

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN ORGANIZACIONES DE PAÍSES DESARROLLADOS DURANTE EL PERÍODO (2010 - 2018)

STRATEGIC ALIGNMENT IN ORGANIZATIONS OF COUNTRIES DEVELOPED DURING THE PERIOD (2010 - 2018)

Ledesma Rivera Edith

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
eeledesma@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

Pailiacho Fierro Camila

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
capailiacho@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

Sánchez Duque América

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
aesanchez18@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

Tacunga Báez Erika

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí – Ecuador
edtacunga@espe.edu.ec
Quito- Ecuador

Yela Hidalgo Génesis Nicole

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC
Av. General Rumiñahui s/n Sangolquí - Ecuador
gnyela@espe.edu.ec
Quito – Ecuador



RESUMEN

El objetivo del presente artículo es analizar el alineamiento estratégico, sus enfoques y rendimiento que han tenido las organizaciones de los países desarrollados al alinearse con la cultura organizacional, gestión del conocimiento, servicio e innovación, recursos humanos, marketing, redes y empresas. Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La profundización del tema se realiza mediante revisión documental de artículos científicos obtenidos en las bases de datos: Emerald insight, ELSEVIER y Taylor & Francis Online. El análisis destaca la importancia que tienen los alineamientos y decisiones estratégicas en las organizaciones que permiten brindar competitividad y estabilidad y sustentabilidad en el mercado, durante el período establecido

Palabras Clave: Alineamiento estratégico, rendimiento, competitividad.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the strategic alignment, its approaches and performance that the organizations of the developed countries have had when aligning with the organizational culture, knowledge management, service and innovation, human resources, marketing, networks and companies. For the compliance with strategic objectives. The deepening of the subject is carried out through documentary review of scientific articles obtained in the databases: Emerald insight, ELSEVIER and Taylor & Francis Online. The analysis highlights the importance of strategic alignments and decisions in organizations that allow competitiveness and stability and sustainability in the market, during the established period

Keywords: Strategic alignment, performance, competitiveness.

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo de revisión analiza el alineamiento estratégico de las organizaciones en países desarrollados con la finalidad de establecer la importancia del mismo, en la toma de decisiones, que contribuye a la eficiencia, eficacia de operaciones y cumplimiento de objetivos, mediante alianzas estratégicas entre organismos externos e internos, generando mejores beneficios económicos.

La investigación integra información del período 2010-2018 basada en artículos científicos que denotan la importancia y los resultados de la implementación de esta herramienta principalmente en empresas de países desarrollados como USA, Canadá, Australia, India, entre otros. Se analiza la ejecución en Pymes y grandes empresas, evidenciando el efecto que tiene el alineamiento de estrategias con áreas y procesos generando competitividad, sustentabilidad y rendimiento.

Cuando no se promueve un sentido de dirección único en la organización y operaciones, ocasiona que los elementos empresariales no tengan claro el logro de objetivos, por lo tanto el desconocimiento del alineamiento estratégica dificulta que los recursos, áreas y procesos estén dirigidos al alcance de una ventaja competitiva en el mercado.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en la elaboración del artículo es la de revisión documental, en bases de datos Emerald insight, ELSEVIER y Taylor & Francis Online, que profundizan los enfoques de alineamiento estratégico mediante el proceso de selección arbitraria de empresas en países desarrollados como USA, Canadá, Australia, India, entre otros. La búsqueda de información se orienta a estudios relacionados con el alineamiento vertical, horizontal, gestión estratégica, compromiso estratégico y su interacción con el talento humano, gestión del conocimiento, tecnología, entre otros; comprendidos entre los años 2010 hasta la actualidad. El proceso inicia con la selección de 23 artículos alusivos al tema, como segundo paso se categoriza y consolida la información para describir los contenidos en la estructura del trabajo, finalmente se elabora el informe y conclusiones que contribuyan a la comprensión del tema propuesto.

3. MARCO TEÓRICO

La adopción de alineamientos estratégicos, implementados en las organizaciones de países desarrollados ha permitido contribuir a la formación y ejecución de estrategias; en este sentido las empresas, buscan que el alineamiento estratégico sea una indagación constante y colectiva para alcanzar objetivos comunes, sin considerar dicha búsqueda de forma individual, según Bartolaso *et al* (2013). Por otro lado, varios autores afirman que el alineamiento estratégica es una construcción compleja y tiene una relación causal con la ventaja competitiva, Hanson *et al* (2011). Mientras que para Majid & Yousaf (2016), el alineamiento es un factor significativo que analiza la relación que surge entre las redes de empresas, su cooperación coordinación y habilidad para lograr un óptimo rendimiento en la organización. Por otra parte se considera imprescindible la identificación de puntos focales estratégicos, centrados en el conocimiento para desarrollar competencias en los empleados (Green & Julie, 2005).

El alineamiento estratégico es una práctica establecida por las organizaciones con el objeto de dar mensajes claros, concernientes a la dirección y organización, generalmente se lo visualiza en una combinación de propósitos, misión, visión y valores corporativos plasmados en un documento físico, o comunicados de forma verbal, manteniendo un refuerzo a través de conferencias del personal e informes del equipo (Clive, 2012)

Existen diferentes enfoques de alineamiento estratégico que buscan establecer relaciones dinámicas entre los objetivos, áreas, procesos y componentes de las empresas, para impulsar a los miembros de las organizaciones a la generación de conocimientos, ventaja en el mercado, rentabilidad entre otros.

Gestión del conocimiento

El alineamiento estratégico y los procesos de gestión de conocimiento, destacan que se puede alinear el conocimiento mediante técnicas como codificación o personalización, por parte de los gerentes con el propósito de direccionar a largo plazo la organización y facilitar el proceso, mediante decisiones dinámicas con el uso de facilitadores de alineación. (Bosua & Venkitachalam, 2013). Por lo tanto la estrategia de personalización hace énfasis en la relación existente entre la creación de conocimiento y como se transfiere al equipo, motivando mediante recompensas al desarrollo de habilidades y capacidades del mismo. La técnica de codificación sugiere el uso óptimo del tiempo mediante la clasificación ordenada de contenidos que faciliten la inversión en herramientas pertinentes y necesarias para el desempeño de las actividades.

La gestión del conocimiento y su alineación con la estrategia implican mejorar de forma permanente buscando, coherencia, cooperación y concordancia entre las habilidades del equipo de trabajo, y los objetivos planteados por la empresa, considerando a la administración como ente encargado de la toma de decisiones e inversión en herramientas adecuadas que beneficien a largo plazo a las empresas.

Cabe destacar que la alineación de la gestión del conocimiento y toma de decisiones debe ser entendida y desarrollada en las organizaciones como una relación eficiente que logre la integración del sistema organizacional y establezca que es imprescindible desarrollar un sistema para la gestión del conocimiento que se apoye en la alineación de los objetivos y arquitectura del conocimiento, con la finalidad de mejorar el proceso decisional para Batista *et al* (2015).

Entonces, la gestión del conocimiento, estrategia, y toma de decisiones son considerados factores clave para el desarrollo de una organización, ya que permiten obtener un equilibrio eficaz, eficiente y flexible que retroalimente las situaciones que las organizaciones deben afrontar.

Cultura organizacional

La cultura organizacional muestra una relación significativa con la administración estratégica, por lo que es importante mencionar que según Fred R. David (2013), se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.

Esta afirmación toma en cuenta que la administración estratégica consta de enfoques que destacan la importancia de la administración, finanzas, recursos humanos, contabilidad, entre otros. Estos factores contribuyen al éxito de la organización y mejoramiento de toma de decisiones, apoyando con el mismo énfasis y criterios que la planificación estratégica.

La cultura organizacional según Harrison & Bazy (2017), forma una parte fundamental del alineamiento estratégico, debido a que permite un análisis de los niveles de múltiples factores que pueden favorecer con el alineamiento o desalineamiento estratégico – cultural. Las estrategias seleccionadas por parte de los directivos deben estar alineadas a la cultura de la organización puesto que una estrategia inoportuna va a proyectar como resultado un bajo funcionamiento de la organización. Sin embargo una correcta estrategia alineada a la cultura, tiene un impacto positivo para la organización dependiendo de la sincronización de la estrategia.

Numerosas organizaciones realizan una conexión en cascada; Clive (2012), menciona que los objetivos se alinean con la visión del negocio, a través de indicadores como: el desarrollo de la dirección, cultura de la gerencia del cambio y del talento, que combinados dan como resultado un programa que encuentra sentido en todos los frentes, y facilita la realización de ajustes pertinentes para la organización y los esfuerzos del negocio. Para una correcta alineación de la organización con la cultura existen parámetros indispensables para determinar las prácticas más acertadas que formarán parte de la organización.

Desde sus inicios, la realización de la estrategia es motivo de preocupación para los especialistas estratégicos de la gerencia, sin embargo con el pasar de los años los estudios e investigaciones de gerencia estratégica se han sesgado ampliamente para encontrar nuevas formas de establecer una estrategia superior en las organizaciones, es por esto que Srivastava & Sushil (2017), afirma que una baja ejecución de la estrategia en las empresas se debe a la carencia de estructuras que presenten los ajustes entre los factores del alineamiento. Las organizaciones necesitan la exploración de los niveles de alineación dependiendo de la energía y producción de esta. Conjuntamente se han desarrollado varios estudios que ponen en discusión el papel de la alineación para lograr la eficiencia de la estrategia establecida. Igualmente se han identificado factores dominantes que se alinean con las estrategias con la finalidad de traducir las metas en resultados beneficiosos del negocio.

La aplicación adecuada del alineamiento estratégico en las empresas impulsa el funcionamiento del negocio, puesto que la percepción del impacto es más alto; igualmente una

estrategia en la estructura organizacional, permite una óptima coordinación de las actividades operacionales. Chatzoglou *et al* (2011).

Cuando los nuevos conceptos de trabajo se implementan en la organización según Skogland Catharina (2017) se lo realizan con el objetivo de efectuar un cambio organizativo que con el apoyo de procesos de gestión del cambio, centrado en bienes espaciales y conductuales, logran apoyan a la adaptación de los empleados al nuevo concepto. De modo que se refleja a través del crecimiento de la cultura organizacional.

Servicio e innovación

Las estrategias de servicio y sus determinantes para la innovación deben alinearse a configuraciones específicas como lo expuso Lightfoot & Gebauer (2011) estas configuraciones pueden ser, la innovación de servicio con los proveedores de servicios de postventa, innovación de servicio con los proveedores de servicios de atención al cliente e innovación en servicio con asociados en el desarrollo, las cuales contribuyen al desarrollo de la organización, de igual manera se obtiene que la alineación de estas ayudan a obtener una mejor comunicación cliente - empresa, dando como resultado el mejoramiento de la imagen corporativa de la organización y una mayor participación en el mercado.

Marketing

El propósito fundamental de las estrategias en la comercialización, es establecer los objetivos estratégicos, los cuales irán alineados con la estrategia competitiva global de la organización, debido a que las actividades que se presentan en el aspecto competitivo motivan al personal de comercialización a tener un mayor conocimiento de cómo se encuentra el ambiente externo de la organización, lo cual se entiende como las amenazas y debilidades ubicadas en el FODA. Esto posibilita que la alineación estratégica se realice paralelamente con la ejecución de un consenso estratégico.

La adopción del alineamiento tiene como significado, conseguir un equilibrio adecuado entre el rendimiento requerido de la operación tomando como referencia las demandas de mercado, y el rendimiento real que presenta el departamento de marketing; cuando se logra esta vinculación, se obtiene que los clientes se encuentran satisfechos con las necesidades que la organización puede satisfacer. Por esta razón se deben incentivar los enfoques que se encuentren relacionados con los recursos de la empresa. Una de las estrategias que pueden contribuir a este fin es la de fijación de precios que están alineados directamente con las particularidades de los productos (Zanon, Gomes, Chiapetta, & Lopes, 2013).

El alineamiento estratégico, contribuye de manera positiva en el área de comercialización, manteniendo un equilibrio en el rendimiento de la empresa, concluyendo de esta forma que se debe mantener el dinamismo entre los diferentes recursos de la organización para que las estrategias que se decidan implementar se encuentren orientadas al cumplimiento de objetivos, logrando así obtener mayor beneficio económico.

Alineamiento estratégico al cambio

Al referirse a la preparación del capital organizacional lo entendemos como la adaptación de la organización en la sostenibilidad del cambio necesario para la ejecución de una estrategia, proporcionando la capacidad de integración de los recursos de la entidad trabajando juntos para cumplir con los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2004).

El procedimiento para la generación del cambio y la alineación con la estrategia es el siguiente:

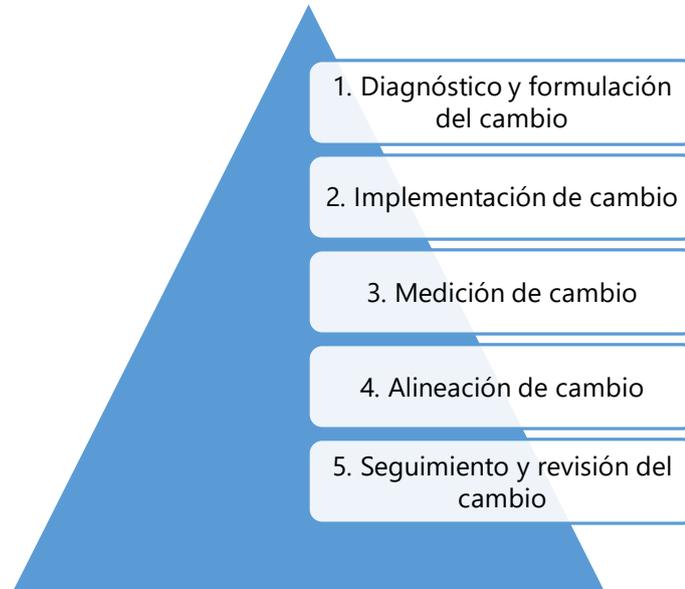


Figura 1. Marco general: enfoque propuesto. (Jayashree & Hussain, 2011)

Por otro lado, los errores ocasionados al realizar cambios importantes tienen resultados desfavorables e irreparables sobre todo en el aspecto económico de la organización. Las causas por las que pueden fracasar los cambios son: falta de diagnóstico en la empresa y por consiguiente un despliegue incorrecto de mecanismos y escasez de instrumentos para desarrollar el seguimiento y revisión de cambios.

Para realizar los cambios significativos en una organización es necesario considerar los problemas de las personas, procesos y mejora operativa, para así lograr que la orientación estratégica consiga reducir el espacio existente entre la intención estratégica y resultados estratégicos obtenidos en la ejecución del cambio. Además la coordinación del rendimiento con los objetivos empresariales contribuye al desenvolvimiento y conservación de los aspectos claves que facilitan los procedimientos de cambio y retroalimentación insistente de las fases de implantación del mismo. De igual manera se utiliza la relación de causa-efecto para garantizar el alineamiento del proceso del cambio a toda la organización (Jayashree & Hussain, 2011).

Recursos humanos

En la actualidad los aportes del talento humano brindan una ventaja competitiva sostenible a los negocios, reemplazando así los beneficios de la naturaleza por la inteligencia humana, por tal motivo los procesos de atracción o reclutamiento de personal deben ser dirigidos a individuos con grandes habilidades y destrezas; seguido del proceso de motivación y retención de talento humano que no debe ser considerado como un gasto sino como una inversión pues resulta más

costoso la adquisición y capacitación de un nuevo personal que la retención de elementos que conocen y están comprometidos con los objetivos en común de la organización.

Empresas con altos estándares de calidad y rentabilidad alinean la gestión de su recurso humano con acciones y decisiones que contribuyan al logro de metas y objetivos globales de la organización por medio de tres procesos de atracción, motivación y retención del talento humano (Schuler & MacMillan, 1984, pág. 241).

Estos tres procesos junto con políticas y acciones deben encontrarse alineados entre sí para el alcance de los objetivos universales. Wright & McMahan (1992), señalan que este ajuste de metas generales con los de recursos humanos se conoce como alineamiento vertical, mientras que la alineación de metas y objetivos con otras áreas es conocido como alineamiento horizontal.

La retención de personal mediante estrategias como la motivación, generación de sentimiento de compromiso en el elemento humano para con la organización, realización personal y profesional en el desenvolvimiento de funciones elevan el grado de productividad en el proceso de creación de valor para obtener resultados positivos en el logro de metas declaradas por la organización.

Chadwick *et al.* (2015) comprobaron que con la aplicación de alineamientos estratégicos en la gestión de recursos humanos las organizaciones pueden obtener los resultados planeados. Por ello el liderazgo es un aspecto clave para la aplicación de estrategias por parte de la organización ya que muchas veces éstas implican cambios y pueden generar cierta resistencia, motivo por el cual nace la importancia de crear compromiso, control y dirección sobre el personal para que junto a la gerencia desarrollen habilidades para un mundo que está en constante avance y exige mayor grado de competitividad. El líder es quien debe forjar un ambiente, conductas adecuadas y predisposición para acatar y ejecutar las órdenes del medio y alto mando descubriendo las capacidades de los empleados para encaminarlas al logro de metas mediante la implementación de nuevas o constantes estrategias.

El principal objetivo dentro de la gestión de recursos humanos es la retención de personal, debido a que el costo de adquisición o rotación de personal es mayor por las capacitaciones o cursos que se debe brindar al empleado que va a ocupar el cargo que fue abandonado. Por ejemplo "reemplazar empleados podría costarle a Walmart \$ 2.6 mil millones por año, una cantidad igual al ingreso de operación neto anual promedio de 683 de las 4,672 tiendas Walmart ubicadas en los EE. UU." (Walmart, 2017).

Razón por la cual grandes organizaciones como Walmart optan por crear estrategias para retener personal, ya que la rotación significaría costos financieros por capacitaciones en el caso de que el cambio de puesto de trabajo se genere dentro de la organización pero si la rotación fuera externa ocasionaría costos por todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Con el alineamiento horizontal se genera un trabajo conjunto por parte de las demás áreas relacionadas a la organización obteniendo operaciones y procesos eficaces, mientras que con la alineación vertical de estrategias se consiguen resultados eficientes que se ven reflejados en el rendimiento financiero al final de cada periodo.

El alineamiento horizontal permite a la empresa incrementar el nivel competitivo, integrando todas las estrategias y decisiones al objetivo primordial y razón de ser de cada

organización, el cliente. Por consiguiente es necesario un estudio de mercado periódico que señale las necesidades y preferencias del consumidor ya que en esta época vanguardista, estos aspectos cambian constantemente. La esencia, lo que le hace única a la compañía no debe cambiar con el transcurso del tiempo; más bien la renovación, transformación o acoplamiento son cualidades muy necesarias en la actualidad. Lo que se exige hoy en día es calidad e innovación por lo que muchas de las estrategias son destinadas a cumplir con estos puntos, mismos que deben ser difundidos al recurso humano de toda la organización, sin excepción alguna ya que son ellos quienes se encargan y están inmersos directamente en todos los procesos desde el productivo hasta la entrega del bien o servicio.

Redes de empresas

Desde otra perspectiva, el alineamiento estratégico reconoce la relación entre redes de empresas y el desempeño estratégico, para identificar interrupciones o motivaciones que se crean en el entorno, conociendo el impacto de las tareas de gestión, en base a la coordinación de habilidades y actividades. (Yousaf & Majid, 2016), buscan destacar la importancia de las redes entre empresas como un indicador de rendimiento estratégico. Las principales redes entre empresas son consideradas las relaciones con competidores, clientes, agencias del gobierno, instituciones que busquen una alianza para mejorar las habilidades, conocimientos para el desempeño estratégico Ren *et al* (2013).

Por lo tanto Yousaf *et al* (2016), presentan a las redes entre empresas, como un indicador que ayuda a conocer el rendimiento estratégico, ya que supone que la relación entre organizaciones ayuda a obtener más y mejores recursos, con mayores oportunidades.

En este sentido las redes entre empresas buscan consolidar esfuerzos, recursos, desempeño y oportunidades para afrontar amenazas complejas del ambiente externo, mismas que realizadas de forma individual suponen un esfuerzo mayor y pueden no ser superadas, para conseguir un rendimiento óptimo a través de una combinación de esfuerzos, minimizando problemáticas y riesgos presentes.

Alineación estratégica en las empresas

Tras un estudio realizado en la India de las PYMES desarrolladoras de software se muestra que estas organizaciones conocen que el punto base para el éxito en los negocios son la planificación estratégica y el alineamiento, y para la efectividad de una alineación depende de las estrategias a utilizarse en el giro del negocio, así como la utilización de tecnologías. Por lo tanto, esta investigación resalta que se necesita realizar nuevas indagaciones sobre esta estrategia de alineación debido a que representa un punto fundamental (Garg & Goyal, 2012) y solo ha sido enfocada en la industria del software.

En el siguiente mapa se evidencia los factores claves que tomaron en cuenta para alinearlos con las estrategias.

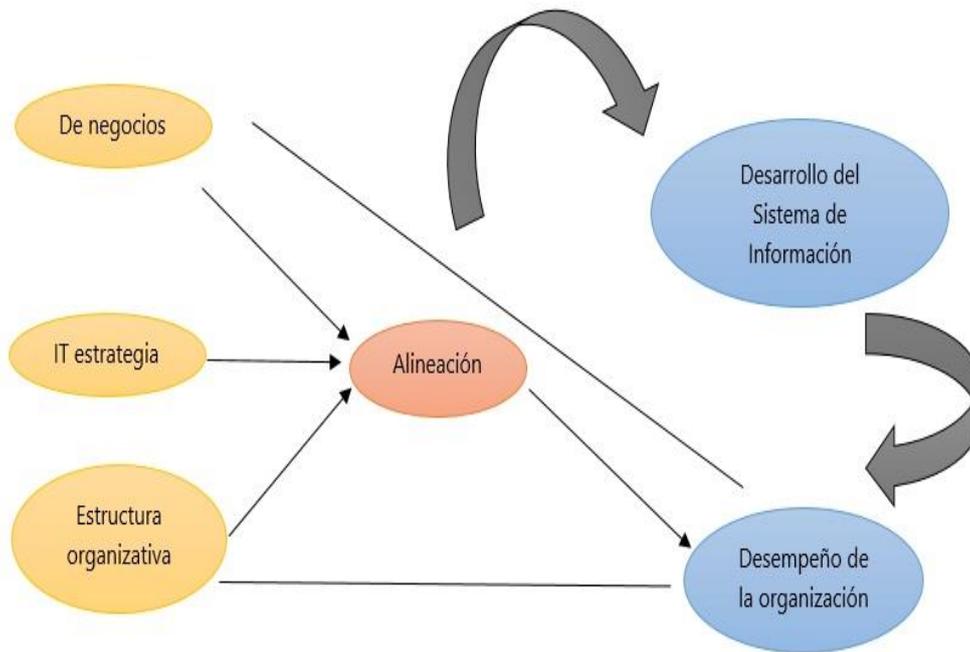


Figura 2: Elementos de construcción de Alineación (Garg & Goyal, 2012)

Además, Levy, Powell y Yetton (2011) realizaron un estudio de pequeñas y medianas empresas evaluándolas con una estructura denominada focus-dominio presentada a continuación.

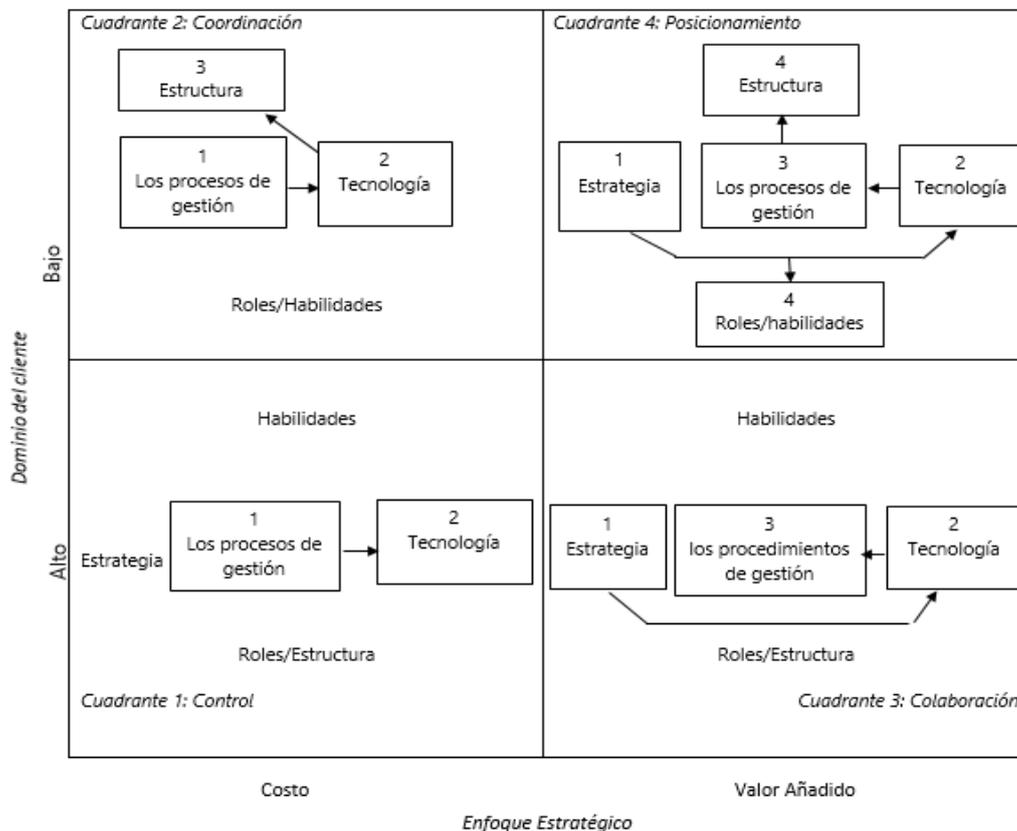


Figura 3: Modelo focus-dominio y alineación contingencia (Levy, Powell, & Yetton, 2011)

Las pequeñas y medianas empresas tienen una estructura basada en las funciones que realizan, esto hace que su coordinación sea una limitación para facilitar mecanismos de alineación. Las empresas grandes son mejores para realizar la alineación, aunque para las PYMEs les resulta más fácil alinearse por sus pocos procesos, estas tienen menores ventajas. Por otra parte, existen diferentes niveles en los que se puede alcanzar una realineación y para esto pequeñas y medianas empresas necesitan varios niveles de habilidad en la gestión del cambio para reconocer los beneficios que conlleva completar la alineación. Pero, sólo en el posicionamiento puede ser un reto para este tipo de empresas, donde muchas están en la alineación y la captura de los beneficios relacionados (Levy, Powell, & Yetton, 2011).

Covin, Slevin y Titus (2011) presentan la formulación de la estrategia, mediante una parte emergente y otra planificada, planteándose la fijación de objetivos LROS (Legislative Reform Orders), elaboración de objetivos que se pretende alcanzar en el futuro y la predicción, considerando: los cambios, preferencias competitivas y el mercado. Además se establece que para la alineación de la estrategia es necesaria la combinación con estrategias de procesos, previsión y LROS para obtener una rentabilidad que beneficie satisfactoriamente a la organización. Sin embargo, al asociar los términos de previsión y creación de objetivos entre las organizaciones que realizan planificación, puede causar que la empresa crea que obtiene mayor control sobre los sucesos a presentarse, pero esto es erróneo, infiriéndose que las entidades que utilicen la mezcla de los factores mencionados con anterioridad, deberían desalinearse de sus planes cuando sea necesario.

4. RESULTADOS

Las grandes empresas direccionan sus esfuerzos para alinear las estrategias con las distintas áreas de la empresa, mismas que trabajan en conjunto para lograr el cumplimiento de objetivos y metas planificadas, apoyadas tanto en el alineamiento estratégico horizontal como en el vertical ya que estos se complementan entre sí.

Otro punto relevante es el alineamiento estratégico en diferentes enfoques y su implementación en las empresas; (PYMES o grandes), que generan mayor rentabilidad al equilibrar el rendimiento proyectado con el rendimiento real. Además, se puede implementar modelos gráficos que permitan identificar los factores con mayor influencia en el alineamiento estratégico, siendo diferentes para cada organización.

El alineamiento estratégico permite un análisis de los múltiples factores organizacionales identificados en dos grandes grupos, los que son beneficiosos o los perjudiciales para la entidad, concediendo una visión clara de las causas y efectos de los elementos mencionados, para posteriormente efectuar acciones que direccionen el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Estos resultados beneficiosos se obtienen mediante una participación de los empleados con un compromiso relacional y útil, agregando valor, principalmente en términos de rendimiento, asistencia y retención.

5. DISCUSIÓN

El alineamiento estratégico es un conjunto de instrumentos que surgen con la finalidad de generar respuestas en temas de dirección y organización. El estudio de los enfoques planteados permite identificar la relación existente de la alineación en las organizaciones de países desarrollados, aplicando un conjunto de políticas y estrategias de acuerdo a la cultura organizacional, en la que coexisten valores, compromiso y normas compartidas por quienes la conforman, y que al actuar armónicamente con las metas planteadas permite el diseño y consecución de los planes estratégicos.

Brinda ventajas competitivas y financieras a la organización; al destinar esfuerzos y planes para que todas las áreas que la conforman se comprometan mediante la participación activa para el alcance de objetivos comunes, se puede implementar a través de habilitadores que mejoran el rendimiento de funciones, operaciones, procesos y utilidades; demostrando la relación directa que existe entre las empresas y el desempeño estratégico.

La correcta aplicación del alineamiento estratégico en las organizaciones, es un componente importante, porque se direcciona al mejoramiento continuo de la empresa y el cumplimiento de propósitos corporativos. Las empresas e instituciones han ido adoptando la alineación estratégica, por sus resultados positivos, como el aumento en la eficiencia, eficacia y calidad en sus procesos y productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartolaso, I., Verschoore, J. R., & valle Antunes, J. A. (2013). Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 5. Obtenido de <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/543>
- Batista Matamoros, C. R., Díaz Contreras, C. A., Velázquez Zaldívar, R., & Ronda Pupo, G. A. (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de empresas relacionadas con el negocio del turismo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 540-555.
- Bosua, R., & Venkitachalam, K. (2013). Aligning strategies and processes in knowledge management: a framework. *Journal of Knowledge Management*, 17, 331-346. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2012-0323>
- Chadwick, C., Super, J. F., & Know, K. (2015). *Strategic Management Journal* (Vol. 36).
- Chatzoglou, P. D., Diamantidis, A. D., Vraimaki, E., & Vranakis, S. K. (2011). Aligning IT, strategic orientation and organizational structure. *Business Process Management Journal*, 663-687.
- Clive, W. (2012). Strategic engagement and alignment of corporate talent. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 4-8. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14777281211258626>
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Titus Jr., V. K. (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 447-451. doi:10.1016
- Fred, D. R. (2013). En F. R. David, *Conceptos de Administracion Estrategica* (pág. 22). Mexico: Pearson.
- Garg, A., & Goyal, D. (2012). Striving towards strategic alignment in SMEs. *Journal of Advances in Management Research*, 9, 77-95. doi:10.1108/09727981211225662
- Green, A., & Julie, R. (2005). A framework of intangible valuation areas (FIVA): Aligning business strategy and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 43-52.
- Hanson, J., Melnyk, S., & Calantone, R. (2011). Defining and measuring alignment in performance management. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 1089-1114. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01443571111172444>
- Harrison, T., & Bazy, J. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*. doi:<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0335>
- Helfat, C. E. (2007). Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.
- Jayashree, P., & Hussain, S. J. (2011). Aligning change deployment: a Balanced Scorecard approach. *Measuring Business Excellence*, 15, 63-85. doi:10.1108/13683041111161166

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School.
- Levy, M., Powell, P., & Yetton, P. (2011). Contingent dynamics of IS strategic alignment in small and medium-sized enterprises. *Journal of Systems and Information Technology, 13*, 106-124. doi:10.1108/13287261111135963
- Lightfoot, H. W., & Gebauer, H. (2011). Exploring the alignment between service strategy and service innovation. *Journal of Service Management, 664-683*. doi:<https://doi.org/10.1108/09564231111175004>
- Ren, S., Wang, L., Yang, W., & Wei, F. (2013). The effect of external network competence and intrafirm networks on a firm's innovation performance: The moderating influence of relational governance. *Innovation, 15*, 17-34.
- Schuler, & MacMillan. (1984). *Human Resources Management*. Holland. Recuperado el 21 de 06 de 2018
- Skogland, M. C. (2017). A spatial approach to transformational change: Strategic alignment of the spatial and cultural environment. *Journal of Corporate Real Estate, 19*, 285-299.
- Srivastava, A. K., & Sushil. (2017). Alignment: The Foundation of Effective Strategy Execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0172>
- Walmart. (15 de junio de 2017). *2017 annual report*. Recuperado el 2018 de junio de 27, de [http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2017/Annual/WMT_2017_AR-\(1\).pdf](http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2017/Annual/WMT_2017_AR-(1).pdf)
- Wright, & McMahan. (1992). *Journal of Management* (Vol. 18).
- Yousaf, Z., & Majid, A. (2016). Strategic performance through inter-firm networks: strategic alignment and moderating. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 12*, 282-298. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/WJEMSD-03-2016-0015>
- Zanon, C. J., Gomes, A., Chiapetta, C. J., & Lopes, A. B. (2013). Alignment of operations strategy: exploring the marketing interface. *Industrial Management & Data Systems, 113*, 207-233. doi:10.1108/02635571311303541