

Dos enfoques diferentes de alineación estratégica

Two different approaches for strategic

Mariela García Pórcel
UPIICSA- IPN
menena.gp@gmail.com

María Elena González Aguilar
UPIICSA- IPN
mega_1902@hotmail.com

Recibido 6 de julio, 2015

Aceptado 19 de octubre, 2015

Resumen

Los continuos cambios que afectan la manera de administrar y dirigir a las empresas, expuestas a entornos totalmente competitivos y dinámicos, hacen que sea necesario un esfuerzo de actualización de conceptos como el de alineamiento estratégico, que ha evolucionado basándose en las experiencias obtenidas en su implantación. Se realiza la discusión de diversos conceptos y herramientas del alineamiento estratégico para llegar a describir dos enfoques que pueden ser aplicados a cualquier empresa. La investigación es de tipo cualitativa.

Palabras clave: alineamiento estratégico, cadena de suministro, misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño.

Abstract

The continuous changes that they affect the way to manage and lead the exposed companies to fully competitive and dynamic environments, involve an effort to update concepts for example "the strategic alignment", it has evolved based on the acquired experience because of its implementation. In this paper the discussion of approaches of their application in any company. The research employs a qualitative method.

Keywords: strategic alignment, supply chain, mission, vision, strategies, strategic objectives, performance indicators.

Introducción

Cada empresa debe trabajar y decidir de acuerdo a su estrategia y sus políticas internas para llevar a cabo su alineamiento estratégico. El grado de detalle y formalidad con la que se lleva cabo este alineamiento dependerá primordialmente del sector al cual pertenece la compañía y del grado de importancia de sus operaciones y su misión.

Bajo este contexto, el objetivo de la presente investigación es discutir los diferentes constructos teóricos del alineamiento estratégico para considerar dos enfoques diferentes que puedan ser aplicados en una empresa y que describan los elementos que resultan importantes para llegar a un alineamiento estratégico.

El interés de tener alineados los procesos a los objetivos de la empresa ha sido siempre un tema de gran importancia; Porter (1985) fue uno de los investigadores que dio la base para enfocar esta estrategia, mediante la identificación de la cadena de valor dentro la cadena de suministro de la empresa. Luftman (1996) y Akpan (2007) apoyaron este concepto indicando que es necesario el enfoque no sólo a los procesos internos sino también a los externos que están relacionados con los proveedores y el mercado.

Hamel (2001) investigó acerca del propósito estratégico concluyendo que el alineamiento estratégico va más allá de las capacidades globales de la empresa, donde es necesario tener además de objetivos estratégicos, desafíos como ventaja competitiva. Schnierderjans (2009) y Cao (2012) contemplaron la relación entre el alineamiento estratégico y el rendimiento de la empresa moderados por su entorno competitivo.

Para hacer posible el alineamiento de toda la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos y propósitos estratégicos, Martínez (2005), Kaplan (2007), Sakka (2011) y Pacheco (2012a) introducen herramientas estratégicas como el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), el modelo SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) y la metodología de alineamiento estratégico, respectivamente.

Por lo tanto, la visión y misión, la integración funcional, los indicadores de medición y la identificación de la cadena de valor dentro la cadena de suministro, son variables importantes dentro el concepto de alineamiento estratégico.

Desarrollo

La presente investigación es de tipo cualitativa y descriptiva. Es cualitativa ya que se utiliza la recolección de información para obtener dos enfoques diferentes del alineamiento estratégico. Es descriptiva ya que se indaga sobre el tema de estudio.

La metodología empleada para esta investigación es resumida en la tabla I.

Tabla I. Etapas de la investigación

Etapa	Objetivo	Método	
1. Análisis de literatura y definición de elementos	Comparar y analizar las aportaciones de alineamiento estratégico y dirección integral	Organización de la información, revisión, preparación y análisis. Cuadro comparativo (enfoque 1) con los elementos derivados de la teoría para el alineamiento estratégico	Preparación
2. Identificación de la brecha	Identificar los elementos que permiten el alineamiento estratégico	Análisis comparativo entre los dos enfoques	Análisis
3. Ratificación o modificación de hallazgos	Considerar si la información analizada es consistente y clara para entender los dos enfoques planteados y obtener un resultado	Análisis de la información	Resultados

Fuente: elaboración propia

Etapa 1. Revisión de diferentes aportaciones teóricas que estén relacionadas con el alineamiento estratégico, las cuales fueron: cadena de valor, *balanced scorecard*, modelo SCOR, las cinco tareas de la gestión estratégica, alineación total y estructura de las 7-s.

Etapa 2. Definición de los elementos necesarios para el alineamiento estratégico, los cuales permiten que las empresas logren la vinculación de sus procesos con sus objetivos.

Etapa 3. Realización de cuadros o diagramas para mostrar los resultados obtenidos de la investigación.

Una vez establecida la metodología utilizada, se argumentan a continuación los dos enfoques obtenidos de esta investigación.

Primer enfoque

Si bien en un principio el concepto de alineamiento estratégico no se manejaba como tal, Porter (1985), introduce el concepto de cadena de valor que resulta muy importante para estudios posteriores sobre este tema.

Dentro de todos los procesos que tiene la empresa (cadena de suministro, compuesta de las actividades de soporte y actividades primarias), se identifican aquellos que generan ventaja competitiva y valor al cliente final conformando la cadena de valor (ver grafica 1).

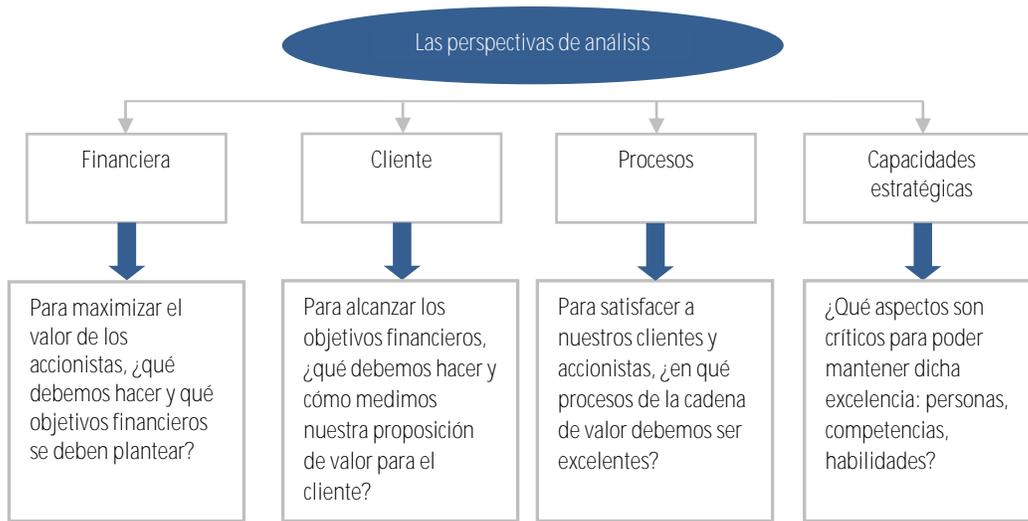
Gráfica 1. Cadena de valor

Actividades de soporte	Infraestructura de la empresa Financiación, planificación, relación con inversores				
	Gestión de recursos humanos Reclutamiento, capacitación, sistema de remuneración				
	Desarrollo de tecnología Diseño de productos, investigación de mercado				
	Compras Componentes, maquinarias, publicidad, servicios				
	<i>Logística interna</i> Almacenamiento de materiales, recepción de datos, acceso de clientes	<i>Operaciones</i> Montaje, fabricación de componentes	<i>Logística externa</i> Procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes	Marketing y ventas Fuerza de ventas, promociones, publicidad, exposiciones	<i>Servicios post venta</i> Instalación, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones
Actividades primarias. Fuente: (Porter, 1985)					

El alineamiento es posible si se comprende no sólo la cadena de valor de la empresa, sino la forma cómo encaja la empresa en el sistema de valor general, tomando en cuenta también la cadena de valor de los proveedores y de los compradores. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Porter, 1985).

Kaplan & Norton (2007) incluyen el concepto de cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) que maneja cuatro perspectivas de análisis: financiera, cliente, procesos y capacidades estratégicas, para definir el alineamiento de los empleados hacia la visión de la empresa, la mejora de la comunicación de los objetivos hacia todo el personal y su cumplimiento, la redefinición de la estrategia en base a resultados, la mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones (ver grafica 2).

Grafica 2. Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Martínez & Milla (2005)

El cuadro de mando integral es considerado como una herramienta de gestión del cambio estratégico dentro una empresa, la cual le permite lidiar con los cambios en el entorno competitivo; ésta traduce la visión, misión y objetivos en indicadores de medición del desempeño de la organización (Martínez & Milla, 2005).

Para Kaplan & Norton (2007), el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) permite tener un balance entre lo que son las medidas operativas (satisfacción del cliente, procesos internos) y financieras, es decir, que ninguna de las dos debe ser excluida, más bien la innovación de la organización y las actividades operacionales de mejora son las que conducen la mejora financiera futura.

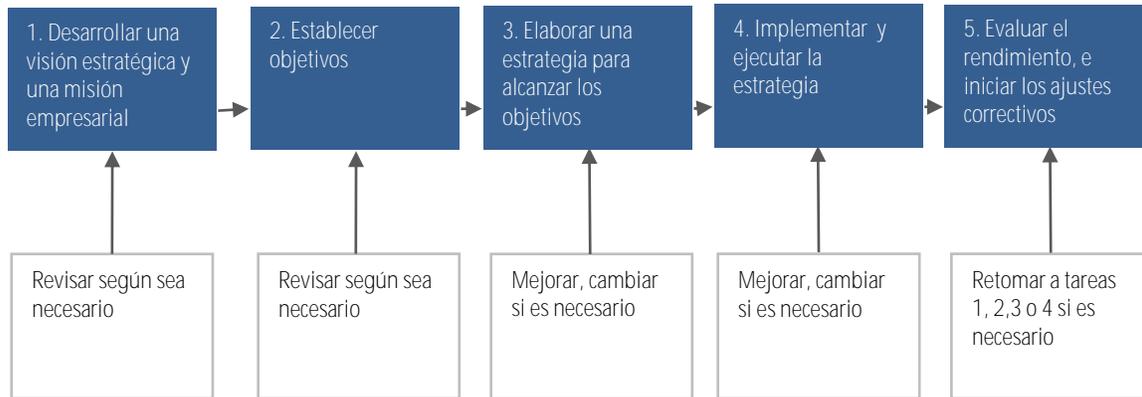
Además de proporcionar información de las cuatro perspectivas, el *balanced scorecard* limita el número de indicadores utilizados, es decir, obliga a los ejecutivos a enfocarse en las mediciones más cruciales en conjunto, de esta manera, les permite apreciar si la mejora en un área pudo haberse alcanzado a expensas de otra (Kaplan & Norton, 1992).

Otra herramienta estratégica es el modelo SCOR y sus cuatro niveles que permiten que una compañía analice cada paso dentro de toda su cadena de suministro desde los proveedores hasta los clientes finales, para poder alinearlos con los procesos de negocio y los objetivos estratégicos para implementar mejoras (Sakka & Pierre, 2011).

Para Sakka & Pierre(2011) el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) se define como "la base inicial para la administración de la cadena de suministro, que establece los vínculos indispensables entre el rendimiento operacional, resultados financieros y objetivos estratégicos", a su vez, éste permite evaluar la efectividad de la cadena y alinear sus diferentes elementos hacia un objetivo principal.

Thompson & Strickland (1995), define cinco tareas de la gestión estratégica para el proceso de formular la estrategia e implementarla (ver gráfica 3).

Gráfica 3. Las cinco tareas de gestión estratégica



Fuente: Thompson & Strickland (1995)

De la gráfica anterior se describen las tareas de la siguiente forma:

- Tarea 1, comienza decidiendo cuál es el propósito de la empresa y formando una visión estratégica a donde la empresa debe llegar, contemplando las actividades que buscan ser realizadas por la organización a largo plazo para así alcanzar su misión.
- Tarea 2, el establecimiento de objetivos convierte la visión estratégica y el curso de dirección en resultados previstos. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un marco de tiempo especificado. Estos explican detalladamente cuánto, qué tipo de rendimiento, para cuándo, y dirigen su atención y energía a lo que se necesita para llevarse a cabo.
- Tarea 3, las empresas necesitan estrategias para guiarse en cómo alcanzar sus objetivos y cómo perseguir la misión de la organización. Elaborar una estrategia tiene que ver con cómo alcanzar objetivos de rendimiento, cómo competir con los rivales, cómo alcanzar ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición de la empresa a largo plazo, cómo hacer que la visión estratégica de la empresa sea una realidad. Una estrategia consiste en cómo llevar a la empresa de donde está a donde quiere ir, es decir alcanzar los resultados esperados.
- Tarea 4, implementar, ejecutar y evaluar la estrategia.
- Tarea 5, la empresa debe evaluar el rendimiento, realizar revisiones e iniciar acciones correctivas, objetivos, estrategias, nuevas ideas y oportunidades para alcanzar la dirección deseada a largo plazo.

De manera similar Hatum (2009) y Singh (2013) nombran como modelo de alineación, la estructura de las 7-S de McKinsey ampliamente utilizado por Harvard Business School. Ésta proporciona un enfoque estratégico para los recursos humanos. La premisa básica del modelo es que existen siete aspectos internos de una organización que necesitan ser alineados para tener éxito. Entre estos elementos se incluyen los empleados, su necesidad de desarrollo y motivación.

El modelo 7-S permite resumir los diferentes aspectos organizacionales donde es necesario trabajar para alinear la organización. Este incluye las siguientes áreas de análisis: estrategia, estructura, sistemas, personas, capacidades, estilo de gestión y valores compartidos. El modelo establece que para que una organización sea efectiva debe tener un alto grado de alineamiento interno entre los siete elementos. Cada "S" alimenta y refuerza a las otras (Singh, 2013) (ver gráfica 4).

Gráfica 4. Modelo 7-S

Contexto (social, político, legal, económico, tecnológico, competitivo, mercado)		
Estrategia del negocio	Sistemas y procesos	Estructura organización
Capacidades distintivas	Estilo de conducción	Personas
Misión externa	Valores de la dirección	Misión interna

Fuente: Singh (2013)

Por otro lado Khadem (2008) señala que la alineación total es sostenida de tres pasos básicos: involucrar a la gente en la creación de un propósito y visiones comunes, desarrollar estrategias para comunicar la visión de la empresa y alinear la administración. Esta última consta de siete conceptos que deben ser aplicados para que las personas tengan un papel importante en la implementación efectiva de la estrategia: responsabilidad alineada, información enfocada, capacidades alineadas, comportamientos alineados, equipos alineados, tutorías alineadas y compensaciones alineadas (ver tabla II).

Tabla II. Pasos para la alineación total

Pasos	Características
Crear un propósito y visión comunes	Fomentar la creatividad, el pensamiento estratégico y la unidad
Desarrollar estrategias para comunicar la visión (alinear estrategia y cambio)	Las estrategias deben estar enfocadas al cliente, a las finanzas y a la empresa. Hasta aquí la empresa tiene unido a su equipo de trabajo en torno a una visión y estrategia
Alinear la administración	<p>La necesidad de la implementación efectiva de la estrategia; todas las personas deben desempeñar un papel en su ejecución. Este punto incluye siete conceptos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad alineada. Cada persona debe comprender la forma en que debe alinearse su función a la visión y estrategia de la empresa. Se busca el equilibrio entre las cuatro áreas principales: financiera, servicio al cliente, procesos de negocios internos y capacitación y crecimiento. 2.- Información enfocada. Tener a la mano el resumen de toda la información más importante de la empresa que sirve para el alineamiento. 3.- Capacidades alineadas. Alinear las aptitudes individuales con la responsabilidad, aumentar las capacidades de cada persona, evaluando sus niveles de competencia para obtener el éxito en sus áreas de responsabilidad. Las capacidades individuales amplifican las capacidades de la empresa. 4.- Comportamientos alineados. Enfocados a la visión y la estrategia. La congruencia de los valores de cada persona es la máxima ventaja competitiva. 5.- Equipos alineados. Los equipos de trabajo en todos los niveles deben pensar de manera original, se deben reforzar entre sí y hacer lo necesario para lograr una eficiencia avanzada. Los individuos proporcionan la ayuda que su jefe necesita para tener éxito (enfoque ascendente). 6.- Tutoría alineada. Las personas necesitan apoyo personal, orientación y ánimo para convertir su desempeño en energía positiva. El jefe inmediato debe prestar atención a sus empleados. 7.- Compensaciones alineadas. Se requiere que se premien los comportamientos correctos por su contribución real y alineada con la visión y estrategia de la empresa. No se puede tomar en serio la alineación si se espera que una persona haga una cosa y se le recompensa por algo distinto. Congruencia entre la alineación y la recompensa.

Fuente: elaboración propia

De la tabla anterior se puede observar que la alineación se inicia con una visión unificada, una estrategia creativa y unos valores centrales, que sirven como un marco de referencia para alinear todo lo demás en la organización.

Finalmente se considera importante que para realizar un alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos de una empresa es necesario tener en cuenta el enfoque de procesos, que es uno de los principios del Sistema de Gestión de Calidad propuesto por la norma ISO 9001:2008:

“Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, la identificación e interacciones de los mismos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

La importancia de este enfoque se basa en que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Segundo enfoque

Pacheco (2012b) menciona que el alineamiento directivo es el nivel de coherencia, consistencia y encadenamiento de los procesos en relación a los objetivos estratégicos de la organización, apoyados por acuerdos negociados entre los actores organizacionales (internos y externos), y soportados en una estructura organizacional flexible, tomando en cuenta en todo momento, tanto el devenir histórico de la organización como el ambiente socioeconómico y político en el que se mueve”. Kaplan y Norton (2007) proponen que el alineamiento de las organizaciones es una necesidad, aunque ellos sólo se refieren a poner en sincronía la estrategia con la operación.

Una organización funcionará mejor cuando todos están coordinados, cuando cada uno se sienta parte de la organización y mediante acciones que generan un valor dentro de la organización. Cuando se involucra a las personas se genera un compromiso, pues al ser parte de cada proceso, el que hayan sido considerados ayuda en gran medida a la productividad, siendo en sí un “motor de productividad” (Zenger & Stinnett, 2013).

Por lo anterior es importante que se analice el estado actual; considerando a dónde quiere llegar la organización se pueden establecer objetivos, metas que permitan llegar a ellos; Zenger y Stinnet (2013) menciona cuatro pasos para poder explorar la situación deseada y estos pasos son:

- Entender la visión del éxito
- Establecer objetivos y expectativas de actuación
- Explorar rutas de actuación alternativas
- Investigar la existencia de posibles barreras o resistencias

Cuando ya se tiene un análisis del estado actual, se debe considerar la planeación, parte fundamental de cualquier organización, pues es necesario plantear las metas que se desean alcanzar, cómo se van a desarrollar los planes mediante la coordinación de la actividades planeadas y además de establecer diferentes estrategias (Stephen, 1996) (Robbins, 1996), por lo tanto, el concepto de estrategia es importante.

La estrategia se puede definir como el medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos (Robbins, 1996), Chandler y Mintzberg enfatizaban la frase “la estructura sigue a la estrategia”, pues se decía que conforme se plateaba una estrategia, la estructura tenía que ser rediseñada con la finalidad de hacer posible la nueva estrategia (Del Castillo & Vargas, 2009).

Stephen (1996) plantea tres tipos de estrategias, con las cuales establece la opción de una estructura, en la tabla III se muestra esta relación entre la estrategia y la estructura.

Tabla III. Relación entre la estrategia y la estructura

Estrategia	Opción estructural
Innovación	Orgánica: estructura suelta, baja especialización, baja formalización, descentralizada.
Minimización de costos	Mecánica: control rígido, extensa especialización en el trabajo, alta formalización, gran centralización.
Imitación	Mecánica y orgánica: mezcla de propiedades leves y estrictas, controles rígidos sobre las actividades actuales y controles más leves para nuevas empresas.

Fuente: Stephen (1996)

Hynes (2009), argumenta que la orientación estratégica también es considerada como un problema crítico, que puede determinar el éxito o fracaso de una organización (citado en Calzada *et al.*, 2011), porque si no se genera una competencia, es decir, algo que nos distinga de los demás, la historia de la organización no será muy larga.

Dentro de cualquier organización se encuentran los procesos orientados de manera particular; no sólo se persigue el objetivo de la organización, sino que también se busca el objetivo personal, el proyecto de vida; al final, en el proceso que se realiza se busca un beneficio particular. Se tienen relaciones sociales más profundas donde interactúan los intereses, significados, valores y sentimientos; el conjunto de todo esto va creando una cultura organizacional determinada (Pacheco, 2012b).

Desde este punto de vista tenemos que considerar las emociones de cada individuo de la organización, se debe considerar la parte de la motivación, pues toda persona tiene necesidades que desea satisfacer; se tienen diferentes teorías referente a la motivación desde la pirámide de Maslow, la teoría X, Y y Z, donde se muestra el interés de cada persona.

Una organización necesita una persona que contribuya a que todo sea claro, no basta tener la misión y visión de la organización, hay que entenderla y traducirla a través de los objetivos, metas, traducirla en algo medible, para que posterior a esto se pueda realizar una mejora (Kaplan & Norton, 1996).

Entonces es necesario tener un líder que sea capaz de ser gerente y *coach*, que tenga ciertas características como las enlistadas en la tabla IV, tal vez no sea fácil encontrar personas con estas características, pero al menos hay que encontrar una persona con el mayor número de ellas, pues esto ayuda a que la organización funcione mejor (Manning & Da Rios, 2007).

Tabla IV. Características de un líder como gerente y coach

Gerencia	Liderazgo	Coaching
Planear	Visualizar	Escuchar
Organizar	Alinear	Preguntar
Dirigir	Fortalecer	Confrontar
Coordinar	Orientar	Aprender
Controlar	Cuidar	Superar límites

Fuente: Manning & Da Rios, 2007

Lo ideal al tener un líder con estas características, es que la organización realmente sepa a dónde quiere llegar, con el apoyo de un buen planteamiento de la misión y visión, como se mencionó antes. El desempeño está unido con los resultados, puede ser observado de manera individual, grupal, organizacional; según Rummier, existen tres niveles de desempeño, los cuales se muestran en la tabla v (citados en Ochoa *et al.*, 2014).

Tabla V. Niveles de desempeño

Nivel	
Organizacional	Desempeño deseado por la institución, en el cual los son los anhelos de los altos mandos por parte de los subordinados
De procesos	Se requiere de todos los procesos para alcanzar el desempeño en el nivel organizacional
De tareas	Requiere de todas las tareas para alcanzar el desempeño en el nivel de proceso

Fuente: Ochoa *et al.*, (2014)

El desempeño permite tener una visión global de cómo se ocupan los trabajadores de la organización, qué tan enfocados están en cumplir las metas y evaluar si los procesos que se emplean son los adecuados.

Además, permite que al evaluar el desempeño se pueda considerar si se están optimizando los recursos mediante la apreciación sistemática de cada proceso que se realiza en la organización (Sánchez & Calderón, 2012).

Resultados

Después de la descripción de los dos enfoques, y mediante un cuadro comparativo, se analizan las diferentes aportaciones teóricas descritas en el punto anterior relacionadas con el alineamiento estratégico en las organizaciones para definir los elementos necesarios para el alineamiento (ver tabla VI).

Tabla VI. Cuadro comparativo

Aportaciones teóricas								
ELEMENTOS	CADENA DE VALOR	BALANCED SCORECARD	MODELO SCOR	CINCO TAREAS DE LA GESTION ESTRATEGICA	ESTRUCTURA DE LAS 7-S	ALINEACION TOTAL	ENFOQUE DE PROCESOS	ALINEAMIENTO DIRECTIVO
CADENA DE SUMINISTRO	X		X		X		X	
ACTIVIDADES DE SOPORTE	X							
ACTIVIDADES PRIMARIAS	X							
PROCESO QUE GENERA VALOR	X							
CADENA DE VALOR DE PROVEEDORES	X		X					
CADENA DE VALOR DE LOS COMPRADORES	X		X					
ESTRATEGIAS		X		X	X	X		X
ENFOQUE FINANCIERO		X						
ENFOQUE EN EL CLIENTE		X						
ENFOQUE EN PROCESOS		X			X	X	X	
ENFOQUE EN LA INNOVACION Y APRENDIZAJE		X			X	X		X
MISION, VISION Y ESTRATEGIA		X	X	X	X	X		X
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		X	X	X	X	X		X
VALORES		X			X	X		X
METAS		X				X		X
INDICADORES DE MEDICION		X	X					

Fuente. Elaboración propia

Con base al cuadro comparativo, toda empresa puede hacer posible la vinculación de sus procesos a sus objetivos siempre y cuando estén enfocados hacia el cumplimiento de su misión y visión; partiendo de esto debe definir sus estrategias, objetivos estratégicos, recursos y acciones además de llevar un proceso de seguimiento y medición de estos elementos para no perder el enfoque.

Es necesario tener definida la misión para tener clara la razón de ser de la empresa y el motivo por el cual existe; la visión para saber a dónde se quiere a llegar en un tiempo determinado, para que todos los esfuerzos de la empresa estén enfocados en el camino a seguir. También, es importante tener definidos valores y/o principios, ya que estos permiten orientar el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa.

Una vez definida la visión, misión y principios de la empresa, es importante tener conocimiento de todos sus procesos y su interrelación para poder identificar su proceso clave, pieza fundamental para generar valor a la empresa. Poniendo énfasis en el proceso clave, sin descuidar los demás procesos, se definirán estrategias y objetivos estratégicos medibles y alcanzables en términos de la visión, para la resolución de problemas, la mejora dentro de la organización y generación de ventaja competitiva.

Posteriormente, para cada objetivo estratégico definido, se señalan las acciones a seguir para su cumplimiento, contemplando los recursos con los que se debe contar. Añadiendo información relevante del segundo enfoque se considera que para llevar a cabo las acciones dentro la empresa es importante contar con un líder como gerente y coach que sea capaz de: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las tareas dentro la empresa, para alinear, fortalecer, orientar, cuidar a las personas hacia la visión, hábil para escuchar a los demás, mantenerlos motivados, continuar aprendiendo y superar sus límites como persona.

Con la revisión de la literatura, hay puntos clave que cualquier empresa debe tener: misión, visión, objetivos, estrategias, metas, indicadores, tableros de control; sin embargo, en la práctica, las empresas no están interesadas en esto, pues creen que esta labor implica pérdida de dinero y tiempo.

Finalmente, se requiere un proceso de seguimiento y medición que permita saber si se está en el camino correcto para alcanzar los objetivos propuestos, en términos del cumplimiento de las estrategias.

Discusión y conclusiones

A manera de conclusión, en este apartado se discuten las principales implicaciones teóricas derivadas de la presente investigación. En el primer enfoque se hace énfasis en considerar todas las actividades (internas y externas) dentro la cadena de suministro para poder identificar los procesos que pueden generar valor, ya que estos ayudan a que se plantee con mayor facilidad la estrategia (mejora de atención al cliente, calidad, reorganización estructural, etcétera); esto, aunado a los objetivos estratégicos una vez que se conocen los requerimientos de los clientes, accionistas y/o personal en general.

En el segundo enfoque se hace hincapié en los actores organizacionales (internos y externos), tomando en cuenta la estructura organizacional de la empresa, velando por la necesidad de un líder como gerente y *coach* que se enfoque al cumplimiento de la visión de la empresa manteniendo motivadas a las personas ya que de estas dependen que todas las tareas se lleven a cabo.

Para el alineamiento estratégico se considera a la empresa como un todo, conformado por diferentes departamentos que deben trabajar en conjunto para alcanzar las metas deseadas. Los directivos deben tener un compromiso hacia los trabajadores, una forma de mostrar su compromiso sería la capacitación, basándose en la importancia de que el personal esté bien capacitado y que esto se vea como una inversión, no como un gasto más de la empresa.

Se requiere de personas integrales que estén dispuestas a vivir en constantes cambios ya que la innovación es una parte fundamental en el alineamiento estratégico, pues esto permite seguir al mundo que evoluciona día a día. Otro factor importante dentro de la empresa es la vinculación entre las escuelas y empresas; al brindar esa oportunidad a los estudiantes, estos tendrán una

formación integral con beneficio mutuo ya que por otro lado, la empresa siempre requerirá de aquellos recursos humanos que estén formados íntegramente.

Para fines prácticos se concluye que, si están enfocados hacia el cumplimiento de su misión y su visión, toda empresa puede hacer posible la vinculación de sus procesos a sus objetivos; con base en esto deben definir sus estrategias, objetivos estratégicos, recursos y acciones y llevar un proceso de seguimiento y medición de estos elementos para el cumplimiento de lo propuesto. Además, es primordial que en todo momento se cuente con el compromiso de todos los miembros de la organización, ya que el factor humano es determinante al momento de implementar lo propuesto para el cumplimiento de los objetivos.

Referencias

- Akpan, E. (2007). *Strategic Alignment*. United States of America: Tate publishing LLC.
- Calzada, M. A. H., de Administración, L.D.C.A., Moheno, J. M., de Administración, I.D.C.A., Hernández, B.C.S., & Trejo, V. G. S. I (2011). Encuentro Internacional aeca en América Latina Las pymes y la recuperación económica Transparencia, innovación, finanzas y valoración empresarial.
- Cao, Q. J. (2012). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment. *International Journal of Production Research*.
- Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional. *Cuadernos De Difusión* , 57-80.
- Hamel, G. P. (2001). *Strategic Intent*. Harvard Business Review.
- Hatum, A. (2009). Alineando la organización. Estrategias y practicas de Recursos Humanos para managers. https://books.google.com.mx/books?id=4ildBgAAQBAJ&pg=PA17&lpg=PA17&dq=requiere+que+los+directivos+piensen+a+corto,+mediano+y+largo+plazo+con+una+visi%C3%B3n+integral+de+los+temas+y+de+los+efectos+que+tendr%C3%A1n&source=bl&ots=4gLc_6wSO_&sig=NxcBiltGG6RO-: Ediciones Granica S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). El *Balanced Scorecard*: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 4-9.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The *balanced scorecard*: translating strategy into action. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. N. (2007). Using the *balanced scorecard* as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Khadem, R. (2008). *Alineación Total*. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Luftman, J. (1996). *Competing in the information age: Strategic Alignment in practice*. New York: Oxford University Press, Inc.

Manning & Da Rios (2007). *Urge un líder con sentido humano*. Primera edición. Editorial Pearson Prentice Hall

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Ochoa Jiménez, S., Jacobo Hernández, C., Leyva Osuna, B., & López Figueroa, J. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes manufactureras mexicanas. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 75-90.

Pacheco, A. (2012a). El proceso de Dirección Integral de las Organizaciones como un problema teórico, metodológico y práctico. XVIII. Conferencia Projectics. La crisis en todos sus estados: ¿los valores cooperativos pueden afrontar el reto?

Pacheco, A. (2012b). Metodología de Intervención Organizacional para el Alineamiento Directivo. IX Coloquio Internacional Análisis Organizacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. Guanajuato, Gto., 24-25 de mayo de 2012.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. United States of America: The Free Press of Simon & Schuster Inc.

Stephen, P. R. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica*. Séptima edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.

Sakka, O. Pierre. (2011). An ontological approach for strategic alignment: a supply chain operations reference case study. *International journal of computer integrated manufacturing*, 1022-1037.

Schniederjans, C. (2009). Alignment of operations strategy, informaton strategic orientation, and performance: an empirical study. *International Journal of Production Research*.

Zenger, J. H., & Stinnett, K. (2013). *El coach extraordinario: cómo los mejores líderes ayudan a crecer a los demás*. Nueva York: Profit Editorial.