada y realinearlos paulatinamente para garantizar la optimización de los resultados del negocio, ya que, las acciones no alineadas, dan un falso sentido de logro o un sentido de éxito de corto plazo y raramente benefician el desempeño de la organización. Las decisiones, acciones y estrategias no alineadas consumen esfuerzos y conducen a desperdicios de tiempo y recursos de todo tipo.

(3) Posteriormente, a través de alinear continuamente y realinear los diferentes componentes de la organización en sus diferentes niveles, se logra que todos empujen duro, pero en la misma dirección, esto permite que la organización se mueva cada vez más rápido, cerca de lograr su visión y misión. El alineamiento estratégico, reduce la brecha, entre la voz del cliente, la estrategia y dirección, los objetivos y resultados de la organización. El estar perfectamente alineada, nos garantizamos, que



cualquier inversión, acción o trabajo de las personas, tenga un impacto directo en el desempeño (relación causa-efecto) y en logro de la estrategia diferenciadora buscada. Para lograr este efecto de alineamiento a todo nivel, se necesita eslabonar los objetivos y metas de los gerentes, jefes, supervisores y empleados, a través de un proceso de “cascado” multinivel de la estrategia, denominado despliegue. Esta es la fase o nivel de alineamiento mínimo que necesitamos para lograr **Excelencia Organizacional**.



(4) Finalmente, en muchas de las Industrias se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, un alineamiento externo. Este se da cuando se vinculan a la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores claves de la cadena de suministro. Para dar este paso, se necesita no sólo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los

proveedores e intermediarios claves, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única. Es en este punto de alineamiento, es cuando maximizamos el desempeño de la organización y logramos resultados nunca imaginados. Este nivel de alineamiento se consigue a través de planeación cooperativa, mejoramiento conjunto del desempeño e intercambio electrónico de información en tiempo real, de manera de que todos los entes de la cadena de suministro visualicen el desempeño crítico en cada punto de la cadena.

Como podemos ver en este proceso de búsqueda de alineamiento interno y externo, la organización pasa de un enfoque de “apaga fuegos”, hacia un completo alineamiento horizontal y vertical y posteriormente a la integración. Sin embargo, como un proceso, el alineamiento es susceptible de mejorarse continuamente, a través del uso de mediciones claves del desempeño y ciclos de aprendizaje, tanto operativos, estratégicos y humanos. Para que este cambio se logre dar, en primer lugar, es necesario alinear a la organización tanto horizontalmente, como verticalmente. En conclusión, el alineamiento estratégico, tiene dos dimensiones esenciales: el alineamiento horizontal (el cual denominamos sincronización) y el alineamiento vertical (el cual denominamos despliegue ó cascadeo).

El alineamiento horizontal es crítico, ya que significa la sincronización de esfuerzos a lo largo de la “cadena de valor” o de los procesos claves de la organización, los cuales deben trabajar cohesionadamente para crear valor para clientes, accionistas y empleados. Este proceso puede llegar en algunas organizaciones, hasta la vinculación y coordinación con proveedores y actores claves de la cadena de suministro, en el caso que sea necesario.

El alineamiento vertical también es crítico, ya que significa la conexión entre la estrategia de creación de valor de la organización y el trabajo diario de los empleados, quienes día tras día, trabajan para lograr los resultados buscados por la estrategia, desde cada un de sus puestos de trabajo, haciendo de la “estrategia un trabajo de todos” y no de unos pocos. La

pieza claves del alineamiento, tanto horizontal, como vertical, es la definiciones de indicadores claves del desempeño, llamados en inglés “key performance indicators (KPI’s)” y la adecuada integración de metas, planes y programas, para lograr los resultados que la organización busca alcanzar.

Para entender de mejor forma los dos tipos de alineamiento, horizontal (sincronización) y vertical (despliegue) analizaremos las fuerzas, causas y acciones involucradas en el control de un vuelo de avión. Cuando un piloto de Southwest Airlines, vuela de un punto a otro, tiene que preocuparse de múltiples variables tales como: la altura, la velocidad del viento, la turbulencia, balancear el peso del avión, etc. Para poder responder rápidamente a estas múltiples variables que actúan en muchos de los casos en forma simultánea, desviándolo de su plan originalmente trazado, muchos aviones y aeropuertos, utilizan un aparato electrónico que ayuda a alinear y re-alinear el rumbo del avión, especialmente cuando las condiciones de visibilidad son dificultosas, el cual es llamado ILS (instrument landing system).

El ILS ayuda a alinear y re-alinear el avión en vuelo, a través de centrar su curso en un sistema de ejes coordinados, que le indica al piloto, cuando el avión está muy alto ó muy bajo, ó muy hacia la izquierda o la derecha, proporcionándole la desviación de la ruta planificada, permitiéndole con esta información corregir, en vuelo, el ángulo de desalineamiento de la nave, para mantenerse en el curso previamente planificado.

El ILS provee información electrónica en tiempo real, para alinear y re-alinear el vuelo de la nave, tanto horizontal, como verticalmente, cuando sea necesario.



En el ejemplo, vemos que en el primer caso, el piloto tendrá que corregir su rumbo hacia la derecha y bajar un poco la nave, en el segundo, el piloto tendrá que desviar su rumbo hacia la izquierda y subir la altura de la nave y el último, el piloto debe mantener su rumbo. En forma similar ha este aparato electrónico de los aviones, es el proceso de alineamiento de la organización, la cual se enfrenta a múltiples variables externas e internas (la competencia, el mercado, las necesidades de los clientes, la tecnología, fuerzas políticas, la estructura, el desempeño de los procesos, el comportamiento de los empleados, etc.) que intentan sacarlo del rumbo planificado (enfoque o dirección del negocio) teniendo que, a través de un sistema de información basado en mediciones y desviaciones con respecto a las metas y la

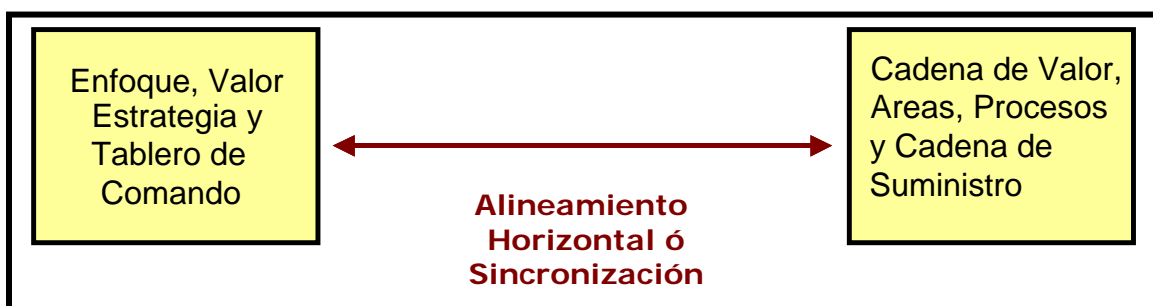
dirección planteada, alinear ó re-alinear a la organización en vuelo (en ejecución) tanto horizontal, como verticalmente, para garantizar los resultados esperados.

¿Qué es el Alineamiento Horizontal ó Sincronización?

Alinear para convertirse en una compañía de alto desempeño, requiere vencer varios problemas que crean “inercia” dentro de la organización, dentro de los cuales, uno de los más críticos es la cultura anticuada de ver el funcionamiento organizacional como una estructura jerárquica funcional, la cual crea feudos y barreras de coordinación y funcionamiento entre departamentos. Existe una teoría aceptada comúnmente, llamada la teoría de la “conspiración”, en la cual se describe que existe una “fuerza subversiva” que trabaja en contra de nosotros, algún tipo de enemigo, hasta en ocasiones creemos que un competidor es el responsable de la confusión, ineficiencia y pobres resultados. En nuestra experiencia, es cierto que este enemigo existe, y el nombre es desalineamiento de esfuerzos, ocasionado por la miopía ó paradigmas de los gerentes, de ver la organización como una estructura fragmentada, es decir, que la estructura tradicional de las organizaciones es el verdadero problema, así que la conclusión que podemos llegar, es que el enemigo somos “nosotros mismos”.

Por cientos de años, los gerentes han reconocido únicamente una forma de hacer el trabajo, que es la de estructurarlo en distintas componentes aisladas una de la otra. La creencia, es que entre mayor número de partes tiene, es más fuerte la empresa. La única forma de controlar estas partes independientes es a través de construir una estructura jerárquica funcional de control. Este enfoque en fragmentación del trabajo en especialidades funcionales, ha hecho que cada departamento se aísle uno del otro.

El alineamiento horizontal, significa sincronizar a todos los procesos de la *Cadena de Valor* de una organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes, empleados y accionistas.



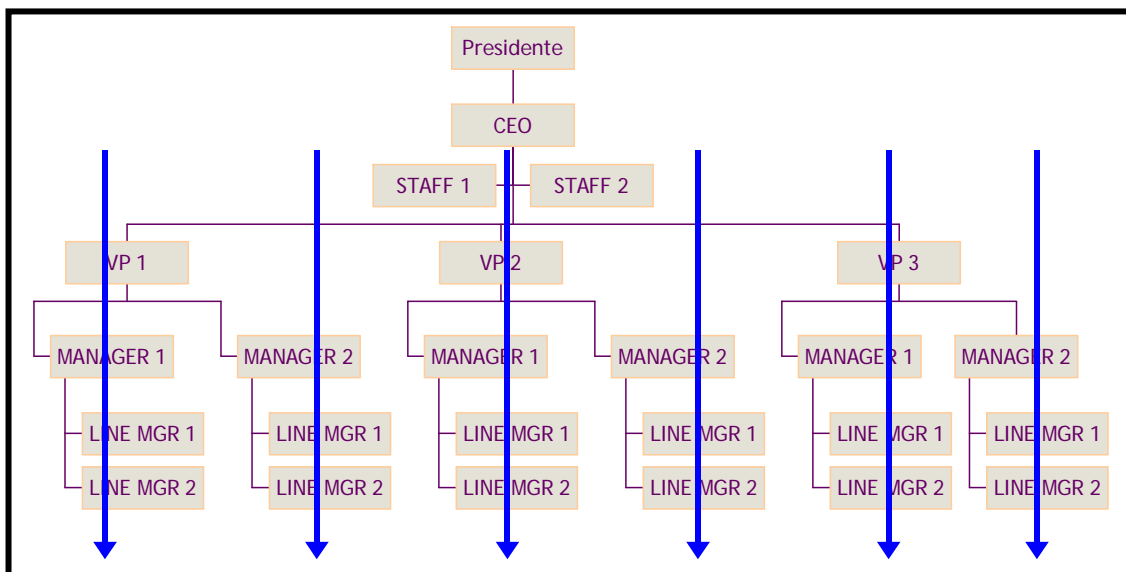
La palabra clave es “sincronizar el funcionamiento” de todos los procesos de la organización para alcanzar las metas planteadas y asegurar así, satisfacer las necesidades de todos los diferentes stakeholders del negocio. Esto significa que tengamos que sincroniza procesos tan diversos de la cadena de valor como: mercadeo, ventas, almacenamiento,

distribución, producción, ingeniería y diseño, contabilidad, informática, recursos humanos, etc.

Sin embargo, esa “fuerza subversiva”, la forma como hemos organizado el trabajo, se vuelve en contra de nosotros mismos. El funcionamiento de los diferentes departamentos se enfoca en discusiones sobre minuciosos puntos de vista y detalles eminentemente operativos, lo cual causa problemas de comunicación y funcionamiento que crean un síndrome de “nosotros, contra ellos”.

Este enfoque funcional, tiene como último fin la estructuración del trabajo en forma vertical, lo cual crea pobres flujos de coordinación horizontales, consumiendo enormes cantidades de tiempo, recursos y esfuerzo, para que los resultados sean: cantidades de trabajo esperando en fila, manejo de materiales inadecuado, excesivos inventarios, mal manejo de pedidos, facturas no despachadas correctamente y a tiempo, pobre comunicación entre departamentos y un sin fin de problemas que al final, redundan en insatisfacción de clientes y pobres resultados financieros.

Este flujo vertical de estructuración del trabajo tiene como énfasis el “control, poder y mando” nunca la creación de valor para clientes. Por este cambio de énfases, del control poder y mando, hacia la creación de valor para clientes, es que es necesario cambiar el enfoque de ver el funcionamiento de la organización como un flujo horizontal de trabajo, en lugar de la tradicional visión de un flujo vertical del trabajo.

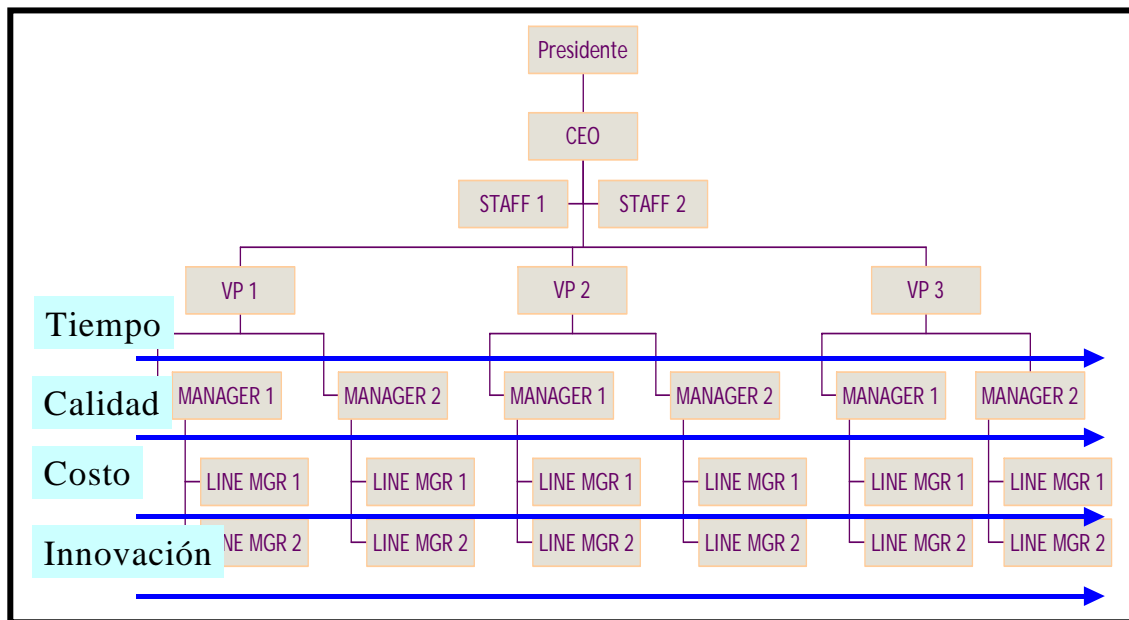


El resultado neto de este enfoque funcional, en que las organizaciones invierten únicamente alrededor de un 10-20% del tiempo de su trabajo típico en agregar valor y el resto del tiempo, es desperdiciado reparando los problemas ocasionados por el enfoque funcional o departamentalizado. Esto resulta en altos costos, pérdidas de tiempo y pobre competitividad en el mercado.

Uno de los procesos más popularizados en la implementación del Tablero de Comando es el denominado “cascado”, el cual implica que las diferentes áreas funcionales de la organización, diseñan sus Tableros de Comando específicos, alineados o eslabonados con el Tablero de Comando de la organización, sin embargo, siempre siguiendo un flujo vertical de despliegue, lo que indica que en ningún momento el “cascado” integra de una manera horizontal ó sincroniza, los diferentes objetivos, metas, indicadores, inductores y proyectos de las distintas áreas o procesos de la organización, suboptimizando de esta manera los resultados de la organización y el uso de los escasos recursos.

Este efecto de “cascado” vertical, es la principal barrera por la cual el proceso de implementación de la estrategia y el Tablero de Comando, fracasan en entregar a la organización, los resultados prometidos en los planes.

Este funcionamiento horizontal, en el cual se sincroniza el desempeño de todas la áreas o departamentos para lograr crear el valor que buscan los clientes, ya sea en tiempo, costo, innovación, calidad, etc.



En este tipo de funcionamiento, no sólo es necesario que el trabajo se realice en forma sincronizada a través de un flujo continuo que cruza horizontalmente toda la estructura de la organización, lo cual significa “*hacer las cosas correctamente*”, sino por otro lado, entender que es lo que la estrategia demanda, cuales son las necesidades de los clientes, empleados y accionistas, para crear realmente el valor que ellos esperan, que es “*hacer las cosas correctas*”.

Dos puntos críticos para conseguir alineamiento horizontal, son por un lado, ver a la organización como un flujo continuo de eventos o procesos que trabajan conjuntamente para crear valor (cadena de valor) y luego, ver las interfases ó fronteras de dichos procesos como una cadena de relaciones cliente-proveedor, en donde cada paso ó eslabón de la cadena, es un cliente con necesidades específicas que satisfacer, para que al final de dicha cadena, podamos satisfacer las necesidades del cliente final (cadena cliente-proveedor ó cliente externo e interno).

De tal forma que las claves son “*flujo y sincronización*”. El alineamiento horizontal significa:

- Comprender y traducir que es lo que los clientes, empleados, accionistas y la estrategia, demandan como requerimientos de valor y luego garantizar que la cadena de procesos internos (cadena de valor) y externos (cadena de suministro) de la organización, trabaje sincronizadamente a través de un flujo continuo de indicadores, metas e iniciativas eslabonados, para entregar consistentemente (todo el tiempo) dicho valor esperado.

El alineamiento horizontal entonces garantiza por un lado, que la estrategia de la organización (objetivos, metas, indicadores, iniciativas, etc.) y los requerimientos de clientes, empleados y accionistas, seas traducidos a requerimientos de valor, para cada uno de las unidades operativas, procesos y departamentos funcionales, y por otro lado, que dichas estrategias de valor estén sincronizadas entre sí.

El alineamiento horizontal, se puede llevar a todos los niveles de la organización, nivel gerencial (2do nivel), nivel mandos medios (3er nivel), nivel supervisión (4to nivel), etc., sin embargo, para la implementación adecuada del Tablero de Comando el alineamiento horizontal es crítico y vital para coordinar el trabajo de la cadena de valor, a nivel de procesos ó áreas funcionales, es decir, a nivel gerencial ó 2do nivel organizacional. Por otro lado, en ocasiones y tomando en cuenta el tipo de organización que está implementando su estrategia y alineando su compañía, es necesario sincronizar no sólo a los procesos internos de la organización (cadena de valor) sino también los actores externos claves, tales como los principales proveedores, intermediarios y clientes claves (actores de la cadena de suministro completa). Desde esta perspectiva, hay que sincronizar estrategias, planes, objetivos, metas e incitativas a lo largo y ancho, de la entera *Cadena de Suministro*, no únicamente la cade interna de valor.

Para la implementación adecuada del Tablero de Comando el alineamiento horizontal es crítico y vital para coordinar el trabajo de la cadena de valor, a nivel de procesos ó áreas funcionales, es decir, a nivel gerencial ó 2do nivel organizacional.

Como vemos el alineamiento horizontal rompe con las barreras de los departamentos, a través de sincronizar la estrategia y trabajo a lo largo de los procesos de la *Cadena de Valor* y eliminar las fronteras de la *Cadena de Suministro*, a través de sincronizar planes y

estrategias con los actores claves de dicha cadena, con el fin único de que “todos jalen hacia la dirección buscada” y contribuyan proactivamente a lograr que los objetivos y metas de creación de valor se consigan para así ganar ventaja competitiva en el mercado. Como bien aporoto Michael Porter, no compiten las empresas, sino las cadenas ó sistemas de valor.

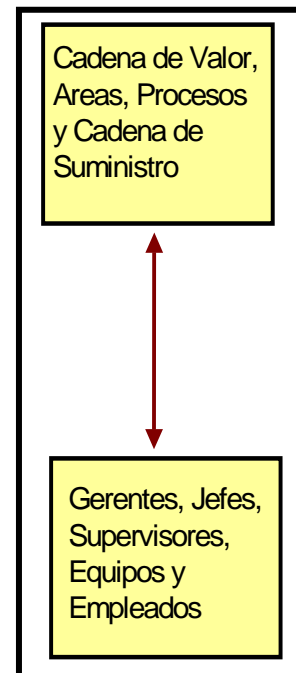
¿Qué es el Alineamiento Vertical ó Despliegue?

Una vez esa sincronización horizontal es conseguida, entonces es posible desplegar rápidamente los Tablero de Comando de cada uno de los procesos ó departamentos funcionales hacia los diferentes empleados de todos los niveles y funciones de la organización, para garantizar que su trabajo diario contribuya al logro de dicha estrategia. Esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia de la organización, nos debe garantizar que la estrategia se convierta en parte fundamental del trabajo diario de todas las personas, cumpliendo así el principio de que la estrategia para poder ser implementada y conseguida debe ser **“un trabajo de todos, en todas las áreas, de todos los niveles, todos los días”**.

Este proceso de despliegue hace una vinculación causa-efecto entre los objetivos, metas y medios de los gerentes, con los objetivos, metas y medios de los mandos medios y luego, con los objetivos, metas y medios de los empleados, asegurando así una que todos sigan una misma dirección y conectando a los gerentes que desarrollan los planes, con los empleados que consiguen las metas.

Cuando la estrategia es desplegada en forma vertical, los empleados de todos los niveles, comprenden cuales no solo cuales son los principales objetivos, metas y medios que la organización busca, sino también su rol para el logro de dichos planes. El principio básico es que para conseguir involucrar a las personas hacia el logro de metas de valor comunes. Necesitamos hacerlos partícipes directos de la estrategia, ya que “la gente únicamente hace aquello que creen que es correcto”.

Es decir que este proceso de alineamiento vertical, sucede luego de que los diferentes procesos de la cadena de valor, están adecuadamente sincronizados a través de las objetivos, metas e iniciativas de cada uno de los procesos y departamentos Por lo tanto necesitamos bajar rápidamente dicha estrategia funcional hacia los diferentes niveles organizacionales: gerencias, mandos medios y empleados, a través de un proceso de cascada de despliegue causa-efecto de nivel a nivel. Participación directa de todos los niveles y personas Este proceso de cascada de vinculación o alineamiento vertical, garantiza: involucramiento a todo nivel, compromiso personal hacia las metas de la organización, vinculación entre las metas de la organización, los departamentos, áreas y personas, proveen guía y dirección al proceso de definición de objetivos y metas a todo nivel y



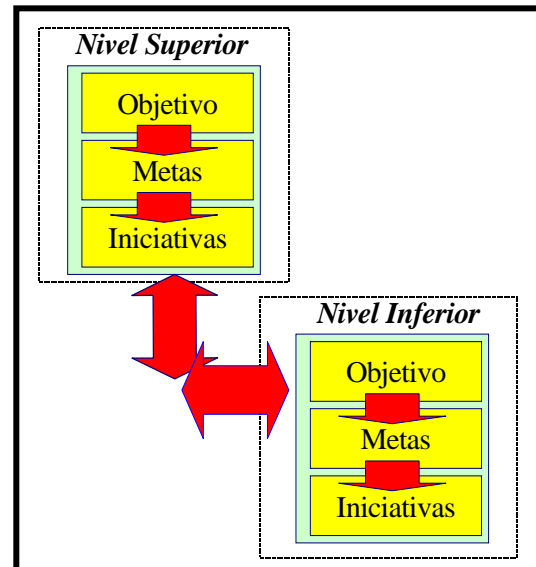
garantiza que existirá un eficiente proceso de optimización del desempeño y contribución personal, de tal forma que el esfuerzo y trabajo de todos, en un efecto sinérgico, consiga alcanzar las metas de la organización.

El cascadeo ó alineamiento vertical, requiera más que simplemente reuniones, talleres, capacitación, memos, eslogan, etc., requiere de un verdadero proceso de vinculación del trabajo de cada uno, hacia la estrategia, a lo cual se le conoce en los procesos de planeación de empresas japonesas con el nombre de “catchball” ó en español “agarra la pelota”.

Este proceso de alineamiento vertical ó catchball, más allá de un simple proceso de comunicación de la estrategia y la visión de la organización, significa la participación en la elaboración de los planes, de la gente que ejecutará los mismos, a través de: comunicación en doble vía, negociación, acuerdos y documentación entre gerentes, mandos medios y empleados, trabajo en equipo y coordinación operativa, involucramiento, compromiso personal y planeación de arriba hacia abajo y viceversa.

El alineamiento vertical, garantiza que los todos los niveles de la organización se involucren hacia el logro de los objetivos de la compañía. El alineamiento vertical, enfoca y vincula el trabajo, objetivos y metas de los empleados de todos los niveles, lo cual permite un adecuado compromiso personal, hacia el logro de las metas de la organización. La clave del despliegue vertical, es que cada empleado este correctamente vinculado con la estrategia de diferenciación y valor agregado para clientes, es decir, que comprenda claramente como su trabajo diario apoya directamente el logro de las metas estratégicas de la organización y que además, como sus acciones están claramente eslabonadas con la dirección buscada por la organización.

El proceso de eslabonamientos de objetivos, metas e iniciativas, es a través de una “cascada de alineamiento”, la cual permite conectar a todos los empleados, con la estrategia de alto nivel. En este proceso de cascadeo, los objetivos, metas e iniciativas de un nivel superior, se convierte en dirección (el qué) del nivel inferior, para que este nivel desarrolle sus propios objetivos, metas e iniciativas (el cómo) para apoyar el logro de los objetivos y metas del nivel superior, y así sucesivamente, hasta estar desplegada el proceso al nivel de equipos y personas. Este proceso de cascada, se refiere al desarrollo de definición y vinculación causa-efecto de la estrategia a todo nivel de la organización.

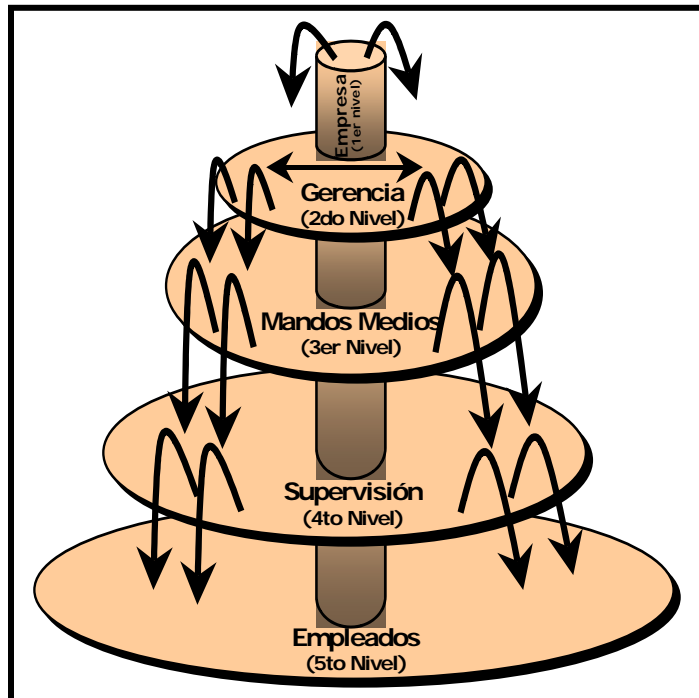


El “test” último de la eficiencia del despliegue de la estrategia, es cuando el trabajo, el desempeño, las acciones y los comportamientos (competencias) de los empleados están claramente vinculados con el logro de la visión y cuando los objetivos estratégicos del

negocio y cuando las decisiones de todos los empleados, de todos los niveles, todos los días apoyan el logro de la estrategia.

Los dueños o responsables de un nivel superior llevan sus objetivos, metas e iniciativas como dirección para conseguir apoyo e involucramiento del siguiente nivel. El siguiente nivel, en conjunto con el nivel superior, entonces deben definir cómo van a apoyar al logro de dichos objetivos y metas, para lo cual deben responder las siguientes preguntas: ¿qué objetivos claves deben ustedes alcanzar para contribuir a lograr de los objetivos del nivel superior? ¿qué meta deberán alcanzar para apoyar las metas de nivel superior? ¿qué iniciativas deberán desarrollar para lograr esos objetivos y metas planteadas?

Desde el 1er nivel ó nivel de Empresa, se inicia el proceso de cascado de despliegue y alineamiento de la estrategia, de un nivel organizacional al siguiente nivel (gerencia, mandos medios, supervisión y empleados) sin embargo, al llegar al 2do nivel ó nivel Gerencial ó departamentos, y antes de proseguir el proceso de despliegue, debe sincronizarse horizontalmente las actividades, objetivos y metas de los procesos de la cadena de valor y/o de la cadena de suministro, para garantizar un funcionamiento horizontal óptimo y coordinación operativa a todo nivel.



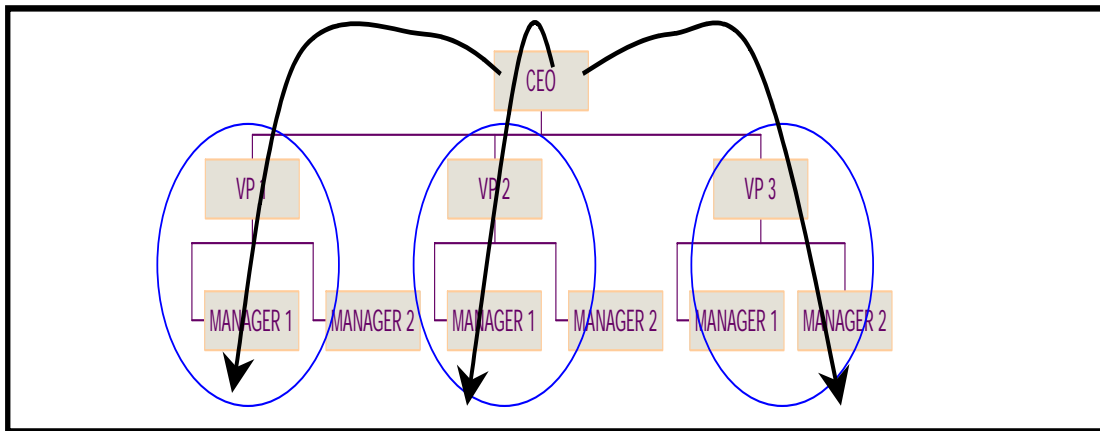
Posteriormente el proceso de cascada de despliegue y alineamiento sigue hasta llegar al 5to nivel ó al nivel del Empleado. El proceso de alineamiento horizontal es vital desarrollarlo al segundo nivel ó nivel Gerencial, sin embargo, el mismo puede ser desarrollado a cualquier nivel de la organización. Este proceso de cascado de la estrategia, garantiza integridad y alineamiento, tanto horizontal, como vertical, de los objetivos, metas e iniciativas en todo nivel de la Organización.

La clave para desarrollar el proceso de alineamiento horizontal y vertical es la definición de mediciones del desempeño de todo tipo: cuantitativas, cualitativas, de resultado e impulsoras de resultados, financieras y no-financieras, etc. y por ellos es que uno de los elementos críticos de la Excelencia Organizacional lo constituye el Tablero de Comando, sistema de planeación estratégica y medición del desempeño, que es utilizado por diversas organizaciones de categoría mundial. La negociación, acuerdos, involucramiento y participación directa de todos los actores, son factores importantes tanto para el

alineamiento horizontal, como para el vertical, permitiendo una comunicación y coordinación tanto multifuncional, como multinivel.

Cascadeo de la Estrategia, el error más grande cometido en la implementación del Tablero de Comando:

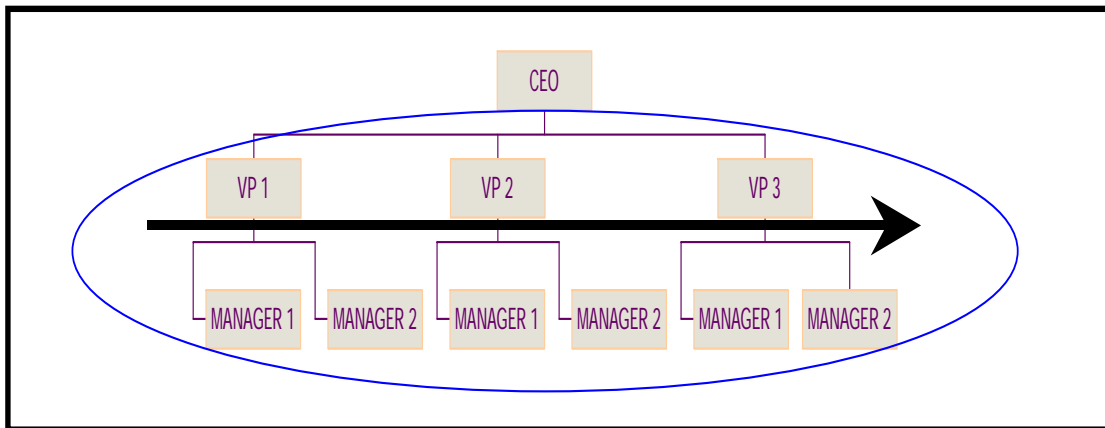
A lo largo de las Implementaciones del Tablero de Comando, los expertos utilizan el proceso de “cascadeo”, como la herramienta clave en la vinculación de las diferentes áreas y procesos de la organización con la estrategia y el Tablero de Comando de 1er Nivel. Sin embargo, este proceso de “cascadeo” vertical, es la principal barrera por la cual la implementación de la estrategia y el Tablero de Comando, fracasan en entregar a la Organización, los resultados prometidos en los planes, ya que continua con la desagregación de las diferentes áreas ó departamentos, siguiendo el viejo enfoque de creación de barreras, silos y féudos en el funcionamiento organizacional:



Como mencionamos con anterioridad, el “cascadeo” de la estrategia continua con un enfoque funcional de suboptimización, ya que tiene como último fin la estructuración y alineamiento de la estrategia en forma vertical, lo cual crea pobres flujos de coordinación horizontales, consumiendo enormes cantidades de tiempo, recursos y esfuerzo, para que los resultados sean: cantidades de trabajo esperando en fila, manejo de materiales inadecuado, excesivos inventarios, mal manejo de pedidos, facturas no despachadas correctamente y a tiempo, pobre comunicación entre departamentos y un sin fin de problemas que al final, redundan en insatisfacción de clientes y pobres resultados financieros.

En contra posición al proceso de “cascadeo” vertical de la estrategia ampliamente difundido, surge como solución el alineamiento horizontal ó sincronización. El punto clave del alineamiento horizontal, es que “ve a la organización como un proceso o como una cadena de eventos interrelacionados, que genera valor para los clientes, la cual cruza horizontalmente a la estructura, a través de un flujo de trabajo multifuncional”, a lo cual le llamamos funcionamiento horizontal ó también conocido como enfoque de trabajo multifuncional ó por proceso.

Este funcionamiento horizontal, permite sincronizar los esfuerzos de todas las áreas y procesos necesarios, para lograr alcanzar las metas de la organización. Por ejemplo, para lograr alcanzar la meta de la organización de “entrega en tiempo”, se necesita que logística, bodegas, producción, ventas, mercadeo y despacho sincronicen sus planes, objetivos y metas, y más allá también requieren de que informática y recursos humanos les apoyen para el logro de dicha meta, adicionalmente, necesitan que los proveedores y distribuidores también se integren al esfuerzo . Este proceso de sincronización de planes y esfuerzos, lo denominamos “Alineamiento Horizontal”:



La polémica entre organización funcional o por procesos, tiene ya muchos años de historia, desde el propio nacimiento de la administración científica y de la estructura organizacional, impulsada por personajes tales como: Adam Smith, Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Gantt, Henry Ford y otros, sin embargo, cada vez más con el uso del Tablero de Comando y principalmente con el proceso de Alineamiento Horizontal, esta polémica empieza a desaparecer. El fondo de esta polémica entre estructura funcional y por procesos, entre cascado y alineamiento horizontal, es simplemente un diferente enfoque de ver el negocio, creencia ó paradigma:

ESTRUCTURA FUNCIONAL (CASCADEO)	FUNCIONAMIENTO POR PROCESO (ALINEAMIENTO HORIZONTAL)
- Divide el todo en partes, entiende cada una por separado y trata de entender el todo, como el agregado de las partes. Es decir, la creencia de que el desempeño de la organización resulta del esfuerzo por maximizar las partes individuales	- Para optimizar un sistema hay que entenderlo como un ente integrado. El todo se entiende por las interrelaciones de las partes individuales. Es decir, la creencia de que el desempeño de la organización resulta al optimizar el todo, no las partes

Sin embargo, el alineamiento horizontal de la estrategia, simula un funcionamiento multifuncional ó por procesos (y esta es la palabra clave: simulación/funcionamiento horizontal), al sincronizar los objetivos, metas y planes entre las diferentes componentes del

sistema, la cadena de valor ó la cadena de suministro sin necesariamente, tener que hacer cambios radicales en la estructura. Entonces, el Tablero de Comando y el Alineamiento serán quizá los impulsores claves de la estrategia y competitividad en el siglo XXI.

Conclusiones:

El ambiente actual de negocios, ha traído como consecuencia dos nuevas realidades para la gerencia: (1) las organizaciones busquen DIFERENCIACIÓN de sus competidores a través de proveer una propuesta de valor única para sus clientes, y (2) buscan ALINEAR todo su potencial, hacia conseguir dicha diferenciación, al mismo tiempo que aseguran impacto y efectividad en el uso de sus escasos recursos.

La clave radica en el proceso de vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado. Los aviones utilizan un sistema llamado ILS, el cual ayuda a alinear y re-alinear el avión en vuelo, a través de centrar su curso en un sistema de ejes coordinados. Similar ha este aparato electrónico de los aviones, es el proceso de alineamiento de la organización, ya que se enfrenta a diversas fuerzas que intentan sacarlo del rumbo planificado (enfoque o dirección del negocio) teniendo que, a través de un sistema de información basado en mediciones y desviaciones con respecto a las metas y la dirección planteada, alinear ó re-alinear a la organización en vuelo (en ejecución) tanto horizontal, como verticalmente, para garantizar los resultados esperados. Aquí radica la importancia del alineamiento, control y ajuste horizontal y vertical de la ejecución de la estrategia, para alcanzar los resultados de la organización.

Uno de los problemas mayores en el proceso de implementación de la estrategia y el Tablero de Comando, es el uso del proceso llamado “cascado” vertical, ya que este proceso deja por un lado el proceso de integración multifuncional, alineamiento horizontal ó sincronización de todas las áreas y procesos de la organización, causando así barreras funcionales y pobre coordinación operativa, lo cual impide el logro de los

Acerca del Autor:

Alvaro Reynoso, trabaja para varias Universidades, en los cursos de Productividad, Calidad y Tablero de Comando, tales como: Texas A&M University, Department of Agricultural Economics, UCA en Nicaragua, ESEADE Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, FEPADE de El Salvador, Universidad del Valle de Guatemala y Otras. Es director del Centro de Excelencia “Desarrollo del Capital Humano” del Tablero de Comando. Actualmente es Director para Latinoamérica de la Empresa ©Strategylink que se dedica al Diseño, Implementación y Automatización del tablero de comando y el alto desempeño a nivel Regional.

reynosoa@strategylinksolutions.com

resultados prometidos en el plan. Por ello, únicamente después de que el alineamiento horizontal es desarrollado, entonces es posible desplegar los Tableros de Comando de cada departamento, hasta el nivel del empleado, para garantizar que todas las personas de todos los niveles, de todas las áreas, todos los días actúan, trabaja y toman decisiones en función del logro de la estrategia y los resultados esperados por la Organización.