



La alineación estratégica

Una visión desde la creatividad y la innovación

MBA Nelson Córdova

Resumen

Este documento presenta una alternativa para entender cuáles son las fuentes que generan estrategias innovadoras y cómo se fundamenta y consolida un pensamiento estratégico desarrollado.

En este trabajo académico se presenta un Modelo de Alineación Estratégica (Córdova-Peñaherrera 2009) que coordina las competencias, estableciendo Niveles y Subniveles de pensamiento para desarrollar estándares más altos de competitividad profesional, que sin ninguna duda, serán la base para el mejoramiento de la competitividad sistémica.

El objetivo de este Modelo, es estructurar mediante una secuencia lógica de niveles el desarrollo de competencias para que un individuo pueda ir progresivamente avanzando por una especie de escalera de competencias hasta llegar a las competencias de nivel superior, que son las que se necesitan para generar un verdadero valor agregado, las competencias estratégicas y de innovación, que se fundamentan en el análisis, la síntesis, la optimización, la reingeniería, para posteriormente pasar a la producción, combinación y creación productiva, es decir a la innovación.

Este Modelo es una derivación de un modelo pedagógico de congruencia llamado MODELO AFINADO DE CONGRUENCIA EDUCATIVA. (Córdova y Estay, 2002). Este trabajo está enfocado en permitir ilustrar sobre nuevas opciones de innovación y creatividad, que se basan y fundamentan en el fomentar mediante el aprendizaje y crecimiento profesional, las competencias que sean las que nos lleven a un ideal de desarrollo.

Introducción

En el mundo actual la única constante es el cambio y la velocidad con la se generan los conocimientos, esta es una de las razones principales por la que se ha utilizado de forma muy común la llamada frase de "La sociedad del conocimiento", para referirse a los grandes cambios generados en las sociedades, fruto de la integración del comercio internacional, las relaciones económicas, el intercambio cultural y en general por la insertación de los países a la gran red mundial de comunicación y comercio que es el internet. Podemos sin lugar a dudas estar de acuerdo entonces en que hoy en día un estudiante de ciencias económicas tiene más acceso a información de lo que un estudiante de la misma área lo tenía hace 15 años. Si es cierto entonces, que la única constante en este mundo, es que los conocimientos cada día evolucionan y que el acceso a las tecnologías y la información se acrecientan con el paso de los años, la pregunta ideal a realizarse sería, qué tipo de competencias se están logrando en los centros de educación que están formado profesionales o técnicos más integrales y con mejores niveles de formación.

Las competencias educativas se podrían definir como las capacidades y las habilidades que se busca lograr en los estudiantes para resolver problemas, por medio del conocimiento y del razonamiento. Utilizando el significado que le da el área de recursos humanos de una empresa vamos a definir que competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos. Para ambos casos vamos a coincidir en que desde ambas perspectivas se quiere lograr conocimientos, capacidades y habilidades que generen en el estudiante un comportamiento diferente para la ejecución de

tareas y resolución de problemas, ya sea en el ámbito académico como profesional.

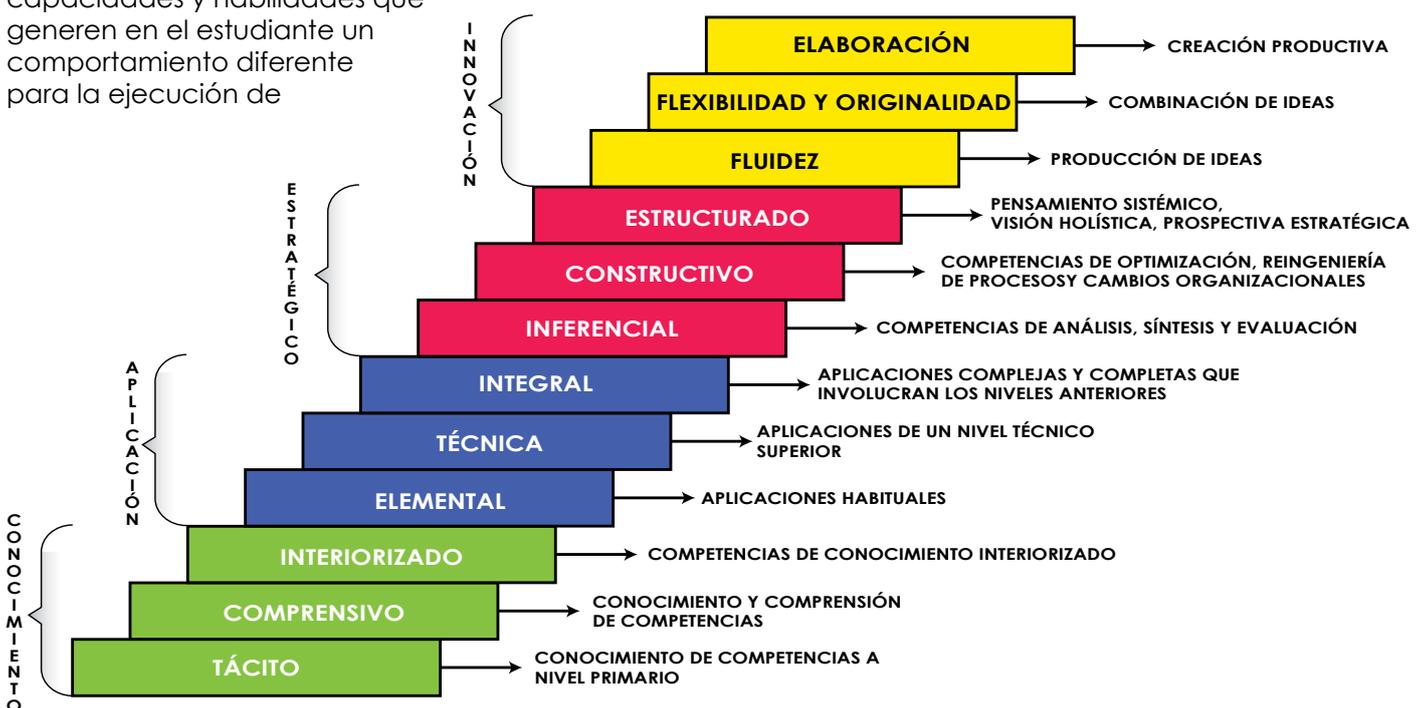
En este aspecto lo ideal sería poder utilizar un modelo estructurado que pueda servir de base dentro de la clase y que, alineado al plan de lección permita el desarrollo progresivo de las competencias requeridas y que nos entregue una alternativa metodológica para desarrollar en nuestras actividades docentes diarias.

Visión General del Modelo de Alineación Estratégica

El modelo de Alineación Estratégica se presenta, desde la perspectiva organizacional, como una escalera progresiva de competencias, que al ser estructuradas y alineadas con los objetivos de la organización, el capital organizacional y el Talento Humano, permita lograr una congruencia o unidireccionalidad entre estos tres niveles, de manera tal que se logren mejores resultados y se logre los máximos niveles de eficiencia.

Aplicación del Modelo de Alineación Estratégica

El Modelo de Alineación Estratégica coordina las competencias, estableciendo Niveles y Subniveles de pensamiento para desarrollar estándares más altos de competitividad profesional que sin ninguna duda serán la base para el mejoramiento de la competitividad sistémica. El objetivo de este Modelo es estructurar, mediante una secuencia lógica de niveles, el desarrollo de competencias para que un individuo pueda ir progresivamente avanzando por una especie de escalera de competencias hasta llegar a las de nivel superior: las estratégicas y de innovación.



3.0 MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Este Modelo parte de la premisa básica que el talento humano de una organización es el motor principal del desarrollo organizacional y que su impacto en la productividad es la que genera altos rendimientos y mejoras productivas. Pero, a pesar de que ese enunciado es importante y desde el punto de vista académico es incluso una de las frases más utilizadas por los profesores de las mejores universidades del mundo, en la práctica en la gestión diaria en las organizaciones, existe un divorcio entre los elementos principales que le dan forma a la estrategia.

Por un lado no existe el llamado pensamiento sistémico que obliga a los gerentes a pensar en función de la organización como un todo y predominar el enfoque global de organización entendiendo que la gestión de cada área o departamento impacta en los resultados de los otros y que los efectos son resultados visibles en base a causas preestablecidas que deben ser identificadas por los líderes y en especial por los estrategas.

Ante estos problemas normales y recurrentes en las organizaciones, la clave es entender el porqué se logran resultados negativos cuando dentro de nuestra organización no existe una coherencia lógica entre lo que quiero lograr como objetivos, con el nivel de pensamiento estratégico con el que cuento en mi organización y con el capital organizacional que lo definiremos como los recursos y capacidades con los que cuenta la organización;

esto es los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva.

Debe existir, entonces, un vínculo coherente entre estas tres dimensiones de la organización y estos a su vez, con los 4 niveles principales de pensamiento estratégico.

Como hemos visto el factor común es el escaso o nulo desarrollo de las competencias que se necesitan para lograr cambios radicales y mejoras espectaculares en los resultados (léase Reingeniería de procesos), tanto en los aspectos empresariales como a nivel global; la única fuente capaz de generar un mejor aprovechamiento de los recursos es el desarrollo del conocimiento y más puntualmente de competencias (conocimientos, habilidades, comportamientos, valores, usados de forma adecuada y que generan valor).

Todos podemos identificar en que se requiere cambiar, no se requiere ser genio para eso, ya que al menos hemos definido que hay que mejorar las Instituciones, desarrollar tecnologías para aprovechar los recursos, tener estabilidad macroeconómica, pero más importante que el qué, lo imprescindible es definir el ¿Cómo podemos lograr realizar las transformaciones?

MODELO PARA ALINEAR LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA EN BSC

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
FASES	SUBFASES	CAPACIDADES EMPLEADOS	INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	PARTICIPACIÓN MOTIVACIÓN	CAPITAL ORGANIZACIONAL
LOGROS	CREAR	COMPETENCIAS	INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	TOMA DE DECISIONES	LIDERAZGO
INNOVACIÓN	ELABORACIÓN Y PRODUCTO	PLASMAR IDEAS	SEGMENTACIONES NUEVAS	FORMULACIÓN IDEAS	SACAR ADELANTE PROYECTOS
	FLEXIBILIDAD- ORIGINALIDAD	ASOCIACIÓN IDEAS	CREACIÓN NUEVAS BASES DE DATOS	PROPUESTAS ORIGINALES	ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD
	FLUIDEZ	GENERACIÓN IDEAS	GENERACIÓN DE INFORMACIÓN	SUGERENCIAS EMPLEADO	MÚLTIPLES VISIONES
LOGROS	ANALIZAR-SINTETIZAR	VALORES	INFORMACIÓN SINTETIZADA	ALINEADO	ALINEAMIENTO
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	ESTRUCTURADO	SABER ESTAR	DOCUMENTACIÓN ESTRUCTURADA- INFORMES	MOTIVADO	EMPOWERMENT
	CONSTRUCTIVO	SABER SER	CONSTRUCCIÓN DE CUADROS Y GRAFICOS	SENSITIVO	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
	INFERENCIAL	SABER INTUIR	INFORMACIÓN PROCESADA E INFERIDA	INTUITIVO	PROSPECTIVA
LOGROS	APLICAR	SABER HACER	INFORMACIÓN APLICADA	COMPROMISO	TRABAJO EN EQUIPO
TRANSFERENCIA	INTEGRAL	GLOBALIZADO	APLICACIÓN DE INFORMACIÓN EN VARIAS ÁREAS	INTEGRA MISIÓN Y VISIÓN	RESPONSABILIDAD Y CONFIANZA
	ESPECIFICA	ESPECIALIZADO	GESTIÓN ESPECÍFICA DE LA INFORMACIÓN	INTEGRACIÓN GENENCIA- EMPLEADO	COMUNICACIÓN
	ELEMENTAL	PARCIALIZADO	USA LA INFORMACIÓN	DESARROLLA MISIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
LOGROS	CONOCER	SABER	INFORMACIÓN BÁSICA	CONCIENCIA	CULTURA ORGANIZACIONAL
REPRODUCTIVO	INTERIORIZADO	ADQUISICIÓN	APRENDE DE ESA INFORMACIÓN	INTERIORIZA LA VISIÓN	RESPECTO
	TRANSITORIO	ENTRENAMIENTO	ADQUIERE MÁS	COMPRENDE LA VISIÓN	SOCIALIZACIÓN
	PRIMARIO	CAPACITACIÓN	ACSESO INFORMACIÓN	CONOCE LA VISIÓN	COMPROMISO



Fig. 2. Alineación Estratégica y Multiniveles de pensamiento

Niveles del Modelo de Alineación Estratégica

CONOCIMIENTO

Este nivel de pensamiento corresponde a la base sobre la cual se sostiene el aprendizaje normal de un individuo y el trabajo que este realiza en una organización. Normalmente en este nivel se ha logrado reproducir, retener y asimilar, información científico-técnica o la adquisición de una destreza motora (Ramírez et al., 1988, p. 1-30) [3]. Esta etapa es la base del modelo, donde las competencias básicas y fundamentales deben ser aprendidas y asimiladas de tal manera que puedan ser utilizadas en forma inmediata en el momento en que son requeridas. En una organización podríamos observar individuos que realizan actividades repetitivas como un digitador, por ejemplo, que ingresa datos en un computador de forma mecánica, lo cual se corresponde con un tipo especial de competencias reproductivas que necesitan ser potenciadas para pasar a un nivel superior, una vez que se han interiorizado. Ejemplo: un digitador es capacitado en la forma correcta de ingresar datos en un sistema específico.

APLICACIÓN

Este nivel de pensamiento "constituye la fase práctica del aprendizaje; en ella se utiliza lo que ya se ha interiorizado". (Ramírez et al., 1988, p. 1-31) [3]. Esta etapa es aquella en la que el conocimiento reproductivo se aplica a las diferentes situaciones

o actividades que se presentan en una organización, es decir el conocimiento ya interiorizado es transferido y utilizado para desarrollar competencias de más complejidad; este nivel está constituido por las aplicaciones directas, indirectas y de carácter resolutivo.

En una organización podríamos observar a un individuo que asiste a una capacitación formal en servicio al cliente, por ejemplo; esto deja implícito que este individuo debería mejorar ciertas habilidades en un nivel superior, cuando esta situación queda realmente de manifiesto, es únicamente cuando se realiza la aplicación de estos conocimientos y habilidades en la práctica, ya que es solo aquí cuando se da la transferencia a situaciones que permiten que se genere un valor ya que se está aplicando conocimiento y generando competencias superiores. Ejemplo: un asistente comercial atiende una situación compleja ante un cliente furioso, como previamente ya tiene interiorizado un concepto clave en el servicio, realiza aplicaciones en una situación puntual.

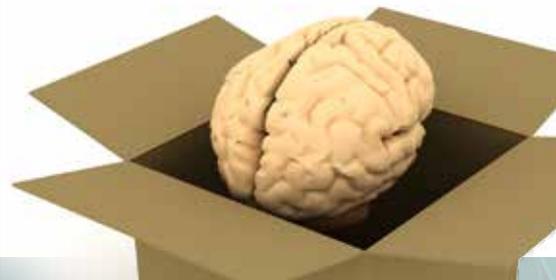
ESTRATÉGICO

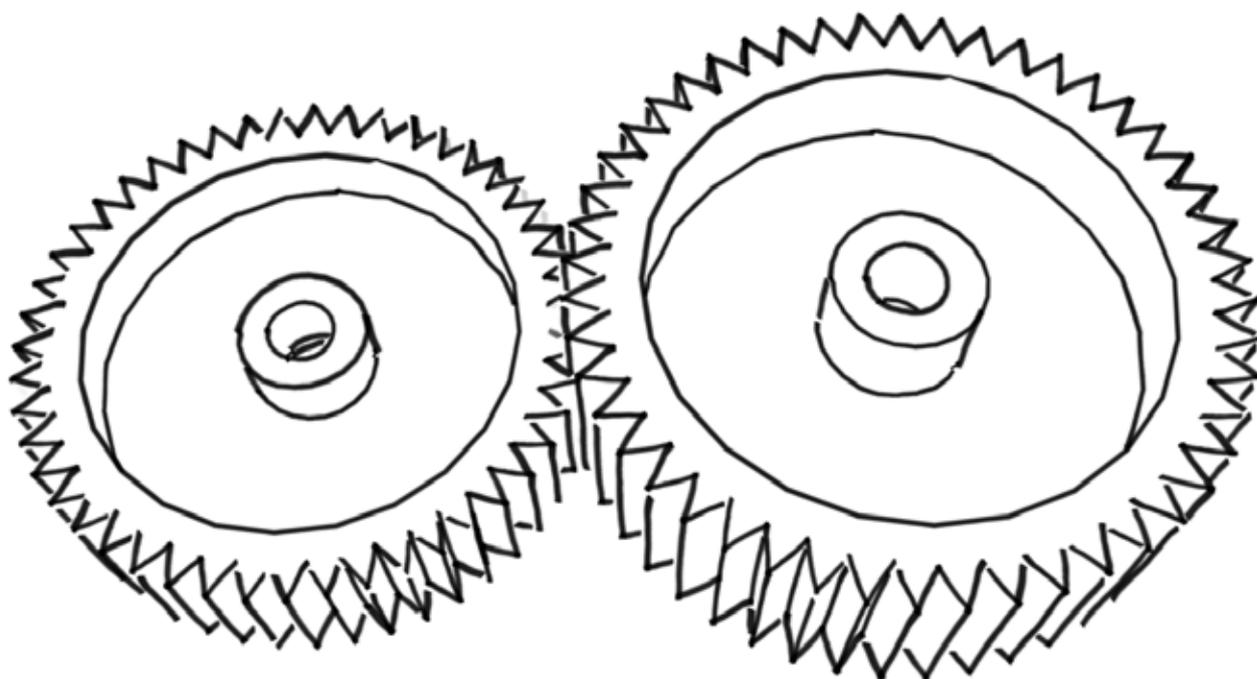
Este nivel de pensamiento se constituye el nivel de competencias que están más relacionadas a la estrategia como factor de diferenciación en las competencias profesionales que debe tener un individuo. En esta parte del modelo se exige que el individuo "compare y fundamente la teoría con la práctica, la ley con el caso, el

reglamento con los hechos; el ideal con la realidad" (Ramírez et al., 1988, p. 1-32) [3].

En este nivel se concentran las competencias de análisis, síntesis, evaluación de decisiones, optimización, reingeniería, pensamiento sistémico, visión holística y prospectiva estratégica, las mismas que permiten conjugar las competencias básicas y de aplicación para obtener resultados de un nivel superior, puesto que esta parte del modelo constituye el motor de la generación de cambios organizacionales, en base a estrategias diferenciadoras. En una organización podríamos observar a personas de gran nivel profesional, las mismas que, en base a los niveles anteriores, desarrollen un pensamiento más avanzado: que posean gran capacidad de analizar y evaluar decisiones y de trabajar en proyectos de desarrollo organizacional gracias a su gran suficiencia para implementar reingenierías o visualizar escenarios futuros y anticiparse a estos.

Si estas competencias son posibles de alcanzar se debe básicamente a la identificación de la importancia de este nivel de pensamiento y en el crecimiento que nuestros equipos de trabajo tengan para lograr estas destrezas. Por esta razón, los administradores deben observar





la necesidad de implementar cambios para lograr este nivel de pensamiento. Ejemplo: ¿sería posible pedirle a una persona con un nivel de pensamiento reproductivo que evalúe decisiones complejas, como la viabilidad de realizar un proyecto de inversión en el extranjero o establecer escenarios futuros para definir el presupuesto de una organización?, la respuesta sin lugar a dudas es no, esto es obvio y coherente con el nivel de desarrollo de las competencias a lograr y en el modelo se prioriza que al menos al momento de identificar y clasificar las competencias de un equipo, se establezca como objetivos el que los colaboradores tengan competencias de este nivel.

INNOVACIÓN

En el modelo este nivel es el más elevado ya que en este se persigue que los individuos exploten su capacidad creativa para “inventar y diseñar” (Ramírez et al., 1988, p. 1-33)[3]. Aquí se

manejan competencias que permiten impulsar innovaciones, modelos originales que explotan la creatividad dentro de una misma área de trabajo. Organizacionalmente, el modelo busca que el individuo genere ideas, que rompa paradigmas de gestión, que logre combinar estas ideas y finalmente pueda crear e innovar, actividades, que sin lugar a dudas, constituyen uno de los aspectos más importantes para una organización: el generar innovación desde el punto de vista del desarrollo del producto o servicio, o desde el lado de los modelos de negocios.

Todas estas fases integradas, son aplicadas para dirigir tres ámbitos muy importantes de la organización que son: los Objetivos Estratégicos, el Capital organizacional y el Talento Humano o Capital Humano.

Para lograr resultados exitosos es necesario incrementar en los miembros de un equipo un nivel de pensamiento creativo superior,

que conlleva desarrollar la habilidad de rápida comprensión ante los cambios de entorno, oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa con que opera. Solo con estas capacidades será capaz una organización de abordar con creatividad e innovación las estrategias adecuadas para marcar una diferencia con sus competidores, ya que de este nivel se derivan las grandes diferenciaciones que hay en el mundo de los negocios. Ejemplo claro de esto es la generación de ideas innovadoras, que a la postre son el resultado de un pensamiento estratégico desarrollado en una organización y que son el real valor agregado; empresas como Nokia no son el resultado de elementos casuales, sino la confirmación de que la cultura hacia la innovación permanente es la razón de que sea la empresa líder mundial en tecnología e innovación constante.

Conclusiones

El Modelo de Alineación Estratégica (Córdova-Peñaherrera, 2009) estructura niveles de competencias que al ser manejadas y potenciadas como una escalera progresiva de competencias permitan que el talento humano de la organización vaya creciendo en capacidades que conlleven al desarrollo organizacional. La velocidad a la que la empresa aprende y se adapta a los entornos competitivos cada vez más complejos es la realidad actual en alta dirección y que ha definido el éxito o fracaso de las organizaciones.

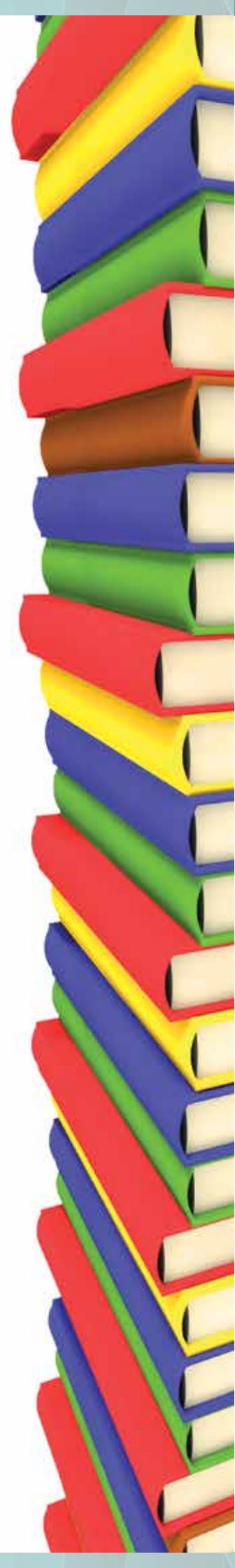
El Modelo permite manejar estas competencias estructuradas y alineadas con una herramienta de planificación estratégica ya que considera 4 niveles de competencias que van desde la base de un conocimiento que necesita un individuo, pasando luego, a la aplicación de este conocimiento a situaciones diversas; la evolución mayor llega hacia un pensamiento estratégico donde prima el análisis, la síntesis y la deducción, que es base de la estrategia; finalmente, la innovación medida por el grado de creatividad que tienen las personas en la organización es el punto más alto del Modelo ya que incorpora nuevas ideas que, de seguro, serán la base del grado de

desarrollo de la empresa y que es el sello de las empresas de clase mundial (sino pregunten a Nokia Siemens Networks líder mundial en telecomunicaciones).

Este Modelo es clave para alinear la estrategia, ya que se pueden establecer las herramientas adecuadas para gestionar cada uno de los elementos que forman las dimensiones de la misma.

- Alineamiento de las Competencias
- Alineamiento de los Objetivos Estratégicos
- Alineamiento del Capital o Talento Humano
- Alineamiento del Capital Organizacional

Estas herramientas pueden diseñarse, por ejemplo para reestructurar las funciones de Recursos Humanos desde el Proceso de Selección, estableciendo un Modelo de gestión por competencias más estructurado que impacte en todas las áreas de la organización. Si las empresas de éxito mundial adoptan estrategias sofisticadas y son innovadoras es porque sus recursos humanos y talentos tienen estas capacidades desarrolladas, no hay mayor misterio en este aspecto, solo hay que reflexionarlo un poco.





Autor

MBA Nelson Córdova
ncordova@usm.edu.ec

Ha sido catedrático en la Universidad Santa María desde el año 1991 en las materias de Álgebra 1 y 2 Cálculo 1,2 y 3, Matemáticas I, Matemáticas II y Matemáticas III. Es profesor de la materia Gestión estratégica, Campus Guayaquil

También es profesor de la maestría en Docencia Universitaria, Universidad de Cuenca y profesor de curso nivelatorio en la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Santa María Campus Guayaquil.

Ha dictado Seminarios de Pedagogía en Universidad Santa María Campus Guayaquil y realiza asesorías Pedagógicas y capacitación a colegios de Guayaquil.

Ha sido profesor guía de tesis en pre y post grado de la USM y actualmente es coordinador de Matemáticas en la Universidad Santa María, Campus Guayaquil.

Asignaturas Impartidas

- Álgebra 1 y 2.
- Cálculo 1,2 y 3
- Matemáticas 1, 2 y 3

Referencias Bibliográficas

1. Córdova, N. y Estay-Niculcar,C (2002). *Elementos de innovación docente y su impacto en la mejora del aprendizaje: modelo de congruencia y su aplicación en la mejora de las matemáticas en Guayaquil*. En actas CIDUI 2002, Congreso Internacional " Docencia Universitaria e Innovación", Tarragona, Julio 1-3. ISBN: 84-88795-63-7.
2. Córdova, Nelson; Peña, Rodrigo; Sarzosa Rodrigo (2009). *Competencias dentro del Modelo de congruencia educativa*. Revista *Universitas*. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.2009.

Palabras clave

Modelo de Alineación Estratégica, Competencias, Niveles, Metodologías

