



¿Se puede medir la **alineación estratégica** de una organización?

La mayoría de las organizaciones padece el síndrome de la cuenta de resultados, al concentrar en su preocupación exclusivamente en la verificación mensual de su cumplimiento, la revisión de las desviaciones y la propuesta de planes correctivos. No pretendemos dudar de lo necesario de esta práctica, pero sí ampliar la perspectiva de análisis para hacer sostenible el crecimiento con indicadores que permitan medir el nivel de alineación estratégica de nuestra organización. El Coeficiente Alasa así lo propone a través de la evaluación de las restricciones que operan en el sistema organizativo a través de tres parámetros presentes en toda organización (factores de apoyo, control y demanda) y sus correspondientes descriptores.

ALEJANDRO LASA URRESTILLA, Director de ADUR Coaching y Director de Investigación de Tarazaga Consultores

I. LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA, UNA CONDICIÓN PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.

Cuando pienso en la alineación estratégica de una organización veo la imagen de una tripulación de remeros, con paladas rítmicas, con movimientos aunados de flexión y extensión del tronco, transformando en acción

las directrices que el patrón les transmite con sus movimientos de brazos y sus voces energizantes y acompañadas.

Cuando la regata se desarrolla fuera de las aguas tranquilas de la bahía, en alta mar, la asociación muy fácilmente con la competición empresarial. Las aguas del mercado pocas veces están tranquilas, serenas, más bien desarrollan olas de varios metros de altura. En esas aguas, la empresa que trabaja alineadamente puede ganar la competición y alzarse con la victoria con más garantías.

En una tripulación ganadora, el conjunto de los remeros hacen realidad la estrategia que el patrón les transmite. La empresa exitosa ejecuta día a día la estrategia de su negocio. Cada empleado conoce cuál es el objetivo estratégico, para qué metas trabaja día a día y cómo se le retribuye de acuerdo con los indicadores estratégicos. De lo contrario, la estrategia no se lleva a cabo, no se aplica a la actividad diaria, y si los remeros realizan las paladas sin sincronización de movimientos, pierden la competición. Las compañías se diferencian no tanto por la formulación de la estrategia sino por la ejecución o no de ella.

FICHA TÉCNICA

Autor: LASA URRESTILLA, Alejandro.

Título: ¿Se puede medir la alineación estratégica de una organización?

Fuente: Capital Humano, n° 185, pág. 82. Febrero, 2005.

Resumen: La cuenta de resultados es necesaria pero no basta para orientar el negocio a medio y largo plazo, para hacer sostenible el crecimiento. Hay que contar también con unos indicadores estratégicos y del nivel de alineación estratégica que nos permitan optimizar los resultados. Esta alineación estratégica se puede traducir al lenguaje de los números y así lo hace el "Coeficiente Alasa", una herramienta de medición informatizada que permite precisar, de forma objetiva y cuantitativa, los factores organizacionales inductores de alineación o desalineación, relacionando sus valores, y midiendo su impacto en la operatividad y productividad del sistema-empresa. Evalúa, de forma relacional y sinérgica las restricciones que operan en el sistema organizativo a través de tres parámetros presentes en toda organización (factores de apoyo, control y demanda) y sus correspondientes descriptores.

Descriptores: Alineación estratégica / Factores organizacionales / Coeficiente Alasa.



Una empresa es una embarcación compleja: con diversas áreas de negocio, con departamentos especializados en finanzas, producción, marketing, control de calidad, recursos humanos, logística, etc... Muchas veces cada área, cada departamento realiza su propia competición, en torno al logro de sus objetivos financieros, y sus directivos son retribuidos en base a ellos. No hay objetivos de una estrategia inter-departamental, de la compañía, con criterios de remuneración acordes con el logro de los índices de consecución de la estrategia del negocio, y no de cada departamento en aislado.

Si no se superan estas barreras funcionales, la "remadura estratégica" de la compañía es imposible. Es decir, la estrategia o hipótesis de acción que convierte en realidad el plan estratégico no se lleva a cabo, con la consiguiente pérdida de la competitividad. No es una tripulación ganadora.

2. NO BASTAN LOS INDICADORES ECONÓMICOS PARA ORIENTAR LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

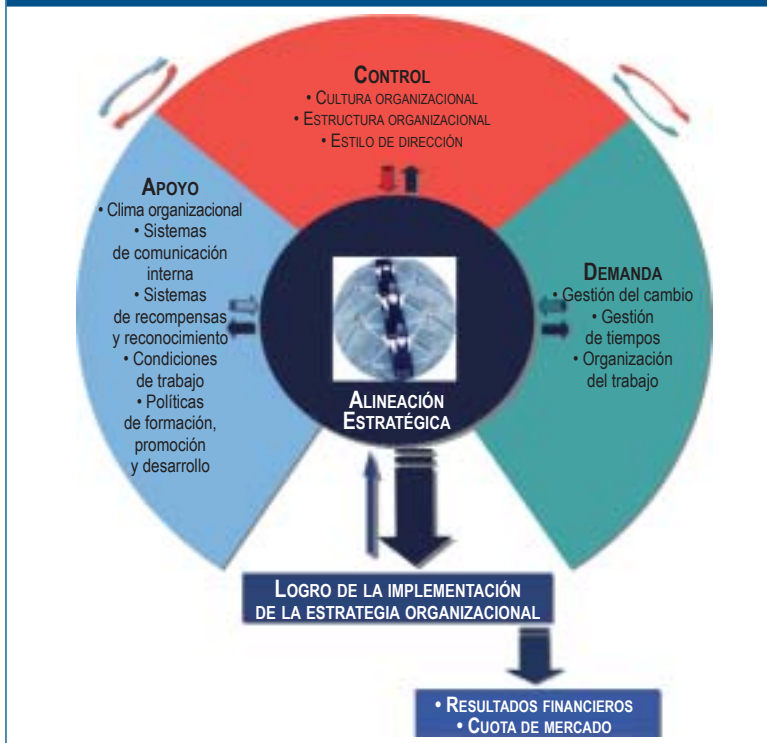
La mayoría de las organizaciones padece el síndrome de la cuenta de resultados. Cuando la cúpula directiva se reúne mensualmente se dedica a verificar resultados, ver desviaciones, realizar planes de corrección o de mejora. Es la tarea nuclear de su gestión: la Ges-

ción de los Presupuestos y el Plan de Operaciones.

Nadie duda que podamos prescindir de esta gestión táctica. Es necesaria. Pero no basta para orientar el negocio a medio y largo plazo, para hacer sostenible el crecimiento. Hay que contar con los indicadores estratégicos y del nivel de alineación estratégica. Una empresa sin indicadores de alineación carece de una información estratégica para optimizar sus resultados. Le faltan indicadores del proceso de su competición. Se fija en los resultados finales mensuales, trimestrales o anuales, pero sin encuadrarlos en el enfoque de la estrategia y en el nivel de alineación organizacional. De poco valdría a los remeros de una tripulación que se contentaran con valorar el puesto que han alcanzado en la competición, sopesando el dinero invertido en la puesta a punto de la embarcación, en el entrenamiento de los re-

La mayoría de las organizaciones padece el síndrome de la cuenta de resultados. Cuando la cúpula directiva se reúne mensualmente se dedica a verificar resultados, ver desviaciones, realizar planes de corrección o de mejora. Es la tarea nuclear de su gestión

GRÁFICO 1 > PARÁMETROS Y DESCRIPTORES DE LA ESCALA DEL COEFICIENTE ALASA



FUENTE > Elaboración propia.

La Escala alcanza su máxima rentabilidad cuando se aplica como instrumento de gestión, al menos una vez al año, para obtener indicadores objetivos de alineación estratégica de una organización y poder realizar intervenciones específicas para el sistema organizativo

meros... y hacer un plan corrector para las siguientes competiciones, si no elaboran una estrategia y aúnan sus esfuerzos para hacerla realidad en la remadura, mientras están compitiendo en las regatas.

3. LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA SE PUEDE MEDIR ¿CÓMO?

La alineación estratégica se puede traducir al lenguaje de los números. A tal fin, hemos creado el "Coeficiente Alasa": es una herramienta de medición informatizada que permite precisar, de forma objetiva y cuantitativa, los factores organizacionales inductores de alineación o desalineación, relacionando sus valores, y midiendo su impacto en la operatividad y productividad del sistema-empresa. Evalúa, de forma relacional y sinérgica (no de manera lineal y sumatoria) las restricciones que operan en el sistema organizativo a través de tres parámetros presentes en toda organización (factores de apoyo, control y demanda) y sus correspondientes descriptores, como figuran en el Gráfico 1. Son las variables independientes que inciden en la variable dependiente, alineación, determinando su nivel.

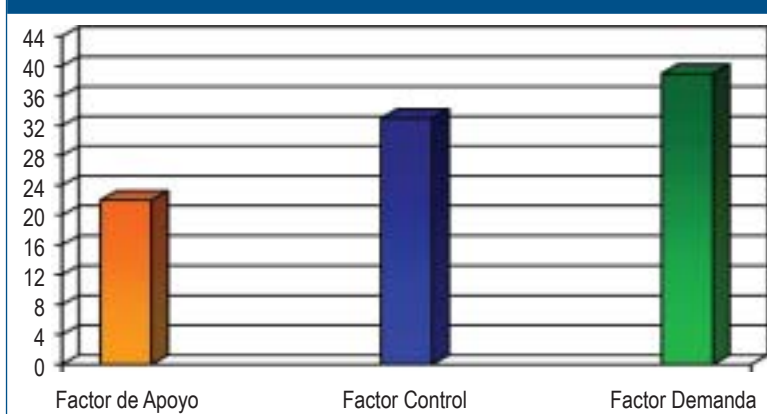
¿Qué y cómo mide la escala? El programa/sistema informático del Coeficiente Alasa, una vez que registra el cuestionario de evaluación cumplimentado on line por los diferentes directivos/empleados de la compañía, determina tres perfiles gráficos organizacionales de medición de la alineación estratégica:

– El perfil genérico de alineación estratégica.

Esta primera tipología del perfil nos permitirá objetivar el nivel de equilibrio o de desequilibrio existente entre los factores que integran nuestro sistema organizacional, los factores de apoyo, control y demanda con relación a la alineación.

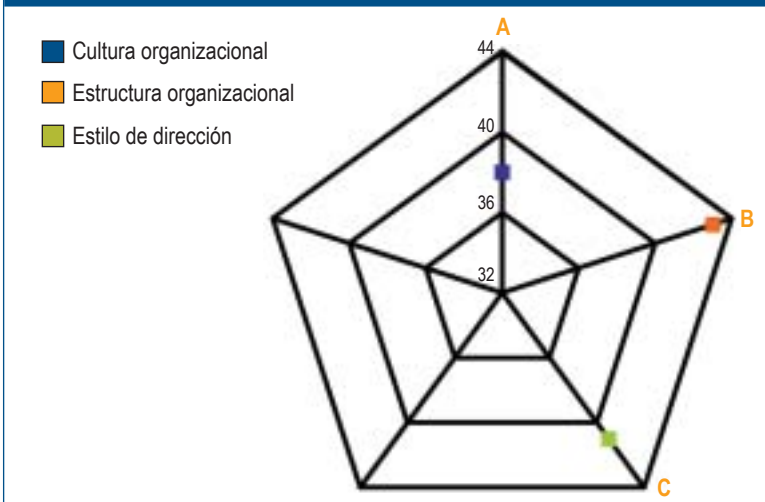
El **factor apoyo** corresponde a la capacidad que manifiesta la organización de despertar adhesión y compromiso en sus directivos y trabajadores con la dinámica operativa de la estrategia. Los elementos que lo describen están asociados al clima organizacional y al sistema de gestión de recursos humanos, tal como figuran en el Gráfico 1.

GRÁFICO 2 > PERFIL GENÉRICO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE > Elaboración propia.

GRÁFICO 3 > PERFIL ESPECÍFICO DE ALINEACIÓN. FACTOR CONTROL



FUENTE > Elaboración propia.

El factor control se define como la capacidad de la organización para condicionar la autonomía de sus trabajadores y la participación de éstos en las decisiones que afectan directamente a su trabajo

Una puntuación baja en este factor (sobre todo, si ésta está asociada a su alto nivel de demanda y/o a un nivel de control) nos llevará a detectar fuentes de desalineación organizacional.

El **factor control** se define como la capacidad de la organización para condicionar la autonomía de sus trabajadores y la participación de éstos en las decisiones que afectan directamente a su trabajo. El nivel de control se materializa en el tipo de cultura, estructura y estilo de dirección propios de la organización.

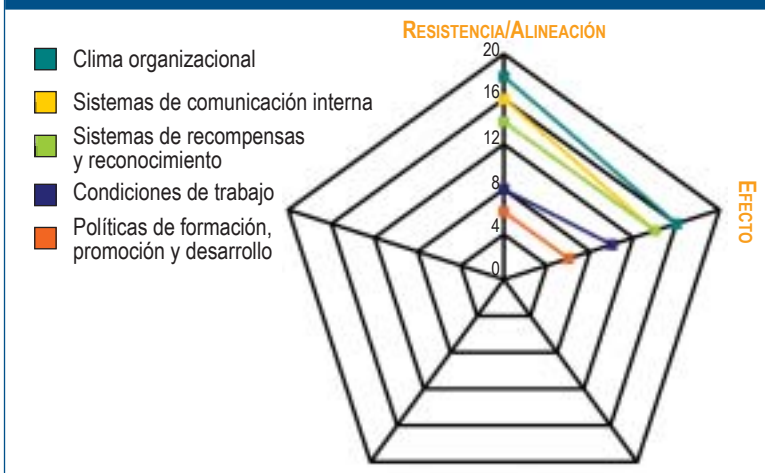
Una puntuación alta en este factor (sobre todo, si está asociada a un bajo nivel de apoyo y/o a un alto nivel de demanda) nos muestra un nivel alto de desalineación.

El **factor demanda** responde al nivel de exigencias que la organización experimenta de su mercado y cómo las transmite en términos organizacionales a sus trabajadores. Se manifiesta en función de la capacidad de la organización para llevar a cabo una adecuada gestión del cambio con relación a su mercado, gestión de tiempos de la actividad laboral de los directivos y empleados, y de la propia organización del trabajo.

Una puntuación alta en este factor (sobre todo, si está asociada a un bajo nivel de apoyo) nos muestra un nivel alto de desalineación.

– **Perfiles específicos factoriales de alineación estratégica.**

GRÁFICO 4 > PERFIL ESPECÍFICO DE “IMPACTO” DE LOS DESCRIPTORES DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA. FACTOR APOYO



FUENTE > Elaboración propia.

Además del perfil genérico de alineación estratégica, la escala precisa qué variables específicas de cada factor están induciendo a la alineación/desalineación estratégica. Es el segundo nivel de diagnóstico organizacional.

Los **perfiles específicos** (tres, uno por cada factor) recogen las restricciones concretas que están actuando en el sistema-empresa y que le están restando operatividad, convirtiéndole en una organización desalineada estratégicamente. O, por el contrario, una dinámica operativa entre las diferentes variables que integran cada Factor, la cual crea un sistema organizativo resistente a la desalineación. Estos perfiles nos muestran dónde se están produciendo las restricciones de nuestro sistema organizativo o qué variable inducen más a la alineación estratégica.

– Perfiles específicos de “impacto” de los descriptores factoriales de alineación estratégica.

¿Cómo sabemos el impacto que está teniendo la dinámica organizacional (la interacción entre los factores y sus variables) en sus directivos y trabajadores, y cómo se traduce en términos de conducta? Este es el tercer nivel de diagnóstico organizacional que la escala mide: cómo influyen cada uno de los descriptores de cada factor en las conductas manifiestas de los directivos y trabajadores.

Todas las empresas son sensibles a la falta de rendimiento y de productividad. El equipo directivo no puede descuidarse en ningún momento de la cuenta de resultados. Si constatan falta de rendimiento se preguntan “¿qué pasa?”. Pero no es fácil ver los intangibles organizacionales que intervienen en ello. ¿Estará en el enfoque de la estrategia? ¿Estará en la alineación estratégica? ¿Qué relación existe entre el nivel de alineación y la productividad? Esta asociación es la que mide la Escala “Coeficiente Alasa” en este tercer nivel de diagnóstico.

4. EL COEFICIENTE ALASA, HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

La Escala alcanza su máxima rentabilidad cuando se aplica como instrumento de gestión, al menos una vez al año, para obtener indicadores objetivos de alineación estratégica de una organización y poder realizar intervenciones específicas en el sistema organizativo en razón de la información que proporciona, con objeto de alcanzar una optimización de la productividad.

El proceso de evaluación del Coeficiente Alasa está diseñado en base a las nuevas tecnologías y se caracteriza por su agilidad, rapidez y flexibilidad

El proceso de evaluación del Coeficiente Alasa está diseñado en base a las nuevas tecnologías y se caracteriza por su agilidad, rapidez y flexibilidad. Y se adapta a las necesidades de diagnóstico de una organización, ajustando la medición a éstas.

Para finalizar, nos gustaría precisar que esta herramienta:

– No proporciona un conjunto de datos sino una información estratégica para poder tomar decisiones en torno a los restrictores que están operando en el sistema-organizacional restando rendimiento y productividad.

– Su aplicación está especialmente indicada cuando una organización ha vivido procesos de fusión con otras empresas, ha experimentado cambios en la cúpula directiva, plantea un nuevo enfoque estratégico, ha sufrido una fuerte presión sindical o quiere optimizar su rendimiento y productividad.

– A modo de “pulsómetro”, en momentos críticos del ejercicio económico anual. En este sentido, la Escala puede proporcionar información muy útil al equipo directivo del nivel de alineación de sus personas con la estrategia del negocio en el conjunto de la organización, en un área de negocio, en un departamento, etc., con objeto de realizar las intervenciones más eficaces que precise nuestro sistema/empresa. ▲