



## LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Nº 1406

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas  
Consultor / Gerente

El plan estratégico contiene el direccionamiento de la compañía para los próximos años, es decir, qué se quiere lograr, cómo lograrlo y qué metas obtener. Tan importante como concebir una estrategia es el proceso de alinear el pensamiento y la acción al interior de las organizaciones para el cabal cumplimiento de lo diseñado en el plan estratégico.

Hablamos de dos hechos: **pensamiento y acción**. La experiencia demuestra que si no se alinea el pensamiento tampoco se concretará una conducta homogénea en la acción.

Por más que los planes estratégicos estén elaborados con las mejores metodologías, si no se comparte su contenido, no se logrará el alineamiento deseado. Ahora, la conducta humana de las personas hace que tengan diferentes niveles de entendimiento e interpretación. Los conceptos, por sí solos, pueden conducir a distintos enfoques sobre el mismo hecho, porque en ello está involucrado el criterio, la experiencia y aún su temperamento y singularmente sus propios intereses.

Conscientes de los hechos descritos, diferentes autores recomiendan que los ejercicios de estrategia aseguren el alineamiento de las personas, de diferentes maneras, según su nivel de actuación con relación al propio plan estratégico.

Vamos a comentar algunas de ellas:

### Divulgación del plan estratégico

Se parte del hecho simple que el plan estratégico ha sido divulgado en forma conveniente a los distintos niveles jerárquicos de la empresa, con un grado de detalle cuidadoso para los niveles superiores de la organización y más simple a medida que baja la pirámide, pero sin desdibujar la esencia del plan.

Desde el momento mismo en que el plan se comunica, los diferentes actores deben iniciar con sus roles en la ejecución de la estrategia. Si el plan no es oportuna y correctamente comunicado, empezarán los problemas de falta de alineación en el pensamiento y la acción.

## Discusión por grupos y plenaria

Como parte de la divulgación del plan, se pueden instrumentar ejercicios para divulgar la estrategia empresarial; con un facilitador adecuado, exposiciones y cuestionarios bien diseñados, se puede comunicar el plan para lograr que los participantes por grupos resuelvan los ejercicios y luego en plenaria expongan su interpretación y soluciones, lo cual generará la alineación apropiada.

Este ejercicio debe producir como resultado una mayor (o total) claridad en la interpretación y el entendimiento sobre lo que se quiere lograr con el plan estratégico y cómo lograrlo. Como consecuencia, se generará el deseado alineamiento del pensamiento entre los participantes, lo cual facilitará la posterior coordinación en la acción.

## Uso de metodologías de [Balancedscorecard](#)

Las metodologías del *Balancedscorecard* facilitan enormemente la alineación del pensamiento y la acción ya que parten de definir muy bien los objetivos del plan, según diferentes perspectivas de la organización, como son las comerciales, financieras, administrativas, operativas y de innovación y desarrollo.

Cada objetivo, por su parte, deberá tener un alcance claro y unos planes de acción con indicadores de medida, responsables de su ejecución claramente determinados y un calendario de cumplimiento.

Muchos problemas de alineación estratégica se superan con el uso de estas metodologías ya que permiten definir:

- ¿Qué se quiere lograr? (objetivo).
- ¿Qué hay que hacer para lograrlo? (planes de acción).
- ¿Cómo sabemos si los estamos logrando? (indicadores de medida).
- ¿Cuándo se debe lograr? (calendario).
- ¿Quién es el líder de la ejecución? (responsable).

## Evaluación periódica de los resultados de la estrategia y el alineamiento

Sería imperdonable concebir un plan estratégico y alinear el pensamiento para posteriormente no evaluar los resultados.

Una estrategia hace sentido en la medida en que se ejecute y genere los resultados esperados. No se trata simplemente de controlar los presupuestos de ingresos y gastos, es ir mucho más allá, es verificar las causas, las motivaciones, las circunstancias, los aciertos, los correctivos frente al plan y sus resultados y lo más importante, obrar con la debida oportunidad si las condiciones cambian o el plan no está produciendo los resultados esperados.

## Retroalimentación

Toda ejecución de una estrategia exige retroalimentación entre los participantes,

sean estos decisores o sean ejecutores, de esta manera el pensamiento y la acción continuarán alineados. Bien diseñadas, las reuniones periódicas de evaluación de los resultados de la estrategia y la retroalimentación alrededor de ella, permitirán un escenario adecuado para la alineación de todos los actores del plan.

Síguenos en:



*Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Competitividad y Estrategia](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.*

**Planning**  
**Junio de 2014**

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



**Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

Página 3 de 3



**Recomiende a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



**Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a [info@planning.com.co](mailto:info@planning.com.co) llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.