



Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Post- Grado
Especialización en Desarrollo Organizacional

Trabajo Especial de Grado
Evaluación del grado de alineación de los empleados de EPK con
respecto a los objetivos organizacionales

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARÍA LOURDES VEGAS RANGEL

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Oscar Giménez

Caracas, junio de 2018.

DEDICATORIA

A dios y mis guías espirituales, por su protección, llenándome de fuerza y esperanza para realizar cada uno de mis proyectos a su tiempo y a su momento.

A mis padres, por estar a mi lado en todo momento enseñándome que el amor y la familia son los elementos más importantes en la vida. Gracias por acompañarse en cada vivencia, una vez más puedo decir: ¡Ma y Pa lo logramos!

A mi esposo E.E por su amor, empuje y motivación. Simplemente por enseñarme a soñar en grande.

A mi familia y amigos, que sin duda son un pilar fundamental en cada una de mis vivencias.

¡Los amo!

AGRADECIMIENTOS

A dios y mis guías espirituales por acompañarme en todo momento

A mis padres y esposo, por su amor y apoyo incondicional

A la Universidad Católica Andrés Bello, mi alma mater, por darme nuevamente este camino de experiencias y aprendizaje

A mi compañera de Tesis Mariana González, por acompañarme y apoyarme en este proyecto con sus ocurrencias.

Al Profesor Oscar Jiménez, por su apoyo, dedicación y experiencia para el éxito de este proyecto.

A mis compañeros y profesores, por enriquecerme con sus experiencias y conocimientos

A todas las personas que formaron parte de este camino de crecimiento personal y profesional

¡A todos mil gracias!

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	8
1.1. Planteamiento del Problema	8
1.2. Justificación	9
1.3. Objetivos de la Investigación	10
CAPÍTULO II	11
2.1. Marco Organizacional	11
CAPÍTULO III	15
3.1. Antecedentes de la Investigación	15
3.2. Bases Teóricas	17
CAPÍTULO IV	27
4.1. Tipo de la Investigación	27
4.2. Diseño de la investigación	28
4.5. Técnicas e Instrumentos	29
4.6. Técnica de análisis de datos	30
4.7. Población y muestra	30
4.8. Operacionalización de Variables	31
4.9. Procedimientos a seguir	35
CAPÍTULO V	37
5.1. Análisis de Resultados	37
5.5.1 <i>Análisis global de las dimensiones</i>	37
5.5.2 <i>Dimensión Estructural</i>	39
5.5.3 <i>Dimensión Desempeño</i>	42
5.5.4 <i>Dimensión Interdependencia</i>	45
5.5.5 <i>Dimensión Manejo de Incertidumbre</i>	47
5.2. Análisis de Contenido de las entrevistas	50

5.2.1 Conocimiento de la visión de la empresa	50
5.2.2 Conocimiento de los objetivos que como trabajador debe cumplir	51
5.2.3 Contribución de los objetivos del cargo, al logro de las metas establecidas en el plan estratégico	51
5.2.4 Conocimiento de los objetivos que deben cumplir las otras áreas	52
5.2.5 Comunicación de los cambios en los objetivos o en la planificación estratégica	52
5.2.6 Contribución de los líderes para fomentar la comunicación entre los equipos	53
5.2.7 Articulación con el equipo de trabajo para entender los cambios	54
5.2.8 Adaptación al cambio	54
CAPÍTULO VI	56
6.1 Conclusiones	56
6.2 Recomendaciones	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	60

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura #1 Organigrama Estructural de EPK	14
Figura #2 Modelo para alinear estrategia	24
Tabla #1 Operacionalización de Variables	31
Tabla #2 Resultados de alineación por dimensión	37
Gráfico #1 Resultados de alineación por dimensión	38
Tabla #3 Resultados de dimensión estructural	39
Gráfico #2 Resultados de indicadores de la dimensión estructural	40
Tabla #4 Resultados de dimensión desempeño	42
Gráfico #3 Resultados de indicadores de la dimensión desempeño	43
Tabla #5 Resultados de dimensión interdependencia	45
Gráfico #4 Resultados de indicadores de la dimensión interdependencia	46
Tabla #6 Resultados de dimensión manejo de incertidumbre	48
Gráfico #5 Resultados de indicadores de la dimensión manejo de incertidumbre	49

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACTULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Título

Evaluación del grado de alineación de los empleados de EPK con respecto a los objetivos organizacionales

Autor: Lic. María Lourdes Vegas Rangel

Asesor: Prof. Oscar Giménez

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue evaluar el grado de alineación de los empleados de EPK con respecto a los objetivos organizacionales. Para ello se buscó primero identificar en qué medida los colaboradores de EPK manejan la incertidumbre de manera cohesionada, segundo determinar fortalezas y debilidades en la alineación y tercero determinar los factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización. Para el desarrollo de este estudio se utilizó la teoría de Alienación Total de Riaz Khadem (2008) evaluando tres dimensiones desarrollados por el autor, (estructural, desempeño e interdependencia) y adicional se incorporó una cuarta dimensión (manejo de incertidumbre) que se ajusta a las necesidades del cliente. La investigación propuesta es una investigación aplicada de modalidad evaluativa, utilizándose para la recolección de datos las técnicas de la encuesta y la entrevista; la población objeto de estudio estuvo conformada por los trabajadores de EPK, para efectos de la presente investigación se seleccionó una muestra de 20 empleados de la tienda Vip EPK de Altamira. Este trabajo tuvo como fin describir el grado en que colaboradores de EPK se encuentran alineados con los objetivos organizacionales para identificar acciones dirigidas a promover o mantener una estrecha alineación, obteniendo como resultado que existe un alto grado de alineación de los colaboradores de EPK con respectos a los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Alineación, Teoría Alienación Total, Riaz Khadem

INTRODUCCIÓN

Los profundos cambios que se están viviendo en los últimos tiempos en los entornos de las organizaciones nos llevan a la implementación de todo tipo de herramientas que ayuden a sus líderes a garantizar el éxito. Las empresas deben adaptarse y generar estructuras que sean flexibles, ágiles y rápidas, para no verse en peligro o superadas por la competencia. Uno de los procesos a poner en práctica para lograr estos fines es la Alineación de la organización, la cual está vinculada con procesos de interdependencia y sinergia, de modo que en la medida en que el ajuste entre colaboradores, líderes y organización es mayor se abren mejores posibilidades para la cohesión y orientación al logro de la misma.

La Alineación es la metodología que armoniza la estructura, los procesos, las redes, las personas y el sistema de recompensas de la organización con el Plan Estratégico Empresarial y el Plan Estratégico de Mejora. Es un proceso de gestión estratégica que aprovecha la energía de todos los empleados para contribuir al logro de los objetivos corporativos.

Para conseguir la alineación se debe involucrar a los empleados con el fin de alinear sus objetivos con el propósito, con la visión y la estrategia de la empresa, que llevará a los mismos a apoderarse de la cultura corporativa que los identifica y así apropiarse de la visión y la estrategia de la empresa unificándola con su propia visión y llevándolos a mejores resultados.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo evaluar el grado de alineación de los empleados de EPK con respecto a los objetivos organizacionales, en este sentido se aplicó un cuestionario tomando como referencia la teoría de Alienación Total de Riaz Khadem evaluando tres (3) dimensiones desarrollados por el autor y

adicional se incorporó una cuarta dimensión que se ajusta a las necesidades del cliente, también se aplicó la técnica de la entrevista.

Este trabajo se estructuró en seis (6) capítulos, los cuales abarcan lo siguiente:

Capítulo I, iniciando con el Planteamiento del Problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

En el Capítulo II se desarrolla el Marco Organizacional que permitirá describir a la organización objeto de estudio.

En el Capítulo III se plantean los Antecedentes de estudios realizados previamente, los cuales sirven como referencia y orientación a la presente Investigación.

En el Capítulo IV se describe la metodología a emplear para llevar a cabo la presente investigación, especificándose todos los aspectos metodológicos.

En el Capítulo V se realiza el análisis de los resultados, donde se llevan a cabo las acciones que se desarrollaron en los objetivos planteados y se da respuesta a las interrogantes de la investigación con el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.

Finalmente se presenta en el Capítulo VI las conclusiones y recomendaciones; seguido de las referencias consultadas y mencionadas en el trabajo y todos los anexos tales como instrumento de recolección de datos.

CAPITULO I

1.1- Planteamiento del problema.

Por la situación actual por la cual está pasando Venezuela, la mayoría de las empresas que hacen vida en el país han tenido que adaptarse a múltiples obstáculos que se presentan de manera inesperada. Esto trae como consecuencia que EPK, una cadena de tiendas con presencia internacional especializada en ropa y accesorios para niños, tenga que reajustar sus actividades diarias, causando incomodidad en los colaboradores, equipos desorientados, sensación de desorden entre otros.

Bajo circunstancias inciertas, las personas además de sentir inseguridades y amenazas pueden asumir conductas que lejos de aportar ideas restan capacidad a la gestión, los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, adaptación a los cambios, manejo de incertidumbre y empowerment en una organización.

La transformación y la dinámica de los procesos, están orientados a formar los líderes que guiarán a otras personas respetando los valores y fomentando la colaboración con alto sentido de adaptación a los cambios del entorno en búsqueda de soluciones positivas.

EPK necesita minimizar los efectos negativos que ocasiona los cambios constantes que se dan en el entorno laboral, para que la operación no se vea afectada y los colaboradores se mantengan alineados con la visión, misión y objetivos de la empresa.

Es por esta razón que en reuniones previas con la Directora de Capital Humano de EPK se observó que se requiere enfocar el manejo de Incertidumbre en los equipos de trabajo a través de la Alineación. Esto nos lleva a través de un diagnóstico organizacional a responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el grado de alineación de los empleados de EPK con respecto a los objetivos organizacionales?, ¿Cuáles son los factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización?

1.2.- Justificación

La investigación se enfocó en la implementación de un diagnóstico organizacional, donde su resultado suministró información acerca de los empleados de EPK y su alineación, esto con el fin de que la organización conozca como su propósito común se une con las tareas de sus colaboradores y donde sus líneas de acción se integran por completo. Así también les permita crear acciones que minimicen los efectos negativos que ocasionan los cambios constantes que se dan en el entorno laboral, para que la operación no se vea afectada y que los colaboradores se mantengan alineados con la visión, misión y objetivos de la empresa.

El presente trabajo de investigación permitió medir el grado en que los colaboradores de EPK se encuentran alineados con los objetivos organizacionales, que a su vez les ayude a afrontar satisfactoriamente los cambios del entorno, de una manera más cohesionada adaptarse a ellos y buscar soluciones positivas.

Con la alineación se buscó aproximarnos a que todos los departamentos, unidades de servicio, de negocio o estratégicas compartan una unidad de objetivos principales, conjuntamente con unas estrategias y unos planes operativos conectados que consigan que la suma de todos estos aportes sea mayor que la individualidad de cada uno de ellos para mejorar así resultados financieros, de servicio al cliente, de satisfacción de los empleados y de la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado.

1.3.- Objetivos de la Investigación:

Objetivo General

Evaluar el grado de alineación de los empleados de EPK con respecto a los objetivos organizacionales.

Objetivos específicos

- Determinar fortalezas y debilidades en la alineación
- Determinar los factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización.

CAPÍTULO II

2.- Marco Organizacional

EPK es una cadena de tiendas especializada, producto de más de quince años de experiencia internacional, en la venta de ropa y accesorios para bebés y niños de 0 meses hasta 12 años. El concepto nace para ofrecer productos de excelente calidad, basados en las tendencias internacionales de la moda, dentro unas amplias tiendas con look de boutique, pero a precios realmente accesibles para todos los niveles o estratos económicos.

Su objetivo está enfocado en ofrecer a sus clientes un producto de muy buena calidad, en tiendas ubicadas en los principales centros comerciales y zonas del país, con diseños muy modernos, acabados de lujo, con todas las comodidades, sin que ello se traduzca en un incremento en el precio de los productos.

Misión

Diseñar, importar, distribuir y comercializar ropa y accesorios para niños de excelente calidad que satisfagan las necesidades del mercado, ofreciéndoles diversidad de modelos, actuales e innovadores a precios razonables.

Objetivos principales para lograr la misión:

1. Lograr la satisfacción total del cliente en un 100%. Cada contacto debe superar las expectativas de calidad, servicio y valor al cliente.
2. Lograr que la satisfacción total del cliente resulte en ventas y en ganancias óptimas.
3. Lograr que el personal se encuentre motivado y productivo, ya que con esto se consigue superar las expectativas del cliente.

4. Cumplir los siguientes objetivos operacionales:

- Ofrecer prendas de excelente calidad.
- Organización y surtido de la tienda.
- Excelente interacción empleado-cliente.

Visión

Ser reconocidos como la empresa líder en el mercado en venta de ropa y accesorios para niños

Valores

1. Productos: Ofrecer a nuestros clientes diversidad de modelos actuales e innovadores, de excelente calidad a precios sin competencia.
2. Nuestros Clientes: Logrando su plena satisfacción, mediremos los parámetros de éxito de la empresa. Los clientes son los protagonistas de nuestro negocio y sin ellos no habría razón para abrir nuestras puertas.
3. Nuestra Gente: Por sus conocimientos, capacidad y actitud de servicio.
4. Nuestro ambiente de trabajo: La organización física de nuestras tiendas como sello distintivo e imagen de excelencia hacia nuestros clientes y empleados.
5. Nuestros Directivos: El entusiasmo por participar en el mercado a través de la inversión de sus recursos y aplicación de sus conocimientos para alcanzar beneficios para los clientes, colaboradores, proveedores, franquiciados y empleados.

Filosofía

lograr un máximo desempeño en el trabajo es necesario:

- Organización impecable.

- Surtido en el piso de venta.
- Servicio atento.
- Limpieza y pulcritud.
- Precios razonables y justos.

3. Crear un ambiente de simpatía y considerar que todo trabajo ha de realizarse con buena voluntad y lealtad, tanto para la empresa como para los compañeros.

4. El éxito de la empresa, depende de la unidad de todos los elementos que la integran, fomentamos el trabajo en equipo.

5. El objetivo de EPK está enfocado en ofrecer a sus clientes una experiencia de compra única con el mejor servicio de pre y postventa, garantizando la más amplia gama de productos actuales y versátiles dentro del ramo infantil.

Organigrama

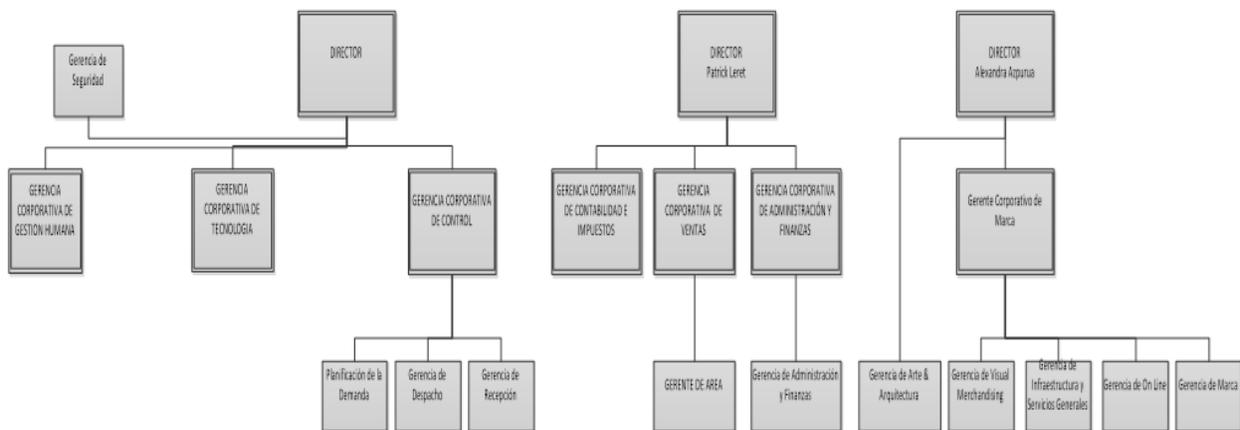


Figura #1. Fuente: Organigrama Estructural de EPK (Elaboración de EPK)

CAPÍTULO III

3.1- Antecedentes de la Investigación

Cuando se menciona el término alineación se encuentra que son pocos los autores que se han enfocado en su investigación, sin embargo, encontramos los siguientes estudios que hacen mención a la variable:

El estudio de Díaz y Rosas (2003) se orientó a describir la importancia de la visión compartida como disciplina fundamental para llegar a una organización alineada, la “Visión Compartida trae varios beneficios para las organizaciones y para las personas que trabajan en ellas. Describieron algunos conceptos que también están relacionados como valores organizacionales, dominio personal, liderazgo, así como compromiso y alineación en el caso de una empresa colombiana que implementó dicha visión.

Para los autores es necesario entonces, un proceso de alineación entre la visión, la misión y los valores corporativos dentro de una planeación estratégica. De igual manera, se requiere de la alineación entre los valores personales de los empleados y los valores corporativos para que se produzca una sinergia mayor en su puesta en práctica; es decir, se trata de que los valores se vean reflejados en la misión y sean el fundamento para el logro de la visión.

Por su parte, Jerry Luftman (2007, citado por Brocke y Rosseman 2015) presenta el campo de alineamiento estratégico, a través del concepto de madurez de alineación estratégica. Basado en una comprensión profunda del papel del proceso en la alineación estratégica, Luftman distingue cinco niveles de madurez de alineación estratégica y seis criterios de la madurez de la alineación y analiza medidas para superar las lagunas en la alineación.

Posteriormente, Luftman presenta un enfoque para medir la alineación estratégica, madurez de una organización e informes sobre los resultados de 362 empresas globales en cuatro continentes que han pasado por la evaluación. Después de derivar un proceso de seis pasos sobre cómo aumentar la madurez de la alineación estratégica, Luftman cierra con un informe sobre investigación que valida la contribución de la madurez del alineamiento estratégico (SAM) al rendimiento de la empresa en función de los datos recopilados.

Román (2014) en su investigación presenta los resultados finales del Proyecto de Investigación “Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura para lograr competitividad en los supermercados del Valle del Cauca” formulado con el propósito de identificar el modelo de gestión estratégica empleado por este tipo de empresas, dado su crecimiento vertiginoso y expansivo, a pesar de la entrada de grandes cadenas multinacionales. Este trabajo investigativo pretendió responder a la pregunta: ¿Cuál es el modelo de gestión estratégica aplicado en los supermercados del Valle del Cauca (Colombia) que les permite alinear la estrategia corporativa con la estructura y la cultura organizacional para lograr ventajas competitivas sustentables?

En esta investigación se consideran aquellos elementos que tienen en cuenta la alineación entre estrategia, estructura y cultura, entendiendo este alineamiento como el proceso de hacer que una organización o grupo de personas acepten y trabajen con base en una misión, visión y valores compartidos para transformar con éxito las intenciones estratégicas en realidades y concluyen que la claridad y la alineación entre los aspectos de la vida organizativa son la clave para una dirección estratégica adecuada de la organización.

García y González (2016) realizan una 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, 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 que le permitió concluir que 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.

Para el alineamiento se considera a la empresa como un todo, conformado por diferentes departamentos que deben trabajar en conjunto para alcanzar las metas deseadas.

3.2-Bases Teóricas

Alineación

Toda empresa gira en torno a su misión y visión, dónde están al día de hoy y hacia dónde quieren ir en el futuro. Para esto es necesario tener objetivos claros, precisos y que nos lleven a cumplir con los propósitos de la empresa. Los objetivos no se pueden definir sin tener presente la realidad económica, organizacional y cultural de la empresa.

Los profundos cambios que se están viviendo en los últimos tiempos en los entornos de las organizaciones, hace que todas las empresas que no adapten sus sistemas y estructuras hacia la flexibilidad, agilidad y rapidez, correrán el peligro de verse superadas por la competencia. Por lo que se ven en la necesidad de buscar herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos y generar ventajas competitivas.

La misión, visión y estrategias de la organización están impulsadas por factores externos que conforman el entorno de la organización, elementos como la tecnología, la competencia, regulaciones gubernamentales, la economía y las necesidades cambiantes de los clientes impulsan la estrategia, por lo que estos factores organizativos requieren que los resultados finales de rendimiento cambien para cumplir con los requisitos de las partes interesadas de la organización, y en todo momento la gerencia debe saber qué hacer para garantizar el cumplimiento legal y crear una atmósfera de trabajo que sea segura, digna y respetuosa. Tal ambiente también asegura que los empleados puedan ser los más productivos (Harrington y Voehl 2012).

Uno de los procesos a poner en marcha para lograr estos fines es la Alineación en la Organización, que consiste según Fajardo (2007) en hacer que todos los departamentos, divisiones, unidades de servicio, de negocio o estratégicas compartan una unidad de objetivos principales, conjuntamente con unas estrategias y unos planes operativos conectados que consigan que la suma de todos estos aportes sea mayor que la individualidad de cada uno de ellos, mejorando así resultados financieros, de servicio al cliente, de satisfacción de los empleados y de la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado, así como un aumento de los beneficios y un aporte de mayor valor para los accionistas.

Para Griffith y Gibson (2001) la alineación se refiere a si los miembros del equipo están trabajando o no hacia la misma meta correcta, estos objetivos se centran en el éxito empresarial o de la misión. Puede involucrar grupos trabajando completamente separados, pero persiguiendo el mismo objetivo general.

Un equipo alineado que conoce los objetivos de negocio y trabaja hacia el rumbo adecuado, será sin duda un mejor equipo. La alienación promueve que ese conjunto de personas alcance su verdadero potencial, puesto que la razón de existir del equipo es lograr un propósito común. De esta forma, la misión del líder es coordinar las capacidades

y talentos de todos sus miembros en pro de su objetivo y favorecer la cohesión entre los intereses individuales y del negocio (Lozada, 2015).

Por su parte Harrington y Voehl (2012) indican que la Alineación Organizacional es la vinculación estratégica, cultural, de procesos, personas, administración, sistemas y recompensas para lograr los mejores resultados, ocurre cuando los objetivos estratégicos y los valores culturales se apoyan mutuamente y cada parte de la organización está vinculada y es compatible entre sí. En otras palabras, una organización efectiva desarrolla un ajuste estrecho entre el propósito, la estrategia, los procesos, la estructura, la cultura y las personas, y es el desafío para los líderes orquestar esta alineación y, aun así, promover la innovación y el cambio.

Ventajas de la Alineación en las Organizaciones

A continuación, se presentan algunas ventajas asociadas a la alineación en las organizaciones (Fajardo, 2007):

1. *Reducción de los costes en los procesos de la organización.* La alineación entre áreas y departamentos permite que se aprovechen recursos y se eviten duplicaciones, provocando en muchos casos economías de escala y de alcance y generando curvas de experiencia.
2. *Rapidez y flexibilidad.* Las compañías se convierten en más rápidas, ágiles y flexibles en sus respuestas al mercado.
3. *Desarrollo del capital intelectual.* La alineación permite que el capital humano, el estructural y el relacional alcancen dimensiones mayores; los trabajadores pueden desplazarse de forma horizontal a lo largo del organigrama e ir adquiriendo experiencia y conocimiento y mejorando su empleabilidad.

4. *Fijación adecuada de las competencias clave.* Cuando todos los departamentos están alineados, estos detectan con rapidez las competencias clave de la empresa, es decir, lo que mejor sabe hacer, y lo aprovechan en su beneficio, lo que ayuda a su crecimiento.
5. *Favorece la gestión del conocimiento.* El conocimiento se capta de manera adecuada, se conserva y se comparte en toda la empresa gracias, en parte, a la alineación de los departamentos que comparten dicho conocimiento a través de sistemas comunes.
6. *Mejora las relaciones con los agentes del sistema o red de valor.* La alineación mejora nuestra relación con proveedores, distribuidores, mercado, competencia y consumidores, gracias a que las visiones compartidas resultantes ofrecen como resultado una coherencia y consistencia en todos los puntos de contacto de la empresa que le permiten responder con rapidez y mejorar la satisfacción de dichos agentes.
7. *Misión y visión compartidas.* Este hecho provoca a su vez un mejor clima laboral, una mayor motivación y una mejor definición de la identidad corporativa, ya que cuando los colaboradores y trabajadores saben por qué están trabajando y para qué sirve dicho trabajo, es más fácil conseguir su motivación y compromiso. Y si a esto le añadimos que la identidad corporativa se entiende más fácilmente, todo confluye en un resultado mucho más óptimo.
8. *Facilita el posicionamiento.* Cuando la organización está alineada y comparte la visión, será más fácil transmitir en la empresa el posicionamiento que se quiere conseguir y esto hará que la coherencia y consistencia de dicho posicionamiento se extienda al exterior.

9. *Mayor facilidad para el control de las actividades.* La alineación permite controlar con indicadores sencillos las actividades llevadas a cabo por cada área y el grado en el que afectan o se ven afectadas por otras actividades de otras áreas.

Según Lozada (2015), se tienen múltiples y virtuosos beneficios cuando se logra una verdadera alineación. En este caso, el líder entonces actúa como facilitador para priorizar en conjunto los proyectos del área de acuerdo a los objetivos de negocio, en los cuales se logra la administración efectiva de los recursos no sólo financieros que sino recursos humanos clave; da enfoque en lo que realmente es importante y apoya a la toma de decisiones al mejorar la comunicación; también se logran los objetivos y se fomenta el reconocimiento al equipo de parte de la organización lo cual a su vez los motiva y los compromete.

Teoría de la Alineación Total de Riaz Khadem

Riaz Khadem (2008) indica que la alineación es una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo.

Por otra parte, indica que la Alineación Total es un proceso de alinear e integrar las acciones de cada persona que trabaja en una organización con la visión y la estrategia de la empresa, se sostiene en tres elementos básicos: establecer la alineación, rastrear la alineación y sostener la alineación.

La alineación se logra a través de la siguiente metodología: 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. La responsabilidad, la aptitud, la información, los comportamientos y la compensación, son todos alineados a través de este marco de referencia.

Para Khadem de nada sirve tener una excelente visión si no es compartida por toda la compañía para garantizar su adecuada ejecución. Para conseguir la alineación se debe involucrar a los empleados, con el fin de alinear sus objetivos con el propósito y con la visión, que llevará a los mismos a la apropiación de la cultura corporativa que los identifica y así apropiarse de la visión de la empresa unificándola con su propia visión y llevándolos a mejores resultados, es por ello que los conceptos de responsabilidad, información enfocada, capacidades, comportamientos, equipos, tutoría y compensación alineada son las herramientas básicas para la alineación de la visión y la estrategia.

La revisión entre departamentos en pro a tener equipos más alineados es de gran importancia, ya que con esto lo que se busca es la compenetración, comunicación y compromiso entre los empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente, se puede lograr análisis más profundo al evaluar las soluciones en grupo ampliando las estrategias creativas, además si los equipos colaboran para resolver problemas, se consigue la verdadera unión y se reúnen los talentos de los miembros de la compañía.

Por otra parte, Khadem (2008) indica los aspectos que hay que tener en cuenta para lograr que una empresa este realmente alineada, los cuales son:

1. Responsabilidad alineada: cada persona enfoca sus acciones de modo que contribuyan realmente a la empresa.
2. Información enfocada: saber enfocar la cantidad de información que tengamos en relación con nuestra responsabilidad, fortalezas y debilidades del desempeño.
3. Capacidades alineadas: necesidad de identificar y mejorar las capacidades para cada área de responsabilidad.
4. Comportamientos alineados: los comportamientos de los empleados deben estar alineados con la visión y la estrategia.

5. Equipos alineados: se desarrolla un nuevo concepto de trabajo en equipo con enfoque ascendente, alineándose con la visión y la estrategia.
6. Tutoría alineada: los gerentes prestan atención a sus empleados directos para ayudarlos a tener éxito en todas sus áreas de responsabilidad.
7. Compensaciones alineadas: premiar a las personas por su contribución real y alineada con la visión y la estrategia.

Estos siete conceptos deben estar integrados para lograr una alineación verdadera dentro de la organización, la cual favorecerá la consecución de la visión compartida planteada por todos los miembros de la misma.

En este modelo cada puesto de trabajo se estructura y concreta sus funciones con objetivos medibles que van orientados a alcanzar la visión definida por la empresa. Cuando todos los niveles de gerencia en una organización tienen participación en la planeación estratégica y juntos limitan las metas a alcanzar, se tienen fines comunes con clara definición de las responsabilidades de cada quien y se logra mayor eficiencia en los resultados esperados.

Ya que las metas laborales de cada persona se derivan de la visión y la estrategia de la organización, se crea una unidad de propósito común en donde las líneas de acción se integran por completo. La metodología de alineación total comienza con la definición de una visión alcanzable y medible en el tiempo, involucrando a todos los colaboradores en la realización de la misma, lo que logra generar mayor sentido de pertenencia y compromiso.

Esta visión debe ser comunicada a todos los estamentos de la compañía y para eso resulta clave tener un plan de comunicación diseñado que permita que cada persona comprenda y sienta suya la visión y los objetivos estratégicos definidos por la empresa y así trabajar en lo que le corresponde en línea con los logros a alcanzar.

Ya definida la visión y la estrategia de la organización, hay que trabajar en qué proyectos van a ser claves para que se alcance. Debido a que el éxito de la empresa se basa en una buena planeación estratégica. Las acciones a seguir deben ser concretas, con responsables, metas y plazos de cumplimiento. Nada de lo anterior puede ser logrado si no se desarrollan las aptitudes de los colaboradores y solidifican una cultura empresarial basada en los valores corporativos definidos.

A efectos de esta investigación, el modelo teórico de referencia seleccionado surge de estas investigaciones realizada por Riaz Khadem (2008), a continuación, se ilustra el modelo:



Figura #2. Fuente: Modelo para alinear estrategia (Alineación Total. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad, 2008).

El modelo introduce el concepto de que todos los procesos y los comportamientos dentro de la empresa estén alineados con los valores, los cuales deben estar soportados por una planeación orientada desde los altos niveles de la organización. De este modo lograr la congruencia entre todos los estamentos de la empresa y los valores que consoliden una cultura empresarial orientada al logro de la visión establecida según lo indica Khadem (2008).

El plan de comunicación empresarial deberá llevar a que cada individuo dentro de la compañía tenga un claro entendimiento de la visión definida, los valores corporativos, los objetivos estratégicos a alcanzar, las conductas deseadas, y asumirá la responsabilidad de alinear sus propios comportamientos con los de la organización para de este modo alcanzar la meta esperada.

Aplicar éste enfoque, le permitió a EPK contar con información acerca del grado en que sus colaboradores se encuentran alineados con los objetivos organizacionales y así tomar acciones dirigidas a promover o mantener una estrecha alineación.

Las variables de este modelo se utilizaron para construir el cuestionario con una escala tipo Likert, que se le aplicó a los empleados y Gerente de la tienda VIP de Altamira, con el objeto de recolectar información necesaria sobre la percepción de los trabajadores acerca de la alineación que existe en EPK. A continuación, se indica las dimensiones:

1. **Estructural:** Alinear la visión y el propósito común con las estrategias de la organización.
2. **Desempeño:** Alinear permite medir los resultados individuales y desarrollar las competencias de cada trabajador para llevar a cabo la planificación estratégica de la organización.
3. **Interdependencia:** Alinear objetivos en cada unidad del negocio, y entre ellas para desarrollar equipos de trabajo con un fin común.

Adicional se incorporó una cuarta dimensión que se ajusta a las necesidades del cliente:

4. **Manejo de Incertidumbre:** Alinear al equipo, fomentando la colaboración con alto sentido de adaptación a los cambios del entorno en búsqueda de soluciones positivas.

Para Harrington y Voehl (2012) una organización efectiva desarrolla un ajuste estrecho entre el propósito, la estrategia, los procesos, la estructura, la cultura y las personas, y es el desafío para los líderes orquestar esta alineación y, aun así, promover la innovación y manejo del cambio.

CAPÍTULO IV

4.1.- Tipo de la Investigación

La presente investigación se enmarcó en una **Investigación Aplicada**, para Rodríguez (2003) este tipo de investigación se aplica a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Se dirige a una utilización inmediata y no al desarrollo de teorías.

Su modalidad fue **Evaluativa**, este tipo de investigación busca evaluar los resultados de uno o más programas, que han sido, o están siendo aplicados dentro de un contexto determinado a fin de tomar decisiones subsiguientes acerca de dicho programa, para mejorar la ejecución futura e orientan hacia la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado. Según Weiss (1987), la intención de este tipo de investigación es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes acerca de dicho programa, para mejorar la ejecución futura.

4.2.- Diseño de la Investigación

Según sus objetivos fue una investigación Descriptiva, para Rodríguez (2003) este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa conduce o funciona en el presente.

De acuerdo al Diseño de la investigación este estudio fue de tipo Transeccional o Transversal porque es sistemática y empírica, se busca observar fenómenos tal y como se dan en el contexto natural para posteriormente analizarlos y de donde se recolectan los datos en un solo momento, tratando de describir variables y analizar las relaciones e incidencias en un momento dado.

Según la fuente de los datos es una investigación primaria, para Rojas (2002) se refiere a los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia.

Por otra parte, se consideró transversal, en virtud de que la variable es medida una sola vez, es un período corto de tiempo, y sin realizar un posterior seguimiento, es decir que, desde una perspectiva técnica y el tratamiento de la variable tiempo, se recolecta un conjunto de datos específicos en un momento único (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

4.5.- Técnicas e Instrumentos

En la presente investigación se utilizaron las siguientes Técnicas:

La Encuesta: Según Sabino, (1992) la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones

En este estudio se utilizó como instrumento el Cuestionario que según Hernández, Fernández y Baptista (2003) consiste en un conjunto de preguntas respecto de una variable a medir.

Con el cuestionario se buscó indagar sobre la percepción de los trabajadores acerca de la alineación que existe en EPK, fue diseñada con 32 preguntas bajo la escala de Likert basado en la teoría de Alienación Total de Riaz Khadem que como se mencionó anteriormente estuvo compuesto por cuatro dimensiones: Estructural, Desempeño, Interdependencia y Manejo de Incertidumbre (Anexo 1).

La Entrevista: Según Kerlinger y Lee (2002) la entrevista es una situación interpersonal cara a cara donde una persona (el entrevistador) le plantea a otra (el entrevistado) preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema de investigación.

Para la presente investigación se aplicó una entrevista semiestructurada que incluirá variables medidas en el cuestionario y preguntas abiertas con la intención de recopilar mayor información acerca de la alineación en EPK. Se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Conoces la visión de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos que como trabajador debes cumplir?
- ¿Cómo contribuyen los objetivos de tu cargo, al logro de las metas establecidas en el plan estratégico?
- ¿Conoces cuáles son los objetivos que deben cumplir las otras áreas?
- Si se producen cambios en los objetivos o en la planificación, ¿Cómo son comunicados?
- ¿Consideras que los líderes fomentan este tipo de comunicación entre los equipos?
- ¿Cómo te articulas con tu equipo para entender los cambios?
- ¿Consideras que tu equipo logra adaptarse rápido al cambio? ¿Cómo lo gestionan?

4.6.- Técnica de análisis de datos

Para los datos recogidos en el cuestionario se analizaron estadísticamente utilizando medidas de tendencia central, las cuales nos permitieron identificar los valores más representativos de los datos, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) son puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta y nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición.

En el caso de las entrevistas se realizó a través de Análisis de Contenido que según Berelson (1971, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), "el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa", también, Krippendorff (1980, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), relaciona el análisis con el significado de los datos dentro de un contexto, cuando lo define como "una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos respecto a su contexto". Se efectúa por medio de la codificación, que es "el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos".

4.7.- Población y Muestra

La población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1974, citado por: Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Partiendo de esta definición, la presente investigación estuvo conformada por los trabajadores de EPK.

Por otra parte, Sudman en 1976, Citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2003) señala que “la muestra suele ser definida como un subgrupo de la población”. A efectos de este estudio la muestra estuvo conformada por los empleados de la tienda VIP EPK de Altamira, los cuales tenían las siguientes características:

- Sexo: conformado por dieciséis (16) mujeres y cuatro (4) hombres
- Edad: seis (6) persona tienen edades comprendidas entre 20 y 30 años, diez (10) entre 31 y 40 años y cuatro (4) son mayores de 40 años.

4.8. Operacionalización de la Variable:

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems
<p>a) Determinar fortalezas y debilidades en la alineación</p> <p>b) Determinar los factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización</p>	<p>Alineación</p> <p>Es una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo</p>	<p>Estructural: Alinear la visión y el propósito común con las estrategias de la organización</p>	<p>Visión y propósito común alineados</p> <hr/> <p>Estrategias alineadas con la visión</p>	<p>-Entrevista</p> <p>-Encuesta</p>	<p>-La visión es conocida por los colaboradores de la organización.</p> <p>-La empresa cuenta con estrategias comunicacionales para dar a conocer la visión.</p> <p>-En esta empresa trabajamos impulsados por una misma meta.</p> <p>-A pesar de nuestras diferencias logramos resultados porque tenemos algo en común.</p> <p>-Las metas que desea alcanzar la organización son conocidas por los colaboradores.</p> <p>-Los colaboradores participan en el proceso de elaboración del plan estratégico.</p> <p>-Las estrategias de la organización se alinean continuamente con la visión.</p> <p>-La empresa cuenta con una estrategia para tener presente el plan estratégico en las actividades diarias.</p> <p>-Semestralmente se realiza una revisión del plan estratégico.</p>

Objetivos Específicos	Variable Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems
<p>a) Determinar fortalezas y debilidades en la alineación</p> <p>b) Determinar los factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización</p>	<p>Alineación</p> <p>Es una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo</p>	<p>Desempeño: Alinear permite medir los resultados individuales y desarrollar las competencias de cada trabajador para llevar a cabo la planificación estratégica de la organización.</p>	<p>Resultado individual alineado con la planificación estratégica</p> <hr/> <p>Desarrollo de competencias para el logro de la planificación estratégica</p>	<p>-Entrevista</p> <p>-Encuesta</p>	<p>-Los planes estratégicos de cada unidad de negocio son motivadores para cada colaborador.</p> <p>-Los planes estratégicos se traducen en objetivos individuales para cada colaborador.</p> <p>-Los objetivos de cada colaborador, contribuyen al logro de las metas trazadas en el plan estratégico.</p> <p>-Los objetivos de cada colaborador son alcanzables.</p> <hr/> <p>-Los colaboradores participan en la elaboración de los objetivos de su cargo.</p> <p>-Los colaboradores son capaces de cumplir con los objetivos asociados a su cargo.</p> <p>-Las competencias de cada colaborador deben ser medidas semestralmente.</p> <p>-El desarrollo de competencias en los colaboradores influye en el logro de los objetivos planteados.</p>

Objetivos Específicos	Variable Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems
<p>a) Determinar fortalezas y debilidades en la alineación</p> <p>b) Determinar los factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización</p>	<p>Alineación</p> <p>Es una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo</p>	<p>Interdependencia: Alinear objetivos en cada unidad del negocio, y entre ellas para desarrollar equipos de trabajo con un fin común.</p>	<p>Objetivos alineados en cada unidad de negocio</p>	<p>-Entrevista</p> <p>-Encuesta</p>	<p>-Los colaboradores se ocupan por conocer los objetivos de sus compañeros de trabajo</p> <p>-Los líderes de la organización se ocupan por alinear los objetivos de cada persona de su equipo</p> <p>-Los colaboradores trabajan en conjunto para trazar metas comunes</p> <p>-Los colaboradores buscan entender cómo sus objetivos contribuyen al logro total de las metas de su equipo de trabajo</p>
			<p>Desarrollo de objetivos comunes entre diferentes departamentos</p>		<p>-Los colaboradores se ocupan por conocer los objetivos de los otros equipos de trabajo además de las suyas.</p> <p>-Los cambios de los objetivos dentro de un equipo son comunicados de forma oportuna a otros equipos</p>

Objetivos Específicos	Variable Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Ítems
<p>a) Determinar fortalezas y debilidades en la alineación</p> <p>b) Determinar los factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización</p>	<p>Alineación</p> <p>Es una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo</p>	<p>Manejo de la incertidumbre: Alinear al equipo, fomentando la colaboración con alto sentido de adaptación a los cambios del entorno en búsqueda de soluciones positivas</p>	<p>Adaptabilidad dentro de la organización para aceptar los cambios que se presentan en el entorno, minimizando la sensación de inseguridades y amenazas</p> <p>Flexibilidad para adaptarse a los rápidos cambios que se presentan en el entorno y en las necesidades del cliente.</p>	<p>-Entrevista</p> <p>-Encuesta</p>	<p>-Los colaboradores asumen nuevos retos de manera inmediata, incorporándolos rápidamente a la dinámica de la organización.</p> <p>-Los líderes se informan a los colaboradores las nuevas estrategias cuando se produce un cambio</p> <p>-Los colaboradores trabajan en conjunto para entender los cambios.</p> <p>-Ante un cambio en el entorno la mejor manera de actuar en el equipo es siendo flexibles.</p> <p>-La dinámica de trabajo en esta empresa requiere un esfuerzo extra de todos los colaboradores para acoplarse a los cambios</p> <p>-Los cambios son comunicados al equipo cuanto antes.</p> <p>-Los colaboradores son capaces de adaptarse a cambios constantes del entorno.</p>

Tabla #1: Operacionalización de Variables

4.9.- Procedimientos seguidos

- **Reuniones con el cliente:** como primer paso se considera sostener dos reuniones con la Directora de Capital Humano, para conocer el estado actual de la organización y recolectar información que permitirá a la investigación sustentar las observaciones, análisis de resultados y recomendaciones.
- **Diseño y aplicación de encuesta:** Se diseñará un cuestionario y será aplicado a una muestra de diecinueve (19) empleados de la tienda y un (01) Gerente de Tienda. El instrumento se les hará entrega en físico para ser llenado en el espacio de tiempo designado por la Gerente de la tienda.
- **Diseño y aplicación del guion de entrevista:** Este instrumento se le aplicará igualmente a la muestra de diecinueve (19) empleados de la tienda y un (01) Gerente de Tienda a fin de identificar opiniones de los trabajadores acerca de la alineación que existe en EPK
- **Tabulación, procesamiento y análisis de resultados:** una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos se procederá a realizar el proceso referido a la tabulación y procesamiento de toda aquella información relevante que permita analizar las opiniones de los trabajadores acerca de la alineación que existe en la organización
- **Análisis de Resultados:** finalizada la presente investigación, EPK contará con un análisis de los hallazgos encontrados de la data recopilada que conlleva a las conclusiones pertinentes y proponer las recomendaciones necesarias. Estos resultados serán presentados de la siguiente manera:
 - Resultados cuantitativos y cualitativos sobre en qué medida los colaboradores de EPK manejan la incertidumbre de manera cohesionada y como afecta a su alineación con la organización, fortalezas y debilidades en la alineación.

- Recomendaciones y acciones que determina los factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización.

Con la metodología anteriormente propuesta se realizó el diagnóstico del grado de alineación de los empleados de EPK con respecto a los objetivos organizacionales, con foco en las dimensiones estructural, desempeño, interdependencia y manejo de incertidumbre. Es un estudio que se apalancó en la teoría de Riaz Khadem (2008) la cual contribuyó a la obtención de los resultados necesarios para el análisis efectuado y que se describe en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

5.1- Análisis de los Resultados

En este capítulo presentaremos los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos diseñados para la recolección de la información del grado de alineación de los trabajadores de EPK; así como su tabulación. Inicialmente se mostrarán los resultados generales del grado de alineación, continuando con los productos obtenidos, detalladamente, de las cuatro (4) dimensiones del instrumento de medición diseñado.

Se presentarán también los resultados obtenidos de análisis de contenido de las encuestas realizadas que refuerzan los resultados. Al final se presentarán los resultados del análisis de la organización.

5.5.1- Análisis general de las dimensiones

A continuación, se presenta el resultado del análisis general de la evaluación efectuada a las dimensiones de la alineación de los trabajadores de EPK, agrupados en la tabla siguiente:

Dimensión	Promedio	Escala de Evaluación	% sobre Escala
Estructural	3,47	Muy Bueno	87%
Desempeño	3,36	Muy Bueno	84%
Interdependencia	3,41	Muy Bueno	85%
Manejo de la incertidumbre	3,39	Muy Bueno	85%
Promedio General	3,41	Muy Bueno	85%

*Tabla #2: resultados de alineación por dimensión y escala
Elaboración Propia*

Escala	Puntuación
Muy Deficiente	1,00 – 1,75
Deficiente	1,76 – 2,50
Bueno	2,51 – 3,25
Muy Bueno	3,26 – 4,00

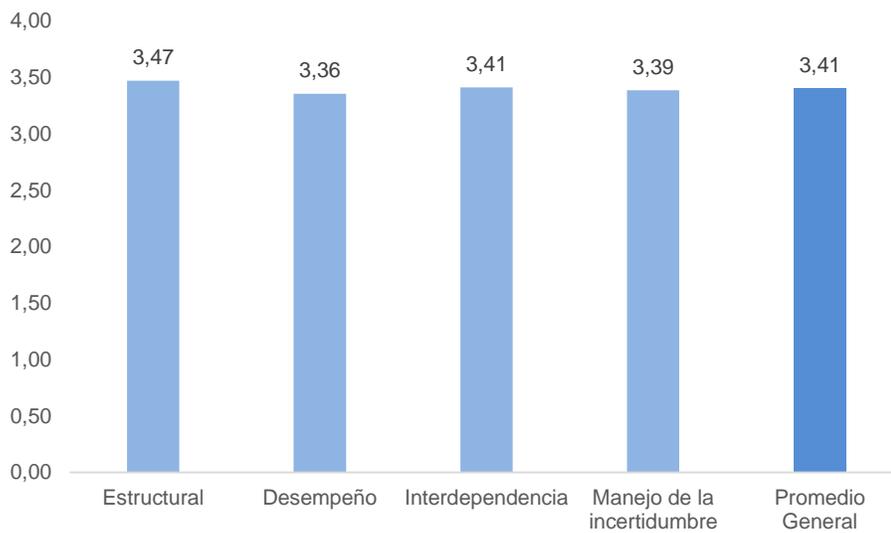


Gráfico #1: resultados de alineación por dimensión
Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, el promedio general de alineación alcanzó 3,41 puntos (85% de la escala global), por lo que se puede considerar que los empleados de EPK se encuentran muy alineados con respecto a sus objetivos organizacionales.

Como principal fortaleza se destaca la dimensión estructural que alcanzó 3,47 puntos (87%), por su parte la dimensión con menor puntuación fue Desempeño, con un puntaje de 3,36 (84%) sin embargo todas las dimensiones obtuvieron un puntaje dentro de la escala Muy Bueno.

Estos resultados se refuerzan con el análisis de contenido realizado de las entrevistas que se presentará más adelante, donde los colaboradores manifestaron en un alto porcentaje estar alineados con cada una de las dimensiones exploradas.

5.5.2- Dimensión Estructural

Esta dimensión hace referencia al grado en el se encuentra alineado la visión y el propósito común con las estrategias de la organización. A continuación, se anexa tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión,

Indicador	Ítems	% Totalmente de Acuerdo	% De Acuerdo	% En Desacuerdo	% Totalmente en Desacuerdo	Promedio por ítem	Percepción de la dimensión	Promedio Estructural
Visión y propósitos común alineados	La visión es conocida por los colaboradores de la organización.	55	45	0	0	3,55	Muy Bueno	3,47
	La empresa cuenta con estrategias comunicacionales para dar a conocer la visión.	50	45	0	5	3,40	Muy Bueno	
	En esta empresa trabajamos impulsados por una misma meta	70	25	0	5	3,55	Muy Bueno	
	A pesar de nuestras diferencia logramos resultados porque tenemos algo en común	70	25	0	5	3,55	Muy Bueno	
	Las metas que desea alcanzar la organización son conocidas por los colaboradores.	55	45	0	0	3,55	Muy Bueno	
Estrategias alineadas con la misión	Los colaboradores participan en el proceso de elaboración del plan estratégico.	40	50	10	0	3,40	Muy Bueno	
	Las estrategias de la organización se alinean continuamente con la visión.	35	60	0	5	3,25	Bueno	
	La empresa cuenta con una estrategia para tener presente el plan estratégico en las actividades diarias.	65	30	0	5	3,55	Muy Bueno	
	Semestralmente se realiza una revisión del plan estratégico.	45	50	5	0	3,45	Muy Bueno	
								Muy Bueno

**Tabla #3: resultados de dimensión estructural
Elaboración Propia**

El resultado de la dimensión Estructural, presentados en la tabla anterior, obtuvo una puntuación promedio de 3,47 (87% sobre la escala máxima), lo que lo cataloga como Muy Buena, siendo esta dimensión, de las cuatro (4) que conforman el instrumento con mayor puntaje.

El análisis vertical de la tabla, nos indica resultados sobre cada ítem que conforma la dimensión, siendo el ítem con menor puntuación *Las estrategias de la organización se alinean continuamente con la visión*, sin embargo, los colaboradores la catalogan como Buena.

A continuación, se presentan los resultados a través de un gráfico de barras, de los dos (2) indicadores que conforman la dimensión Estructural



Gráfico #2: resultados de indicadores de la dimensión estructural
Elaboración Propia

En el gráfico anterior se observa que ambos indicadores son percibidos como Muy Bueno, *siendo la visión y propósito común alineados* la que obtuvo una mayor puntuación, con un 88% sobre la escala máxima. En esta dimensión encontramos que cuatro de sus dimensiones son altamente percibidas (3,55) por lo que se

puede decir que los colaboradores se encuentran en un alto grado alineados con los elementos asociados a la visión y estrategias de la organización.

Para Khadem (2008) de nada sirve tener una visión sino es compartida por toda la compañía para garantizar su ejecución. Para conseguir alineación se debe tener en cuenta el involucrar a sus empleados donde se tengan como común tanto los propósitos como la visión, que llevará a los mismos a apropiarse de la cultura corporativa que los identifica y así apropiarse de la visión de la empresa unificándola con su propia visión llevándolos a mejores resultados.

Por otra parte, la planificación es pensar por adelantado qué es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo. La formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros, que simplifica en gran medida la tarea de un Administrador y facilita el esfuerzo coordinado. Si sabemos hacia dónde vamos, sin duda nos será más fácil llegar ahí.

En EPK existe fortalezas en relación al conocimiento de la alineación y como se integra con el propósito común de la empresa, es importante continuar con las acciones que han permitido que los trabajadores conozcan estos elementos y la percepción que se tienen de ellos sean altos.

Contar con un equipo de trabajo que conozca bien el interior de la empresa, funciones y proceso para poder poner en términos reales y medibles la visión (conceptos claros) y listarlos como por ejemplo para EPK: tamaño de la compañía, participación del mercado, imagen, metas, calidad en el servicio.

5.5.3- Dimensión Desempeño

Esta dimensión nos indica que la alineación permite medir los resultados individuales y desarrollar las competencias de cada trabajador para llevar a cabo la planificación estratégica de la organización. A continuación, se anexa tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión.

Indicador	Ítems	% Totalmente de Acuerdo	% De Acuerdo	% En Desacuerdo	% Totalmente en Desacuerdo	Promedio por ítem	Percepción de la dimensión	Promedio Estructural
Resultado individual alineado con la planificación estratégica	Los planes estratégicos de cada unidad de negocio son motivadores para cada colaborador	20	75	5	0	3,34	Muy Bueno	3,35 Muy Bueno
	Los planes estratégicos se traducen en objetivos individuales para cada colaborador.	45	35	20	0	3,15	Bueno	
	Los objetivos de cada colaborador, contribuyen al logro de las metas trazadas en el plan estratégico	45	50	5	0	3,25	Bueno	
	Los objetivos de cada colaborador son alcanzables	70	30	0	0	3,25	Bueno	
Desarrollo de competencias para el logro de la planificación estratégica	Los colaboradores participan en la elaboración de los objetivos de su cargo.	55	35	5	5	3,70	Muy Bueno	
	Los colaboradores son capaces de cumplir con los objetivos asociados a su cargo.	75	20	5	0	3,40	Muy Bueno	
	Las competencias de cada colaborador deben ser medidas semestralmente.	30	65	5	0	3,50	Muy Bueno	
	El desarrollo de competencias en los colaboradores influye en el logro de los objetivos planteados.	30	60	0	5	3,25	Bueno	

Tabla #4: resultados de dimensión desempeño
Elaboración Propia

Como se observa en la tabla, el resultado de la dimensión Desempeño obtuvo una puntuación promedio de 3,35 (84% sobre la escala máxima), lo que lo cataloga como Muy Buena. Analizando cada ítem que la conforman, se encuentra que cuatro de ellos obtuvieron un promedio entre 3,15 y 3,25, percibiéndose en la categoría de Buena.

Por su parte encontramos como fortaleza el ítem *Los colaboradores participan en la elaboración de los objetivos de su cargo*, con un promedio de 3,70, siendo el ponderado con mayor promedio de todos los ítems que conforman el instrumento. Por lo que se pudiera decir que los colaboradores de EPK valoran la participación que tienen en la elaboración de sus objetivos y como esto los alinea con la planificación estratégica de la organización.

A continuación, se presenta los resultados de los dos (2) indicadores que conforman esta dimensión,

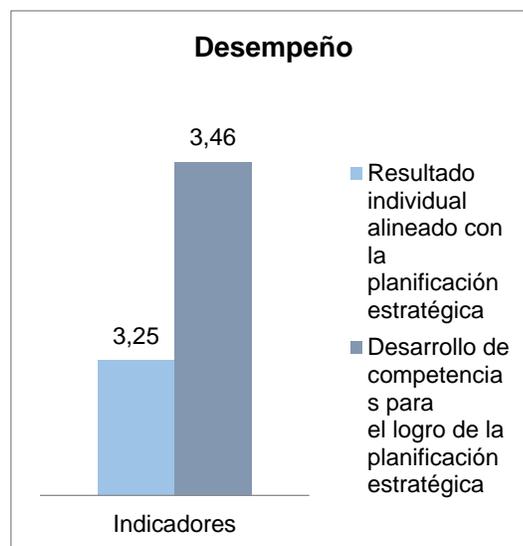


Gráfico #3: resultados de indicadores de la dimensión desempeño
Elaboración Propia

En el grafico anterior se observa que el indicador *Resultado individual alineado con la planificación estratégica* obtuvo un promedio de 3,25 (un 81% de la escala máxima) percibiéndose como Buena, con principal foco de atención en *Los planes estratégicos se traducen en objetivos individuales para cada colaborador (3,15)*.

Por su parte, la dimensión *Desarrollo de competencias para el logro de la planificación estratégica* es percibida como Muy Buena, alcanzando un 87% de la escala máxima.

Para Khadem (2008) a las personas se les compromete con información veraz y oportuna, luego con la responsabilidad compartida, aumentando así el sentido de pertenencia necesario para la alineación.

Es importante que las cabezas de cada departamento diseñen con anterioridad las estrategias que lo llevarán a cumplir con los objetivos de su área. Si bien los resultados de EPK en la dimensión desempeño son satisfactorios, se recomienda para seguir desplazando positivamente los ítems con menor promedio, realizar lo que Khadem denomina *revisión vertical*, en este caso el líder revisa los factores críticos del colaborador directo y proporciona acompañamiento, esta revisión es de carácter personalizado con cada colaborador directo.

La Alienación, logra además motivar al personal, ya que les brinda la oportunidad de participar en la definición del destino de la empresa y esto los lleva a dar su mejor esfuerzo en el cumplimiento de sus objetivos. Se llega al nivel más alto cuando recibe refuerzo y acompañamiento positivo desde las directivas, dando como resultado personas con una más alta autoestima, sentido de pertenencia, efectividad y por ende mejores resultados financieros para la empresa (Khadem, 2008).

5.5.4- Dimensión Interdependencia

En cuanto a la interdependencia consiste en alinear objetivos en cada unidad del negocio, y entre ellas para desarrollar equipos de trabajo con un fin común. A continuación, se anexa tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión.

Indicador	Ítems	% Totalmente de Acuerdo	% De Acuerdo	% En Desacuerdo	% Totalmente en Desacuerdo	Promedio por ítem	Percepción de la dimensión	Promedio Estructural
Objetivos alineados en cada unidad de negocio	Los colaboradores se ocupan por conocer los objetivos sus compañeros de trabajo	50	40	10	0	3,25	Bueno	3,41
	Los líderes de la organización se ocupan por alinear los objetivos de cada persona de su equipo	70	30	0	0	3,55	Muy Bueno	
	Los colaboradores trabajan en conjunto para trazar metas comunes.	70	30	0	0	3,55	Muy Bueno	
	Los colaboradores buscan entender cómo sus objetivos contribuyen al logro total de las metas de su equipo de trabajo	65	35	0	0	3,50	Muy Bueno	
Desarrollo de objetivos comunes entre diferentes departamentos	Los colaboradores se ocupan por conocer los objetivos de los otros equipos de trabajo además de las suyas	45	35	15	5	3,20	Bueno	
	Los cambios de los objetivos dentro de un equipo son comunicados de forma oportuna a otras equipos	45	35	15	5	3,25	Bueno	
	Los líderes fomentan la comunicación entre los equipos	60	35	0	5	3,50	Muy Bueno	
	Los líderes planifican objetivos comunes entre los equipos	60	35	0	5	3,50	Muy Bueno	
								Muy Bueno

Tabla #5: resultados de dimensión interdependencia
Elaboración Propia

En la tabla se observa que la dimensión Interdependencia obtuvo una puntuación de 3,41 (85% de la escala máxima) lo que la cataloga como Muy Buena. Haciendo un análisis de cada ítem, se encontró que tres (3) de ellos obtuvieron un promedio entre 3,20 y 3,25, percibiéndose en la categoría de Buena.

Por su parte encontramos como fortalezas la valoración que se tienen del rol del líder para alinear los objetivos organizacionales (3,55) y el trabajo en conjunto de los colaboradores para trazar metas comunes (3,55)

A continuación, se presenta los resultados de los dos (2) indicadores que conforman esta dimensión,

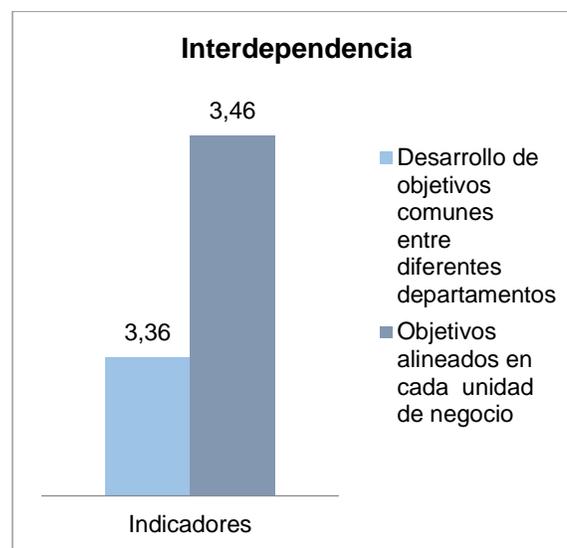


Gráfico #4: resultados de indicadores de la dimensión interdependencia
Elaboración Propia

En el grafico anterior se observa que ambos indicadores son percibidos como Muy Buenos. El *Desarrollo de objetivos comunes entre diferentes departamentos* obtuvo una percepción de un 84% de la escala máxima, teniendo como focos de atención *Los colaboradores se ocupan por conocer los objetivos de los otros equipos de trabajo además de las suyas (3,20)* y *Los cambios de los objetivos*

dentro de un equipo son comunicados de forma oportuna a otros equipos (3,25) que son percibidos como Buenos.

Por su parte el indicador *Objetivos alineados en cada unidad de negocio* alcanzó un 87%, con principal foco en *Los colaboradores se ocupan por conocer los objetivos de los otros equipos de trabajo además de las suyas*, que fue percibido como Bueno (3,20).

En cuanto a esta dimensión, si bien los resultados en EPK son igualmente positivos, se pueden realizar estrategias para lograr un desplazamiento mayor. Principalmente en establecer canales de comunicación que les permita conocer los objetivos u estrategias de las otras áreas del negocio, así como los cambios que se produzcan en los mismos.

Para Khadem (2008) la Alineación es una herramienta que hace que cada gerente se enfoque en lo que es realmente importante para la organización, ayudando a que las diferentes áreas colaboren entre sí, ya que, facilita la comunicación horizontal y vertical.

Para mantener la alineación es necesario con regularidad hacer revisión en equipo, los gerentes con sus colaboradores directos deben reunirse para evaluar los factores críticos e información relevante.

5.5.5- Dimensión Manejo de Incertidumbre

Consiste en alinear al equipo, fomentando la colaboración con alto sentido de adaptación a los cambios del entorno en búsqueda de soluciones positivas. Se presenta a continuación tabla que agrupa los resultados de los ítems que conforman la dimensión.

Indicador	Ítems	% Totalmente de Acuerdo	% De Acuerdo	% En Desacuerdo	% Totalmente en Desacuerdo	Promedio por ítem	Percepción de la dimensión	Promedio Estructural
Adaptabilidad dentro de la organización para aceptar los cambios que se presentan en el entorno, minimizando la sensación de inseguridades y amenazas	Los colaboradores asumen nuevos retos de manera inmediata, incorporándolos rápidamente a la dinámica de la organización	50	50	0	0	3,50	Muy Bueno	3,39
	Los líderes se informan a los colaboradores las nuevas estrategias cuando se produce un cambio	35	55	10	0	3,25	Bueno	
	Los colaboradores trabajan en conjunto para entender los cambios	60	35	5	0	3,40	Muy Bueno	
	Ante un cambio en el entorno la mejor manera de actuar en el equipo es siendo flexibles	55	35	5	5	3,40	Muy Bueno	
Flexibilidad para adaptarse a los rápidos cambios que se presentan en el entorno y en las necesidades del cliente.	La dinámica de trabajo en esta empresa requiere un esfuerzo extra de todos los colaboradores para acoplarse a los cambios	60	25	10	5	3,40	Muy Bueno	
	Los cambios son comunicados al equipo cuanto antes	55	30	15	0	3,40	Muy Bueno	
	Los colaboradores son capaces de adaptarse a cambios constantes del entorno	50	35	15	0	3,35	Muy Bueno	
								Muy Bueno

**Tabla #6: resultados de dimensión manejo de incertidumbre
Elaboración Propia**

En cuanto a la dimensión Manejo de Incertidumbre, se observa que obtuvo una puntuación de 3,39 (85% de la escala máxima) lo que la cataloga como Muy Buena. Para esta dimensión se encontró que su principal fortaleza es el ítem *Los colaboradores asumen nuevos retos de manera inmediata, incorporándolos rápidamente a la dinámica de la organización* obteniendo un promedio de 3,50, lo cual es importante dada la dinámica que enfrenta actualmente la organización.

A continuación, se presenta los resultados de los dos (2) indicadores que conforman esta dimensión a través de un gráfico de barras,

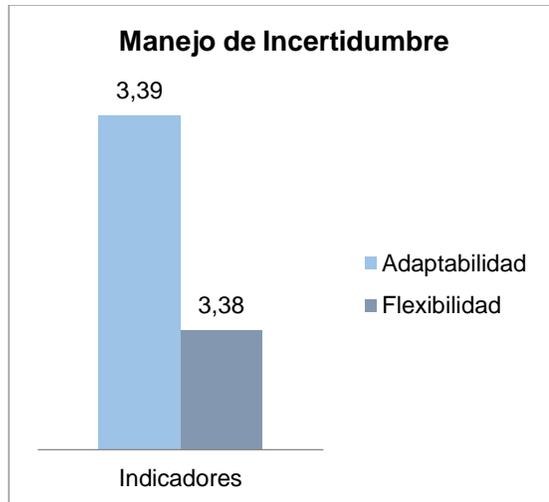


Gráfico #5: resultados de indicadores de la dimensión manejo de incertidumbre
Elaboración Propia

En el gráfico anterior se observa que ambos indicadores son percibidos como Muy Buenos (85% de la escala máxima) En cuanto a *Adaptabilidad dentro de la organización para aceptar los cambios que se presentan en el entorno, minimizando la sensación de inseguridades y amenazas* alcanzó un promedio de 3,39. Sugiriendo foco en su ítem *Los líderes se informan a los colaboradores las nuevas estrategias cuando se produce un cambio*, que fue único percibido como Bueno.

Ante entornos inestables, el líder de una empresa no puede basarse en previsiones, debe más bien crear una imagen futura a la que se pueda adaptar de un modo flexible y con éxito. Lo importante es poder determinar cuáles son las áreas clave de decisión a las que se enfrenta la empresa para obtener ventajas competitivas.

Es por ello que mantener una comunicación entre los líderes y sus colaboradores ante estos entornos es de suma importancia, aún más considerando que en la situación actual las empresas deben enfrentar elementos

inesperados. Se sugiere que en EPK se pueda robustecer la comunicación entre los equipos, principalmente cuando se produzcan cambios que los afecten.

5.2- Análisis de Contenido de las entrevistas

A continuación, se presenta los resultados del análisis de contenido de las 20 entrevistas realizadas a la muestra de colaboradores de EPK la tienda VIP de Altamira, que respalda los resultados obtenidos en cuanto a la alineación de los trabajadores de EPK con respecto a sus objetivos organizacionales.

5.2.1- Conocimiento de la visión de la empresa

Los trabajadores manifestaron conocer la visión de la empresa, indicaron que dentro del proceso de inducción a la empresa se le da a conocer.

Un 60% indicó que durante el tiempo que tienen en la empresa, el Gerente de las tiendas donde ha estado asignado se encarga de reforzarlo dentro de los espacios diarios que tienen para alinearse como equipos.

En las tiendas de EPK los Gerentes de las tiendas tienen que realizar una actividad entre 10 y 15 minutos antes del inicio de cada jornada de trabajo, donde se alinean con sus equipos, generando espacio de acercamiento, de comunicación de información de interés o de pequeñas actividades que ayuden a desplazar elementos a trabajar en equipo (motivación, comunicación, trabajo en equipo, etc.) llamado Minutos Productivos de Información (MPI).

Durante el proceso de las entrevistas se detectó que esta práctica es valorada por el equipo de trabajo y se considera uno de los elementos de importancia para mantener alineación dentro de los trabajadores de EPK.

Es importante tener presente que el primer paso para la alineación es involucrar a la gente en la creación de un propósito y una visión común. Podemos facilitar un proceso de planificación diseñado para unificar a la gente en torno a un propósito estimulante y a una visión de futuro, pero hay muchas actividades que hay que hacer internamente, como por ejemplo mantener como buena práctica la realización de los MPI.

5.2.2- Conocimiento de los objetivos que como trabajador debe cumplir

El 95% de los trabajadores tienen conocimiento cuales son los objetivos que tienen que cumplir, mientras un 5% indicó no tenerlos muy claros a pesar de que en el proceso de inducción cuando se ingresa se le da la información.

5.2.3- Contribución de los objetivos del cargo, al logro de las metas establecidas en el plan estratégico

El 95% considera que sus objetivos como trabajador tiene un impacto en las metas generales establecidas en el plan estratégico, mientras que el 5% restante manifestó que el logro de sus objetivos no tiene impacto en el mismo.

Se aprecia, que existe como fortaleza en EPK el hacer partícipe a los trabajadores de la contribución o impacto que tienen sus objetivos individuales en el logro de plan estratégico de la organización.

Es importante tener presente que, al propósito de la visión lo acompañan una definición de valores, principios y razón de ser de la organización (misión), los cuales se vuelven trascendentales al momento de orientar al recurso humano que

ejecuta las iniciativas necesarias para llegar a ese futuro deseado y cuyo comportamiento impacta todas las relaciones vitales de la organización.

5.2.4- Conocimiento de los objetivos que deben cumplir las otras áreas

En un 80% indicó si estar informados acerca de los objetivos de las otras áreas, principalmente con aquellas que las tiendas tienen mayor relación como el equipo de ventas y distribución.

El otro 20% indicó no conocerlos, no están informados acerca de las metas y objetivos que deben cumplir el reto de las áreas.

Alineado al resultado de las encuestas, EPK debe hacer esfuerzos para desplazar la comunicación para dar a conocer o reforzar los objetivos y metas de todas las áreas del negocio.

5.2.5- Comunicación de los cambios en los objetivos o en la planificación estratégica

Un 90% indicó que se les comunica cuando existen cambios en los objetivos, principalmente cuando existe cambios en la meta mensual que deben cumplir en la tienda. La Gerente diariamente en el MPI refuerza la meta trazada y el avance que llevan de la misma.

Por su parte, el otro 10% indicó desconocer cuando se producen cambios en los objetivos a pesar de reconocer que su Gerente incentiva la comunicación diaria en el equipo.

Es importante que en EPK se siga trabajando en función de lograr que todos sus colaboradores o gran parte de ellos, puedan estar informados oportunamente acerca de los cambios que se produzcan, considerando que, en la actualidad, muchas empresas observan que los cambios de mayor impacto en sus resultados no son consecuencia de un proceso continuo y predecible, sino de elementos inesperados; se enfrentan pues a entornos turbulentos.

5.2.6- Contribución de los líderes para fomentar la comunicación entre los equipos

Un 90% de los trabajadores manifestaron que su Gerente mantiene una comunicación frecuente para darles a conocer cualquier cambio que se produzcan o alguna información organizacional importante.

Ratificaron que el MPI es de gran importancia para lograr mantener una buena comunicación y el trabajo en equipo, así como mantener actualizada la cartelera informática que tienen en la tienda con información de interés.

Un 10% indicó que su líder no fomenta la comunicación entre el equipo, no conocen a tiempo cuando se producen cambio que afectan las metas que deben cumplir al cierre de cada mes.

Por su parte la Gerente de la tienda indicó y agradeció la buena comunicación que mantiene con su líder, ella es quien da a conocer oportunamente los cambios que se puedan estar dando y luego se les baja a los empleados. También comentó que en EPK existe una gran apertura de los líderes por mantener una buena comunicación entre los equipos.

5.2.7- Articulación con el equipo de trabajo para entender los cambios

El 95% indicó que ante cambios se buscan estrategias en equipo para cumplir con las metas asignadas. En el MPI se conversa entre todos para buscar la mejor forma de poder lograr los objetivos.

Por su parte, el 5% restante considera que existe dificultad para lograr en equipo entender los cambios que se puedan dar y buscar entre todos maneras de afrontarlos.

5.2.8- Adaptación al cambio

Un 70% indicó que como equipo tenían que adaptarse rápidamente a los cambios, que la figura del Gerente era importante para lograrlo. Dada la situación que atraviesa el país, es muy frecuente que se produzcan cambios en cuanto a las metas mensuales por lo que estar informados oportunamente, conocer la estrategia y apoyarse en equipo es fundamental.

El 30% restante manifestó que si bien consideran que el Gerente gestiona los cambios y los comunica de manera oportuna, como equipo existe dificultades para adaptarse rápidamente a los cambios que puedan generarse.

Se puede considerar que la figura de un buen líder, que comunique oportunamente y conozca los lineamientos y estratégicas para hacer frente a los cambios, es de gran importancia para los trabajadores de EPK y su adaptación a los cambios.

Al finalizar con el análisis de cada dimensión tanto de la encuesta como de las entrevistas, se puede indicar de acuerdo a los objetivos planteados que:

1. *Grado de alineación de los empleados de EPK con respecto a los objetivos organizacionales*

Se puede apreciar que existe un alto grado de alineación de los colaboradores de EPK con respecto a los objetivos organizacionales. Los trabajadores perciben positivamente los esfuerzos que realiza la organización para mantenerlos alineados.

2. *Fortalezas y debilidades en la alineación*

Se puede apreciar que las dimensiones que afectan de forma más directa o que tuvieron una relación más alta con la alineación son *la estructural*, con principal foco en el indicador visión y propósito común alineados, e *interdependencia* con principal foco en el indicador objetivos alineados en cada unidad de negocio.

Por su parte, la dimensión con foco a desplazar es *desempeño*, a pesar de que obtuvo resultados positivos, EPK tiene oportunidades de robustecerla, con principal foco en la alineación entre el *resultado individual alineado con la planificación estratégica*.

3. *Factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización*

La alineación de los colaboradores de EPK se debe a la aplicación de cierta herramienta que reflejan el uso de buenas o mejores prácticas aun implícitas. Por ejemplo, *el Minuto Productivo de Información*, por lo que se considera un factor importante poder levantar las buenas prácticas de la organización, para garantizar su continuidad.

CAPÍTULO VI

6.1- Conclusiones

- Al revisar los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos, se puede apreciar que existe un alto grado de alineación de los colaboradores de EPK con respecto a los objetivos organizacionales.
- Las dimensiones que tuvieron una relación más alta con la alineación son *estructural*, con principal foco en el indicador visión y propósito común alineados, e *interdependencia* con principal foco en el indicador objetivos alineados en cada unidad de negocio.
- La organización objeto de estudio ha logrado desempeñarse exitosamente mostrando como aspecto importante mantener a sus equipos informados y alineados.
- La alineación deseada orienta las prioridades de cambio hacia una mejora de la calidad de las interacciones de los colaboradores.
- La alineación de los colaboradores de EPK se debe a la aplicación de cierta herramienta que reflejan el uso de buenas o mejores prácticas aun implícitas.
- Dadas las actuales condiciones en las que operan las empresas, la única fuente duradera de ventaja competitiva es el conocimiento. Por lo que se considera estratégico levantar las buenas prácticas de EPK con respecto a los factores críticos del éxito para asegurar la alineación en la organización.
- El alto nivel de consenso entre los distintos niveles de liderazgo sobre los atributos que deben ser afianzados durante la alineación con sus equipos

de trabajo, supone una alta probabilidad de éxito para la gestión del conocimiento y levantamiento de las buenas prácticas de la organización.

- Existe apertura y disposición de los altos líderes por conservar las buenas prácticas que les permita mantener y afianzar la alineación de sus colaboradores con respecto a los objetivos de la organización.

6.2- Recomendaciones

- Desarrollar una estrategia para la identificación y recolección de las buenas prácticas de EPK, que permita retener el conocimiento y garantice la transmisión del mismo.
- Identificar las características de la gestión del conocimiento en EPK.
- Diseñar un instrumento para la recolección de buenas prácticas.
- Diseñar una campaña comunicacional para sensibilizar a los colaboradores de EPK en pro a la documentación de las buenas prácticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fidias G. (2012) El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 6ta. ed. Caracas: Editorial Episteme.

Brocken, J. y Rosemann, M. (2015). Handbook on Business Process Management 2. Strategic Alignment, Governance, People a Culture. 2da ed. Editorial: Springer.

Díaz, K. y Rosas, D. (2003). Visión Compartida y Organización Alineada Universidad de la Sabana. Consultado el 28 de octubre 2017 de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4604/130834.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fajardo, O. (2007). La estrategia de Alineamiento para crear organizaciones ágiles. Consultado el 18 de enero 2018 de <https://fbusiness.wordpress.com/2007/12/23/la-estrategia-de-alineamiento-para-crear-organizaciones-agiles/>

García, M. y González, M. (2016). Dos enfoques diferentes de alineación estratégica. Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación vol. 2, núm. 1, enero-abril 2016. UPIICSA IPN, México. Consultado el 29 de octubre 2017 de <http://www.remai.ipn.mx/index.php/REMAI/article/view/14>

Griffith, A. y Gibson, G. (2001). Aligment during preproject planning. Journal of management in engineierring. Página 69.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. y Lee, H (2002). Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill.

Harrington, H. y Voehl, F. (2012) Aligment Handbook. A Catalyst for Performance Acceleration. Editorial: Taylor & Francis Group, LLC.

Khadem, R. (2008). Alineación Total. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Lozada, Y (2015). La importancia de la alineación. Consultado el 18 de enero 2018 de <http://icami.mx/blog/la-importancia-de-la-alineacion/>

Rodríguez, E. (2003). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Rojas, S. (2002) Investigación Social Teoría y Praxis. México: Plaza y Valdés. Consultado el 19 de enero 2018 de <http://books.google.es/books?id=a5Aau7zn7YC&printsec=frontcover&dq=rojas+S.+2006+investigaci%C3%B3n+social+teoria+y+praxis&hl=es&sa=X&ei=2wHcUo6YF4SIsASfyoHgDA&ved=0CDcQuwUwAA#v=onepage&q&f=false>.

Román, O. (2014) Alineamiento Entre Estrategia, Estructura Y Cultura, Más Que Una Teoría, Una Praxis Con Visión Sistémica. XVIII Congreso Internacional De Investigación En Ciencias Administrativas. Consultado el 28 de octubre 2017 de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C302.pdf>.

Sabino, C. (1992). El proceso de la investigación. Caracas: Editorial Panapo.

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
8. La empresa cuenta con una estrategia para tener presente el plan estratégico en las actividades diarias.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
9. Semestralmente se realiza una revisión del plan estratégico.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
10. Los planes estratégicos de cada unidad de negocio son motivadores para cada colaborador.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
11. Los planes estratégicos se traducen en objetivos individuales para cada colaborador.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
12. Los objetivos de cada colaborador, contribuyen al logro de las metas trazadas en el plan estratégico.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
13. Los objetivos de cada colaborador son alcanzables.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
14. Los colaboradores participan en la elaboración de los objetivos de su cargo.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
15. Los colaboradores son capaces de cumplir con los objetivos asociados a su cargo.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
16. Las competencias de cada colaborador deben ser medidas semestralmente.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
17. El desarrollo de competencias en los colaboradores influye en el logro de los objetivos planteados.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
18. Los colaboradores se ocupan por conocer los objetivos de sus compañeros de trabajo.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
19. Los líderes de la organización se ocupan por alinear los objetivos de cada persona de su equipo.
- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

