

ALINEAMIENTO

Dr. Carlos Díaz Llorca

Profesor Titular
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Universidad de La Habana

Trabajo presentado:
10 de junio de 2007.

Aprobado por el
Comité Editorial:
1 de octubre de 2007

RESUMEN

Alinear es algo más que lo intuitivo. Alinear, en el marco conceptual, es poner en línea las diferentes actividades de las organizaciones para darles un sentido, una dirección, una orientación a las mismas y de esta manera poder lograr coherencia, consistencia y consecuencia entre ellas, así como no poner de manifiesto contradicciones que conspiran contra la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la entidad.

Palabras clave: alinear, dirección, coherencia, consistencia.

INTRODUCCIÓN

Llamé a este trabajo así, simplemente, "ALINEAMIENTO" para no perderme en su redacción buscando complementos. En principio quería ponerle un apellido para adornarlo, algo así como "Alineamiento, algo a lo que no debemos renunciar" o "Alineamiento, una necesidad empresarial" o "Alineamiento, lo que no hemos tenido en cuenta" o "Alineamiento y burocracia" o cualquier combinación de palabras que me den un título como gancho. Pero, al final, lo dejé así, solo, en seco, creo es el mejor gancho para darle el sentido que quiero en este artículo.

Hay palabras que cuando uno las escucha por primera vez le llaman la atención y para mí "*alineamiento*" fue una de ellas. Cuando la escuché en el marco de la dirección empresarial me llamó la atención porque comprendí el fuerte sentido y significado que realmente ella tiene.

Pero, ¿qué es alinear?

Alinear, como idea, considero podemos verla desde dos dimensiones, desde la dimensión intuitiva, puede enmarcarse como un proceso que busca poner en línea diferentes actividades. ¿Que sencillez, eh? , tal parece una cosa evidente. Sin embargo, ¿cuántas cosas alineamos en nuestros trabajos o en nuestras vidas, cuantas cosas vemos que se alineen adecuadamente, cuánto nos preocupamos porque las cosas tengan su alineación?

No obstante, creo que alinear es algo más que en lo intuitivo podamos observar. Alinear, en el marco conceptual, considero es poner en línea las diferentes actividades de las organizaciones para darles un sentido, una dirección, una orientación a las mismas y de esta manera poder lograr coherencia, consistencia y consecuencia entre ellas, así como no poner de manifiesto contradicciones que conspiran contra la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la entidad.

Y, ¿qué debemos alinear?

Pienso que si alinear implica poner en línea actividades para lograr, entre otros, coherencia entre ellas y lograr mayores

rendimientos, se hace evidente que ese alineamiento debe estar dirigido para lograr alcanzar un estado deseado y para ello debemos alinear las diferentes actividades que estén asociadas al proceso estratégico que nos permita llegar a ese estado deseado. Con esto se hace obvio que cualquier proceso de alineamiento implica conocer el camino a recorrer desde dónde estamos hasta donde queremos llegar y por tanto la existencia de una dirección estratégica.

Sin embargo, la dirección estratégica de ese camino a recorrer pienso, tiene que pasar por algunas direcciones que son factores claves dentro de las organizaciones a diferentes niveles.

Por ejemplo, un primer factor clave a tener en cuenta en este alineamiento está en las actividades de tipo financiero. Cualquier organización tiene que crecer y para crecer tiene que tener un mayor rendimiento del capital empleado y en tal sentido hay que alinear las estrategias a emplear para crecer financieramente.

¿Cómo distribuir el capital financiero? es uno de los primeros factores a alinear. Identificar qué unidades de negocio por su madurez aportan mayor capital para redistribuir entre aquellas que están en un fase de desarrollo o de crecimiento es un alineamiento estratégico que pasa a ser determinante. A su vez esta redistribución del capital tiene que considerar en su alineamiento el cómo ajustar al riesgo para que este sea mínimo y lograr una mayor productividad de la inversión de capital.

Otro factor a alinear puede estar en los clientes o público objetivo. Muchas organizaciones tienen diferentes unidades de negocio y pueden compartir sin embargo la misma base de clientes y es necesario crear sinergias buscando satisfacer las necesidades de los mismos. Hoy en día es determinante no perder de vista que el colimador de cualquier organización debe apuntar al cliente o público objetivo, que en estos tiempos es mucho más exigente.

De esta forma actividades financieras y de clientes deben estar alineadas tanto en el orden horizontal como vertical. Entre ellas

se crea una unidad dialéctica que no se debe perder de vista ya que, sólo podemos crecer si el público objetivo tiene satisfechas sus necesidades.

Pero, para satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo hay que optimizar los procesos que pueden ser compartidos de manera de lograr ciertas economías de escala por la alineación de actividades productivas o de servicios que integren las diferentes cadenas de valor.

Finalmente, como soporte de toda alineación está la necesidad de alinear a las personas en las diferentes familias de cargos dentro de cada cadena de valor, considerando, adicionalmente, aquellos factores que en su alineación pueden producir un mejor clima dentro de cada organización

¿Y sabemos por qué es necesario alinear?

La necesidad considero está en su propia definición, si queremos alcanzar un estado deseado es necesario en los procesos cotidianos poner en líneas todas actividades que nos lleven por el mejor camino orientado hacia el logro de dicho estado.

Cuando un piloto va a despegar previamente tiene que definir su plan de vuelo donde declare su origen y su destino y la ruta a seguir. Con este plan el capitán de la nave alinea las actividades y los recursos con que cuenta, los pone en función del camino a emprender y activa toda una serie de torres de control que le permitirán llegar a su destino o al lugar más cercano. Haciendo un símil, podemos darnos cuenta que cualquier organización es una nave que para llevarla por el mejor camino, al igual, requiere o necesita del alineamiento de las actividades y los recursos que se tienen para conducirlos por el mejor camino y con los mejores resultados.

¿Y para qué alinear?

El para qué alinear está asociado al beneficio a lograr. Creo que el beneficio sería el poder llegar alcanzar el estado deseado, que debe estar en función del público objetivo para el cual trabaja la organización en particular. Pero, soy del

criterio que el alcanzar el estado deseado no es lograr cualquier objetivo, sino que este debe un objetivo correcto, que se logre correctamente y en el momento requerido.

De esta forma la necesidad estaría en función de la eficacia, la eficiencia y efectividad a lograr pero, para lograr esto hay que actuar de manera coherente, consistente y consecuente de manera que en el accionar de las actividades no se creen vacíos o gap que hagan perder el sentido u orientación y nos lleve por el camino menos apropiado.

¿Pudiéramos plantearnos un protocolo sobre esta situación?

Si sobre todo esto me planteara una situación como problema diría, que el *alineamiento* es algo que en la actualidad regularmente no tenemos presente en nuestras organizaciones. De esta forma, pudiéramos describir como hipótesis que, si logramos alinear nuestros procesos aumentarían significativamente nuestros rendimientos y en tal sentido me plantearía como objetivo de este trabajo el destacar la importancia del alineamiento como un valor, que es superior a su contrario, el *desalineamiento*.

Si les soy franco y para no ser absoluto, creo que pocas cosas he visto *alineadas*. Reconozco que algunas buenas empresas, pocas, en algo se ve su *alineamiento* y llama entonces la atención por sus buenos resultados. Pero, me doy cuenta que algunas reglamentaciones limitan el *alineamiento* que necesitan o quisieran.

No obstante, si puedo decir que la mejor *alineación* las veo en las orquestas, ya sea para tocar una bella sinfonía, como para escuchar algo con la letra desastrosa de un "regaetón". Pero bien, salvando las distancias, las orquestas a pesar de contar con una estructura determinada, ya que existen secciones o áreas como en el mundo empresarial, donde aparece el área de instrumentos de viento, con secciones de trompeta, trombones, saxos, flautas y clarinetes, así como áreas con instrumentos de cuerda, dividida a la vez en violines, guitarras, violonchelos, etc., todos los instrumentos llegan a *alinearse* bajo la

batuta del director y la lectura de un “manual de normas y procedimientos”, digo, perdón, de una “hoja pautada” que con simples códigos musicales dicen qué hacer. Al igual, en los deportes que trabajan en equipos se evidencia la *alineación* que es necesaria para ganar. ¿Se nos ha ocurrido pensar cómo se *alinean* y la necesidad de *alinearse* que tienen un equipo de pelota, de balón cesto o de volley ball, para obtener el triunfo? O tal vez, ¿hemos pensado cómo se *alinean* en un equipo de nado sincronizado donde las competidoras hacen casi todas las operaciones bajo el agua, sin verse y lo hacen con una precisión exacta? Creo que estos ejemplos nos deben servir para meditar un poco y comprender cómo en el mundo empresarial y de las organizaciones en general es necesario *alinear* nuestras actividades.

Cuba acaba de obtener el segundo lugar por países en los Juegos Panamericanos al lograr 59 medallas de oro de un total de 135. ¿Sería posible obtener estos triunfos sin *alineamiento* del conjunto de atletas? Nos hemos preguntado ¿cómo sonaría una orquesta sinfónica o una simple orquesta popular sin el *alineamiento* necesario de los diferentes instrumentos musicales y las voces de los cantantes o de un coro? Desastroso ¿verdad?

Pues bien, pensemos por un momento ¿cuántas medallas de oro podemos obtener por los resultados de la gestión de diferentes organizaciones? e imaginémonos ¿cómo sonarían nuestras organizaciones, qué tonalidad tendrían, como resultado de nuestra gestión? Creo que los resultados de la fantasía de estas dos preguntas no serían muy alentadores y me pregunto ¿por qué? Para mí la respuesta es evidente, por lo mismo, por la falta de *alineación* alrededor de los objetivos a alcanzar.

Un ejemplo foráneo

La primera vez que vi este término en el mundo empresarial fue cuando preparé un curso sobre “estrategias competitivas”. En aquel momento tuve que enfrentarme a un “caso de estudio” para evaluar qué había hecho Alfred Sloan en la General Motors en los años 20 del siglo pasado, ante su

principal competidor, la Ford, dirigida por Henry Ford.

En este caso la General Motors se veía en el conflicto de que sus costos eran muy superiores a los de la Ford y este último tenía un 55% del mercado mientras que GM sólo presentaba el 11% con todos sus tipos de vehículos. Mientras Ford producía un solo tipo de vehículo, el Modelo T, GM trabajaba varias líneas, la Cadillac, la Buick, la Oldsmobile y la Chevrolet, entre otros.

El plan de Sloan fue el siguiente: GM diseñaría vehículos diferentes para diferentes segmentos del mercado. La división Cadillac fabricaría automóviles de lujo para los compradores de renta más elevada y cada una de las otras divisiones atendería a segmentos de renta sucesivamente menor, con Chevrolet dedicada a un modelo que se vendería por menos precio que el Modelo T de la Ford.

Había, sin embargo, un obstáculo importante: la ejecución de este plan implicaba cambiar y *alinear* una diversidad de productos con una estrecha coordinación en su diseño, una combinación que superaba todo lo conocido anteriormente. Se necesitaría una gama de nuevos diseños de coches, de nuevos concesionarios distribuidores, de información comercial sobre los clientes de cada nuevo segmento de mercado, de plantas distintas para fabricar cada tipo de vehículo y de suministros diferentes para cada planta: una diversidad inmensa.

Al propio tiempo, las múltiples partes de la organización deberían ser *alineadas* y coordinadas en varios aspectos. Deberían cubrir los diferentes segmentos del mercado sin competir en exceso entre sí. Deberían compartir ideas sobre los modos de: mejorar los productos y reducir los costos de producción; coordinar sus esfuerzos de investigación y desarrollo; cooperar con las divisiones encargadas de producir y suministrar piezas esenciales como cojinetes, radiadores y bujías; y de normalizar los diseños lo suficiente para conseguir economías de escala en la producción de los componentes.

En comparación con la estrategia de monoproducto de Ford, la estrategia de segmentación del mercado de Sloan exigía la adopción de una mayor cantidad de decisiones y la obtención y evaluación continua de mucha más información. Exigía un mayor *alineamiento* de todos los componentes de la organización.

Sloan estudió la organización de GM y decidió que se precisaba un cambio radical. La nueva organización consistiría en lo que se conoce hoy como *estructura multidivisional*, con un *staff* fuerte y profesional en la oficina central. No habría ninguna interferencia en la autonomía básica de las divisiones para la adopción de decisiones operativas. Cada división concreta fabricaría y vendería un automóvil orientado al segmento de mercado asignado. Cada una tendría su propio equipo gerencial con autoridad para tomar sus propias decisiones operativas. A diferencia de la organización de otras empresas, la oficina central de GM no sería responsable de las operaciones del día a día. En cambio, sus tareas primarias serían la supervisión y la valoración del comportamiento de las divisiones y la planificación y coordinación de la estrategia general. La oficina central sería también responsable de la función de investigación y de los asuntos jurídicos y financieros.

Este esquema organizativo transformó rápidamente a GM en un competidor temible. De 1927 a 1937, Ford perdió 200 millones de dólares mientras que GM ganó más de dos mil millones. La participación en el mercado de GM creció hasta el 45% en 1940, mientras que la otrora mayoritaria del Ford se redujo hasta un escaso 16%.

Bajo el liderazgo de Alfred Sloan, General Motors aprovechó la gran escala de sus operaciones mediante la inclusión de las mismas piezas en muchos de sus diferentes modelos de automóvil. Al utilizar el mismo chasis, o el mismo motor, o los mismos frenos en varios modelos, GM podía dedicarse a desarrollar el equipo de producción especializado en estos componentes, con la consiguiente reducción sustancial de los costos. De esta forma,

junto al surgimiento de la estructura multidivisional, GM creaba la *alineación* necesaria de parte de las piezas de sus productos para disminuir significativamente sus costos y aumentar el valor de los mismos.

Un análisis en casa

Si analizamos hoy la estructuración de muchas de nuestras organizaciones podemos observar una entidad algo parecida a la que tenía Sloan en los años 20 del pasado siglo. La Unión de Empresas es la casa matriz de diferentes empresas, donde algunas áreas tienen una función global, propia de la corporación, como Planificación, Finanzas y Precios, Trabajo, Auditoría, unido a las funciones propias de la Tesorería.

Recordemos que decía que en GM “*La nueva organización consistiría en una estructura multidivisional con un **staff fuerte y profesional** en la oficina central.*” Creo que estas ideas son válidas también cuando observamos nuestro sistema empresarial.

Al mismo tiempo GM se dividiría en múltiples partes, múltiples divisiones, donde cada una debería **cubrir** los diferentes segmentos del mercado sin competir en exceso entre sí; **compartir** ideas sobre los modos de mejorar; **coordinar** sus esfuerzos de investigación y desarrollo; **cooperar** con las divisiones encargadas de producir y suministrar piezas y de **normalizar** los diseños lo suficiente para conseguir economías de escala.

Siguiendo el símil o analogía, nuestro sistema empresarial tiene múltiples partes, múltiples divisiones, con muchas funciones, donde se supone deben operar sobre bases que no permitan interferencia en las decisiones operativas y por ello es necesario alinearlas.

El diferencial

¿Por qué hago esta analogía? Porque quisiera que observáramos cómo con una misma estructura, al igual que una orquesta o un equipo deportivo, una organización específica pudo mostrar un resultado tremendamente satisfactorio, que le dio una nueva posición económica. Mientras,

¿podemos decir lo mismo de nuestras organizaciones?

Y, ¿por qué? Bien, porque reitero lo que expresé con anterioridad: *“De esta forma, junto al surgimiento de la estructura divisional, **GM creaba la alineación necesaria** de parte de las piezas de sus productos para disminuir significativamente sus costos y aumentar el valor de los mismos”*. Desafortunadamente, nosotros aún no hemos descubierto la necesidad de alinear nuestros procesos y procedimientos. Es decir, pienso que el gran problema que tenemos hoy en nuestras organizaciones es que nuestro país es una gran empresa nacional pero *“que no ha descubierto aún la **alineación**”*. Y es justamente esta *alineación* la que necesitamos para poder darle sinergia a nuestras organizaciones.

Somos un país donde aún prevalecen las estructuras organizativas de principios del siglo pasado, no hemos evolucionado en este campo. Donde, al igual que en aquellos tiempos, *“dirigimos fundamentalmente por instrucciones”* y una estructura multidivisional la convertimos en una fuerte estructura jerárquico piramidal o burocrática. Es decir, tenemos obsolescencia estructural en la mayoría de las organizaciones, estructuralmente estamos obsoletos, nuestra organización no sólo es vieja, sino, además, rígida por la cantidad de regulaciones que derivan.

Producto de estas estructuras burocráticas, estamos llenos de regulaciones que nos dan todas las instrucciones de lo que se debe hacer y por ende frenan toda iniciativa y le dan un carácter de ilegal a lo que no esté normado. Adicionalmente, esto crea una cultura de la espera, donde lo que no esté normado no se hace y determinadas situaciones quedan en un realengo o tierra de nadie. Nadie hace nada hasta que no le digan que haga o si lo hacen es para *“resolver”*, por lo que corren el peligro de que lo saquen de un cargo determinado.

¿Quién limpia los cristales de nuestros escritorios, de nuestras ventanas, de los grandes ventanales de ciertos edificios? Hasta ahora, nadie, eso no está normado, eso tiene peligrosidad y por tanto no hay

norma que regule esto y queda en tierra de nadie ¿Entonces? La pregunta es, ¿qué solución le damos a los cristales? O ninguna y permanecen llenos de mugre o lo hacemos hasta cierto punto, por *“trabajo voluntario”* ¿Deben ser estas las soluciones?

Esta cultura que se produce producto de la espera a que las cosas se normen, deja cosas sin hacer y frena la búsqueda de soluciones. Es totalmente opuesta a la dinámica que requieren las organizaciones y las personas que en ellas trabajan. Es a su vez contraria a la cultura del detalle que trata de ponerse en función del público objetivo y por ello busca la *alineación* de todas las actividades para satisfacer las necesidades de ese que es el principal beneficiario: el pueblo.

Somos el único país en el mundo que tenemos establecido en nuestras organizaciones por uno de estos mecanismos regulatorios una llamada *“Dirección por objetivos, con enfoque estratégico y orientado en valores”* pero, que no funciona en toda su magnitud porque otros mecanismos regulatorios no están alineados con ella. Su enfoque estratégico se llega hasta anular porque queremos forzarla no a que funcione de acuerdo a los requerimientos estratégicos de la organización, sino que sea reflejo de otras regulaciones que han sido emitidas o que son emitidas en el tiempo.

El exceso de mecanismos regulatorios, además de ser fuente de una gran pasividad porque, restringe y se está a la espera de lo que se puede hacer o de lo que se va a poder hacer en un futuro, tiene un gran problema y es que verticaliza todo de manera tal que no permite o limita los movimientos horizontales, los movimientos de coordinación o llamémosle mejor, limita, frena o no tiene en cuenta la *alineación*.

No quisiera poner ejemplos específicos para no herir susceptibilidades pero, sólo planteo la situación para que saquemos nuestras propias conclusiones y veamos si nuestras regulaciones están *alineadas* entre ellas o con las regulaciones de otras

organizaciones de igual rama o de rama diferente.

Algunas reflexiones

Creo que la cosa no está o no anda sólo por una crítica a lo que hacemos o a lo que creemos se debe hacer, sino por hacernos más preguntas previas, cuestionarnos más antes de hacer, ser más proactivos que reactivos, estar más en la cultura del detalle, para encontrar lo que realmente necesitamos, que es hacer lo correcto, correctamente y en el momento preciso o lo que es lo mismo, trabajar con mayor eficacia, eficiencia y efectividad. Pensar estratégicamente, lo que puede suceder si se hace alguna cosa, las consecuencias y las secuelas de las decisiones en todos los ámbitos (económico, político, social, tecnológico y ambiental).

Ahora, la palabra de orden, según mi criterio y forma de ver las cosas, es "ALINEACION" con mayúscula y subrayado. Sólo alineando nuestras actividades al nivel del detalle, pienso podremos trabajar por hacer al menos lo correcto, correctamente. Veamos algunos ejemplos.

El pasado 26 de julio de 2007 el General de Ejército Raúl Castro habló de un experimento que se hace desde el mes de marzo de 2007 en seis municipios del país "consistente en la distribución de 20 000 litros de leche diarios directamente del productor a 230 bodegas y al consumo social de estas localidades". Sobre este experimento decía:¹

"Así se eliminan procedimientos absurdos que hacían que este preciado alimento recorriera cientos de kilómetros antes de llegar al consumidor que residía, en no pocas ocasiones, a unos cientos de metros de la finca ganadera, con las consiguientes pérdidas del producto y gastos de combustible."

Mas adelante decía: "Pónganse a pensar en cosas como estas y veremos cuánto suman al final." Fin de la cita

Efectivamente pensemos en cosas como estas y veremos cuánto gasto se produce y

cuán lenta se hace la gestión, que debe estar dirigida a satisfacer las necesidades de un público objetivo que necesita del preciado líquido.

Pero, a mi criterio lo más interesante de esto está en la necesidad que tenemos de formularnos una pregunta para encontrar las causas y atacar las causas, no las consecuencias. Entonces, ¿cuál sería la pregunta clave? A mi forma de ver las cosas es ¿por qué estas cosas tan evidentes como las que citó el

General Raúl Castro, que hoy se *alinean*, no se hacían y no se hacen en otros casos similares?

Creo que la respuesta a esta pregunta es obvia. En primer lugar, por una deformación de las concepciones burocráticas, que encuentran su caldo cultivo en organizaciones extremadamente piramidales, cuyas pirámides son más altas y más fuertes que las de Egipto, que derivan errores y actitudes indolentes.

Es decir, el procedimiento explicado por el General de Ejército Raúl Castro, no es un procedimiento lento y costoso que se hiciera de manera ilegal o por capricho de alguien, sino que estaba legalizado por regulaciones que norman el proceder y que no tienen cuenta la necesaria *alineación, coordinación y disciplina* que debe haber entre los productores, los consumidores, y la forma más adecuada de hacer lo correcto, correctamente.

Pero, este no es el único caso. Recuerdo que sobre el inicio de la década de los 90 ciertos productores agrícolas, cercanos a los hoteles que atendían al turismo extranjero, fueron facultados a entregar sus productos directamente. Esto era un beneficio para el productor, que se vinculaba directamente con el cliente y era un beneficio para el hotel que compraba según sus necesidades de consumo, evitando de esta forma el despilfarro por excesivas existencias de productos frescos que se echaban a perder. Además de disminuir el gasto de combustible. Sin embargo, de pronto en algún punto de los aparatos administrativos se entendió que esto no era lo más viable por factores "x" y

¹ Tomado del Periódico Granma del 27 de Julio de 2007

se decidió eliminar esta alineación para complejizarla, alejarla y aumentar los gastos de todo tipo en el proceso de abastecimiento de productos frescos a los hoteles. ¿Y esto por qué? Bueno, una vez más tenemos que sacar nuestras propias conclusiones.

Muchos otros casos podemos ver. El proceso a seguir para reparar un salidero de agua en la calle, desde que se descubre el salidero hasta que se vuelve a cubrir la calle con capa asfáltica. La cantidad de organismos involucrados en la atención de los aeropuertos internacionales. La atención de una guarapera, que requiere caña, suministrada por un proveedor, y hielo, suministrado por otro proveedor diferente, y esto cuando tenemos suerte y encontramos que alguien se acordó de crear un punto de distribución de este tipo de bebida, que por demás se perdió de la posibilidad de consumo de la población, sobre todo infantil, porque la burocracia se olvidó.

¿Cuántos ejemplos más se pudieran enumerar? Me parece serían tantos que harían de este artículo un libro y no es mi intención. Lo dejo para que los historiadores investiguen y hagan una reconstrucción de la burocracia y sus efectos durante un período determinado. Si lo hacen por lustros o décadas, creo el libro puede tener varios tomos.

Reitero, lo importante no me parece el obtener un rosario de denuncias de situaciones que se presentan como manifestaciones de una burocracia totalmente deformada o hipertrofiada, incapaz de hacer las cosas fáciles y en función del pueblo. Creo que lo más importante es hacerse una pregunta básica y repetirla para cada respuesta. ¿Por qué? Creo hay que buscar el por qué de los por qué. Y, no obstante, me parece, como se suele decir, "*todos los caminos conducen a Roma*".

A manera de ir concluyendo.

Así las cosas podemos darnos cuenta que la situación se presenta como un *problema estructural* y de *falta de alineación*, unido a un *problema de coordinación y disciplina*, complementado con una *excesiva*

regulación que lleva a que sólo se hable, o la conversación gire, alrededor de las regulaciones y no del principal capital de las organizaciones, el capital humano, que es la única fuente de creación de valor y el que es capaz de hacer las cosas correctas, correctamente y teniendo en cuenta el momento preciso, si se lo permiten.

Creo que no revolucionaremos nuestros sistemas organizativos hasta que no nos *alineemos* con el público objetivo de cualquier organización, el pueblo, con los productos o servicios que prestamos, y la necesidad de alinear estas dos variables al nivel del detalle y, algo importante, cómo nos comunicamos y qué sistemas de comunicación establecemos para mejorar nuestras operaciones internas y nuestras relaciones externas para lograr una mayor y mejor alineación, coordinación y disciplina.

Tenemos que mejorar nuestras relaciones con el público para el cual trabajamos, que es la expresión genuina de la sociedad para la cual existen nuestras organizaciones y a la que tenemos que servir con la mayor exigencia y respeto. Es necesario dejar fuera mecanismos extremadamente formales que frenan, traban e imponen barreras a ese pueblo para el cual existimos y que también construye para nosotros, para nuestros hijos y familia.

Es reconocido que las organizaciones que cuentan con sistemas de gestión bien *alineados* tienen mayores y mejores resultados que otras que no *alinean* sus estrategias, sus estructuras, sus estilos, sus personas, sus procesos, sus sistemas con una cultura que trabaje por hacer lo correcto, correctamente y en el momento preciso. Esto es muestra de que el *alineamiento*, al igual que la sincronización de los jugadores de un equipo deportivo o los músicos de una buena orquesta, produce beneficios extraordinarios.

Para que un organismo, una unión de empresas, una empresa o una unidad empresarial de base pueda agregar valor, debe tener en cuenta a quién sirve y buscar el *alineamiento* entre todos los componentes del sistema para crear sinergia. Es aquí donde está el problema,

ver cómo los diferentes niveles encuentran un *alineamiento* que genere valor.

Si el *alineamiento* no se encuentra y por tanto no se produce la sinergia necesaria, esto no suma, sino más bien resta y entonces habría que preguntarse ¿para qué estructuralmente tenemos tantas organizaciones? En estos casos fuera mejor disolver un poco de organizaciones, ya que tendría más valor el disolver organizaciones que no crean sinergias y si producen mucha burocracia, así como que generan grandes gastos.

El cierre

Ahora, el *alineamiento* tiene una cara que se ve y esta asociado a los procesos. Pero, en su esencia más profunda tiene otra cara que no se ve, que está relacionada con las personas y que tiene que ver con la forma de pensar y actuar que la personas las consideran mejor a su opuesto, la *desalineación*. Es decir, la *alineación* también tiene un carácter biestable y es un valor que debe estar en las personas y si no está aparece su opuesto.

De esta forma, como valor, reflejo de una cultura determinada, está asociado a una creencia básica "*alinear los procesos debe permitir integrar el sistema de gestión para obtener resultados más eficientes, eficaces y efectivos*". Como creencia y como valor, a la *alineación* le hace falta sembrarla en las personas con funciones directivas para que le encuentren sentido a la acción y puedan trabajar de manera jerarquizada en proyectos nuevos e ilusionantes, de lo contrario prevalecerá su opuesto, la *desalineación*, que es lo que nos está sucediendo hoy en día.

Creo que la categoría *alineación* debe pasar a formar parte y ser el soporte fundamental, la categoría rectora, la estrategia maestra, el propósito central, de la ideología organizacional de cada una de nuestras organizaciones.

Si me preguntaran ¿y en esta nueva dimensión, qué es *alineamiento*? diría: ***alineamiento es***, ante todo, sinergia, es poner en línea nuestras acciones, es organizar nuestras relaciones, es darle sentido a lo que hacemos, es trazar una

dirección hacia un estado deseado, es cambiar el rumbo si nos alejamos de nuestra misión y nuestra visión, es emanciparnos contra cualquier manifestación de burocratismo, es hacer las cosas con sencillez, es estar en el detalle de las cosas, es coordinar acciones en todas las direcciones, es facilitar el cómo hacer las cosas, es ahorrar tiempo y recursos, es ponerse en el lugar de otros, es desafiar cualquier estructura de pensamiento contraria, es defender la disciplina de hacer lo correcto, correctamente y en el momento preciso, es poner por delante las necesidades de la sociedad y su pueblo, es voluntad para que todo salga bien, es tarea de todos y es sentido de unidad y pertenencia. En resumen, es pensar.

Bibliografía:

1. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Alignment. Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España. 2006
2. Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona. España. 1991
3. Rummler, G.A. y Brache, A.P. Cómo mejorar el rendimiento de la empresa. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. España. 1993