



Modelo para el alineamiento estratégico en organizaciones educativas¹

Model for strategic alignment in educational organizations

Lorenzo Salgado García²

Juan Calvillo Barrios³

Eduardo Hernández de la Rosa⁴

Recibido en diciembre 2018, aceptado en abril 2019

RESUMEN

Introducción. El alineamiento estratégico constituye un valor agregado al contenido que presentan las organizaciones pues va más allá de la planeación y penetra a todas las funciones directivas exigiendo una mirada integradora a todo el proceso. **Objetivo.** Nos proponemos aplicar la propuesta del alineamiento estratégico a las organizaciones educativas mexicanas **Materiales y métodos.** Utilizando la investigación cuantitativa, se presentan los datos duros que sostienen la propuesta de aplicación del alineamiento estratégico como mecanismo para transformar la educación en México. **Resultados.** Se logró determinar cuáles son las manifestaciones concretas del alineamiento como proceso en las empresas mexicanas. **Discusión** El alineamiento estratégico constituye un proceso planeado mediante el cual la dirección logra la obtención de resultados superiores. **Conclusión.** La identificación de los factores de alineamiento constituye una condición necesaria para que la organización sea capaz de utilizarlos eficazmente en la obtención de un valor adicional.

Palabras Clave

Modelo teórico, alineamiento estratégico, organización.

ABSTRACT

Introduction. The strategic alignment is an added value to the content presented by the organizations as it goes beyond planning and penetrates all the managerial functions demanding an integrating view of the entire process. **Objective.** We propose to apply the proposal of strategic alignment to the Mexican educational organizations **Materials and methods.** Using quantitative research, the hard data that support the application of strategic alignment as a mechanism to transform education in Mexico

1Artículo original derivado del proyecto de investigación Determinación del nivel de progreso de las áreas, líneas y programas de investigación a través de los proyectos realizados en el periodo 2013-2015

2 Profesor Investigador, Facultad de Economía, BUAP. economiasalgado@yahoo.com.mx / <https://orcid.org/0000-0003-4024-9532>

3 Profesor Investigador, Universidad de Oriente. jcb6705@hotmail.com / <https://orcid.org/0000-0002-4199-7631>

4 Profesor Investigador. Universidad de Oriente. eduardo.hernandez@soyuo.mx / <https://orcid.org/0000-0002-6333-0846>





are presented. **Results** It was possible to determine which are the concrete manifestations of alignment as a process in Mexican companies. **Discussion** Strategic alignment is a planned process through which management achieves superior results. **Conclusion.** The identification of alignment factors is a necessary condition for the organization to be able to use them effectively to obtain additional value.

key words

Theoretical model, strategic alignment, organization.

1. Introducción

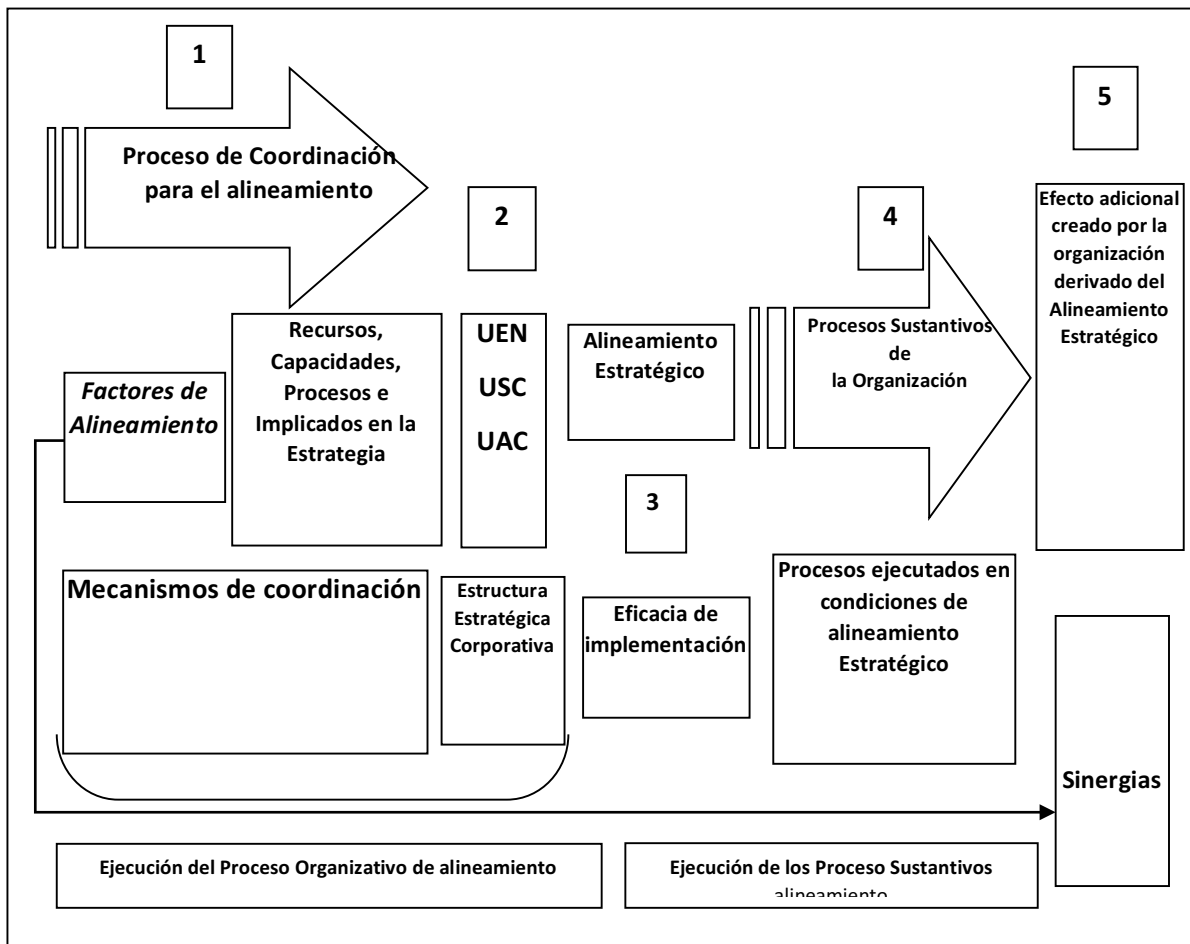
Investigaciones recientes muestran lo importante que resulta, para el desempeño de las organizaciones, coordinar esfuerzos, recursos y capacidades hacia un fin común, por ello, los ejecutivos deben encontrar la mejor manera de añadir valor a sus unidades, reto especial en el contexto actual en que predominan organizaciones complejas, donde cada elemento ofrece un resultado parcial, gestionando sus competencias específicas, que se adiciona al producto global, lo que determina su posicionamiento (Mintzberg y Lampel, 1999; Porter y Siggelkow, 2008).

Pese a tales avances, existen problemas de eficiencia en la gestión empresarial, pues algunos estudios reflejan que en la gran mayoría de empresas (88%) existe una débil descripción del despliegue estratégico, y falta en ellas una proyección que integre y optimice los esfuerzos hacia un objetivo establecido (Mintzberg y Waters, 1985; Menguzzato y Renau, 1995; Porter, 1996; Mintzberg y Lampel, 1999; Kaplan, Norton y Atkinson, 2001; Kramer y Porter, 2006; Raynor, 2007; Porter, 2008). Buscando conocer los factores que favorecen la generación de sinergias en las organizaciones, para potenciar sus resultados, nuestra propuesta analiza el control estratégico, ya que nuestra hipótesis considera que los mecanismos de coordinación, y particularmente los de alineamiento estratégico, permiten influir sobre los resultados de las Unidades de Negocio. Al mismo tiempo, buscamos integrar nuestra propuesta en un modelo teórico que ofrezca una descripción detallada del sistema de relaciones que se establecen entre las diferentes variables que participan en el proceso de Alineamiento Estratégico. El método multivariante de los clústeres nos permitió identificar los grupos que presentaban características semejantes en torno a un conjunto de variables, lo que permitió aislar la influencia de los factores de alineamiento estratégico del resto de los factores en la obtención de resultados de dichas empresas. La pretensión última es sentar las bases para desarrollar procesos de innovación y



adaptación que permitan la implantación de un sistema de mejora continua que al aplicarse permita alinear la organización con la estrategia. Diferentes estudios muestran un conjunto de factores que provocan alineamiento estratégico. Su identificación se realizó mediante la contrastación de criterios sobre los elementos condicionantes de la estrategia y su relación con la estructura. Ver figura 1.

Figura 1: Modelo general de alineamiento estratégico en las organizaciones



Fuente: Cuadro tomado, del libro alineamiento estratégico del autor Oliek (2015).

Entre los factores de alineamiento encontramos los recursos, las capacidades, los procesos y los implicados en la estrategia, que dentro del proceso de coordinación se manifiestan en la estructura organizativa, especialmente en aquellas subdivisiones que tienen un determinado significado para la



Estrategia. Los procesos de coordinación pueden aplicarse dentro de las Unidades Estratégicas (UEN), en las de Soporte (USC) o de Apoyo (UAC), o en procesos entre distintas Unidades, siendo el resultado final un estado de Alineamiento en la organización. Algunos autores señalan que cuando éste estado, a través de un proceso de interiorización, se convierte en una convicción entre los miembros de la organización, puede ser reconocido como un valor compartido (González, 2013).

En un estado de alineamiento estratégico, la organización acomete la ejecución de sus procesos sustantivos en función de su Misión, sobre la base de un estado superior de coordinación. Esto significa que las relaciones y acciones se establecen en función de la estrategia de las unidades de negocio y de la estrategia general, pues se parte de la convicción de que es posible generar resultados superiores a partir de mejoras entre relaciones organizativas, que impliquen ahorro de recursos, aprovechamiento de capacidades y/o generación de nuevas, además de incrementos en el rendimiento y la eficiencia. De tal manera, el alineamiento estratégico es identificado como acciones de coordinación entre los recursos, las capacidades, los procesos y los implicados en la estrategia.

Un modelo general de alineamiento estratégico relaciona los siguientes diez factores genéricos que intervienen en el proceso:

Alineamiento entre Estrategia y Estructura. (Menguzzato y Renau, 1995; Mintzberg y Lampel, 1999; Mintzberg y Rose, 2003; Kaplan y Norton, 2006; Porter, 2008)⁵. Es la actividad encargada de desagregar las funciones y responsabilidades requeridas por la estrategia. En este factor juega un papel importante la comunicación, ya que la información constituye un reflejo del curso de la estrategia a través de la organización. La coordinación, por tanto, debe atender también los pormenores de cada unidad estratégica y dar apoyo al cumplimiento de su parte dentro de la estrategia.

Alineamiento de intereses. (Mintzberg y Rose, 2003; Kaplan y Norton, 2006; Carneiro, 2007; Henriques, 2007; Hua, 2007; Porter y Siggelkow, 2008). Supone la coordinación de intereses entre los actores de la organización y entre estos y algunos actores externos tales como accionistas,

⁵ Es ampliamente reconocido en la literatura, desde los clásicos hasta los más actuales, el papel decisivo de la estructura en la consecución de los objetivos de la organización, pues a través de ella se materializan. Los autores citados son solo ejemplos del tratamiento de este tema, desde varios enfoques y posiciones.



proveedores, clientes, aliados, entre otros. Incluye las relaciones de apoyo a determinados programas de desarrollo, impacto social o medioambiental por parte de los accionistas u otros agentes externos. Algunos investigadores incorporan la importancia de representar y fortalecer los intereses de instituciones administrativas como gobierno, ministerios, fundaciones, entre otras. En todo caso, la misión de la organización es respaldar los intereses de los implicados y servir de base para objetivos comunes, por lo cual la dirección debe velar por el estado de los intereses entre las partes y gestionar mecanismos que permitan la coherencia entre ambos y su manifestación a través de la estrategia. Pero dado que el factor relaciona la estrategia con el entorno, el alineamiento debe ir más allá de los límites de la organización. De sus resultados depende cumplir con los intereses de los inversionistas, lo que ayudará a atraer capital, tecnología y mercados hacia la corporación. La coordinación permite aprovechar y compartir capacidades instaladas, reducir costos y tiempos, aumentando la eficiencia de los procesos.

El alineamiento de identidades: (Kaplan y Norton, 2006; Kearns y Sabherwal, 2006; Scherpereel, 2006). Este factor es tratado en la literatura desde las oportunidades que genera una organización si coordina y comparte marcas, franquicias, lemas, entre otros rasgos de identidad. Por un lado, permite aprovechar espacios ganados por otras unidades de negocio para abrir nuevos mercados o acceder a nuevas tecnologías con lo que se reducen los gastos de publicidad, se aprovechan las capacidades instaladas y se promueven servicios integrales. De otro, permite inculcar y promover, en clientes y proveedores, una imagen de cohesión y trabajo en equipo, lo que fortalece la posición competitiva y eleva la confianza, las cuotas de mercado y la fidelidad del cliente.

La coordinación interna. (Kaplan y Norton, 2006; Paladino y Williams, 2008; Mintzberg y Waters (1982, 1985) o Porter (2008). Se refiere a la coordinación de los procesos desarrollados en cada estrategia particular, es una coordinación hacia dentro de las Unidades donde se desarrollan dichas estrategias. La literatura aborda este criterio desde la especialización de las actividades internas de la unidad estratégica, diseñada para cumplir un objetivo específico dentro de la misión de la organización. Los trabajos de los autores citados muestran, a partir de modelos teóricos o empíricos, la obtención de



ventajas competitivas en la medida en que los “insumos” son óptimamente distribuidos y aprovechados en la cadena de valor, y algunos son pilares en las estrategias de liderazgo en costos⁶. El alineamiento interno. (Kramer y Porter, 2006). Supone la coordinación entre unidades estratégicas dentro de la organización, tema abordado por la literatura referida a la dirección estratégica, y en particular la referida al alineamiento estratégico. Esta coordinación contribuye a complementar procesos, recursos, capacidades e implicados en las diferentes cadenas de valor.

Alineamiento entre Unidades Estratégicas y de Apoyo o Soporte. (Porter, 1996a; Mintzberg y Lampel, 1999; Rees y Porter, 2004; Kaplan y Norton, 2006; Raynor, 2007; Crump, 2008; Diana y Samson, 2011) Implica la coordinación que debe existir entre los procesos clave, o actividades primarias, y las complementarias. La literatura destaca la manera en que se coordinan las actividades para aprovechar economías generadas por los costos fijos, capacidades instaladas, actividades especializadas, asesoría entre otras, lo que se constituye en fuente de eficiencia. Esta coordinación constituye un aspecto vital dentro del alineamiento ya que contribuye a la optimización de recursos a través de un servicio compartido.

Alineamiento e integración entre procesos. (Mintzberg y Lampel, 1999; Porter, 1996a). Este factor pone el énfasis en las relaciones entre unidades estratégicas, pero en ocasiones los procesos trascienden esas fronteras. Varias estrategias pueden compartir uno o varios procesos diferentes, por ello es determinante dentro del alineamiento estratégico. Los sistemas de calidad, por ejemplo, se circunscriben generalmente a los procesos de la organización, y monitorean los estándares de comportamiento de cada parte de ellos, sin embargo, es reconocido que la calidad en las organizaciones no es la suma de la calidad de sus procesos, sino de su integración como sistema. La coordinación entre procesos contribuye a fomentar soluciones integrales al aprovechar las capacidades específicas de cada uno, dentro y fuera de la unidad estratégica.

Alineamiento entre la estrategia y la actividad administrativa. (Mintzberg y Lampel, 1999; Kaplan y Norton, 2004). En la medida que la dirección conozca las prioridades de la estrategia y el potencial de la organización que dirige podrá conducir con mayor eficacia el proceso de gestión hacia todas las

⁶ Este tema se aborda ampliamente en trabajos como los de Porter (1996, 2006) entre otros. La estrategia de liderazgo en costos requiere de fórmulas organizativas que contribuyan a fomentarla como una ventaja competitiva.



partes de esta. Las actividades administrativas deben tener un impacto directo en los procesos sustantivos de sus unidades estratégicas. Este factor es tratado desde la forma en que el trabajo de la dirección constituye el motor impulsor de la estrategia y orienta los esfuerzos de su organización sobre las prioridades de la misma.

Tanto en la definición de alineamiento estratégico, como en el modelo teórico planteado, la dirección es reconocida como la máxima responsable del alineamiento pues es responsable de facilitar la consecución e integración de los procesos y hacerlos notar en su entorno socio-económico a través de la interacción entre accionistas, representantes de otros organismos, clientes, proveedores, medios de comunicación y las unidades estratégicas que dirige.

Alineamiento de activos intangibles. (Kaplan y Norton, 2006). Este factor busca un aprovechamiento coordinado de los Activo Intangibles. El alineamiento de los recursos humanos, manifestado en intereses individuales y colectivos, el aprovechamiento de las tecnologías y la innovación, el conocimiento compartido, etc., son ejemplos citados y descritos sobre este factor en la literatura. Este factor busca la mejora de los procesos de todas las unidades a partir de compartir e integrar las mejores prácticas, reducir costos de la duplicación de información, de tiempo en actividades repetidas, de trámites, entre otros. El trabajo de las personas se manifiesta en la medida que se vinculen y comprometan con el resultado global de la organización.

Alineamiento de las actividades de control (Lawson, Stratton y Hatch, 2003). La literatura argumenta actividades de control, dirigidas a monitorear y ajustar el funcionamiento efectivo de la estructura en relación con la estrategia, reconociendo la necesidad de coordinar las actividades de control de los diferentes procesos, para garantizar su eficacia. Una misma actividad puede brindar información sobre varios procesos clave, si estos son monitoreados como un sistema, en donde se comparten recursos. Los factores enunciados tienen un carácter organizativo, enfocado a la actividad de coordinación que debe realizar la dirección para mantener a su organización alineada con su estrategia. La capacidad para generar alineamiento dependerá de la medida en que cada uno de los procesos se ejecute de manera eficiente, dando lugar a medidas de carácter organizativo. En cada organización estos factores genéricos tienen mecanismos de coordinación y formas particulares que los hacen manifestarse, en



dependencia con las características de los procesos que se desarrollen. Es por ello, que estos factores deben ser contextualizados a las características de los procesos específicos que en ellas se desarrollen. Se realizó en dos pasos: se valoró la opinión de algunos autores, apoyada mediante entrevistas a directivos y empresarios, o en la actividad consultora y académica. Ello dio lugar a una relación de valoraciones que representan la manifestación de los factores de alineamiento estratégico. Estas llegaron a 30, según los requerimientos de Birdir y Pearson (2000) para este tipo de estudios, que además tuvieran más de 20 años de experiencia en la práctica empresarial mexicana, y responsabilidades en la coordinación de procesos en su desempeño profesional.

La contextualización de los factores de alineamiento estratégico se realizó aplicando el método de expertos en dos rondas. En la primera ronda los expertos opinaron sobre la pertinencia de cada factor contextualizado y ofrecieron criterios que permitieron depurar los 27 definidos. Para validar las opiniones recogidas se asumieron las hipótesis siguientes: H0: No existe acuerdo entre los expertos encuestados. H1: Existe acuerdo entre los expertos encuestados. El nivel de acuerdo en las opiniones se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1. Estadísticos de contraste.
Prueba W de Kendall, primera ronda. Contextualización.

N	30
W de Kendall	,722
Chi-cuadrado	563,155
Gl	26
Sig. asintót.	,000

Fuente: elaboración propia, con los datos antes señalados.

El coeficiente de concordancia de Kendall $W=0,722>0$ es significativo. El valor de significación es menor que el nivel de significación $\alpha = 0,05$ por lo que se rechaza la hipótesis de nulidad, es decir, existe acuerdo entre los expertos. Se valoraron las opiniones a través de la mediana y la moda, buscando que la mayoría de las opiniones coincidiera con el valor central, por cada factor contextualizado. Se consideraron válidos los que consiguieron una evaluación superior a 4 en las escalas de 1 a 5 utilizada. Las principales consideraciones de los expertos para los factores con menor evaluación se resumen en: Repetido en otro factor. Difícil de medir. Limitado en su alcance, por no incluir cierto criterio. Escasa explicación.



Con las consideraciones emitidas por los expertos, se reformularon algunos factores y se realizó una segunda ronda, incorporando los criterios recibidos. Los resultados se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2. Estadísticos de contraste.
Prueba W de Kendall, segunda ronda. Contextualización.

N	30
W de Kendall	,108
Chi-cuadrado	77,974
Gl	21
Sig. asintótica	,000

Fuente: Ibidem...

Asumidas las mismas hipótesis, se comprobó el nivel de acuerdo entre los expertos: Nuevamente el valor de significación es menor que el nivel de significación $\alpha = 0,05$ por lo que se rechaza la hipótesis de nulidad, es decir, sigue existiendo acuerdo entre los expertos. Se consideraron válidos los factores cuyas moda y mediana consiguieron una evaluación superior a 4 en las escalas de 1 a 5 utilizada. Esta vez, las evaluaciones de los expertos, para todos los factores estuvieron entre 4 y 5, lo que mostró una mayor pertinencia de los criterios propuestos.

2. Materiales y métodos

Para llevar a cabo este trabajo, se utilizaron tanto la metodología cualitativa como la cuantitativa bajo un esquema mixto, así como fuentes directas e indirectas, a través de la investigación de material bibliográfico y hemerográfico disponible en internet. En la investigación directa se utilizó la entrevista a los sujetos involucrados en el estudio complementada con la investigación documental. La intención era obtener el soporte estadístico necesario las afirmaciones hechas en las conclusiones. También se utilizó la estadística descriptiva e inferencial, para ordenar, sistematizar y clasificar la información de forma que esté en condiciones de incorporar la metodología cualitativa para realizar análisis, interpretaciones y proyecciones del problema de estudio.

3. Resultados



Como resultado, quedaron establecidos, los siguientes 21 factores contextualizados a las empresas mexicanas (ver cuadro 3):

Cuadro 3. Factores contextualizados

Factor de alineamiento estratégico	Manifestación de cada factor de alineamiento
I. Coordinación de la estrategia y la estructura.	<p>Descripción de la estrategia de manera que cada elemento de la estructura conozca el lugar que ocupa en su cumplimiento.</p> <p>Coordinación entre la estrategia, las áreas de resultados clave y los objetivos y los elementos estructurales de la empresa.</p>
II. Coordinación de intereses.	<p>Coordinación de la estrategia con la de la alta dirección y/o el territorio.</p> <p>Coordinación para la utilización de proveedores para varias Unidades Estratégicas.</p> <p>Coordinaciones para la atención especializada a clientes.</p> <p>Coordinaciones para la creación y aprovechamiento de aliados externos en base a las prioridades de la estrategia.</p>
III. Coordinación de identidades.	<p>Existencia y funcionamiento de mecanismos de gestión de la empresa que permitan aprovechar el prestigio de alguna unidad estratégica en función de las demás.</p>
IV. Coordinación Interna.	<p>Coordinación para ofrecer servicios más integrales, complementados con los resultados de varias unidades estratégicas.</p>
V. Coordinación entre unidades estratégicas.	<p>Coordinación para establecer sistemas de capacitación para asumir nuevas tecnologías, proceso productivo, formas de hacer, etc.</p>
VI. Coordinación e entre unidades estratégicas y de apoyo o soporte.	<p>Coordinación de un servicio de las unidades de apoyo en unidades que presten servicio integral (alimentación, transporte, seguridad, mantenimiento, etc.) a varias unidades estratégicas.</p> <p>Coordinación de los servicios de las unidades de soporte (Economía, RRHH, capacitación a directivos, estimulación)</p>
VII. Coordinación entre procesos.	<p>Formas organizativas de coordinación de los procesos principales.</p>
VIII. Coordinación entre la estrategia y la actividad administrativa.	<p>Grado en que los programas y contenidos de las actividades administrativas se corresponden con el contenido y prioridades de las estrategias.</p> <p>Nivel de coordinación entre los objetivos, estrategias y sus indicadores a los distintos niveles hasta la base. Forma en que se reflejan las estrategias, en los planes de resultados individuales, colectivos y de unidades estratégicas y de apoyo.</p>
IX. Coordinación y aprovechamiento de los Activo Intangibles.	<p>Forma en que se organizan y coordinan las actividades de los factores.</p> <p>Mecanismos de estimulación en función de los resultados del trabajo a mayor rendimiento mayor retribución.</p> <p>Formas de coordinación que permiten aprovechar el conocimiento de la organización para garantizar la superación de todos los trabajadores</p> <p>Formas en que se propicia que se relacionen los directivos de mayor preparación en la superación del personal.</p>



	Formas de coordinación e integración de los distintos sistemas de dirección a través del establecimiento de una plataforma común de Integración.
X. Coordinación de la supervisión y el control entre áreas.	Formas de coordinación con los planes de control interno entre áreas.
	Evaluación del aporte individual y colectivo al resultado global de la empresa.

Fuente: Ibídem....

Con lo anterior se logró determinar cuáles son las manifestaciones concretas del alineamiento como proceso en las empresas mexicanas. Su análisis brinda información acerca de cómo se gestiona el alineamiento a partir del modelo propuesto.

El modelo presenta una relación entre los factores genéricos de alineamiento y los resultados obtenidos por la organización, según el caso. La contextualización de estos factores en las condiciones, permite poner a prueba esta relación a través de la evaluación de los mismos en varias organizaciones y su posterior correspondencia con los resultados de cada una.

Queda demostrado que el alineamiento se convierte en una capacidad dinámica de coordinación una vez que el proceso de alineamiento es consciente y planificado a través de los factores de alineamiento establecidos. Asimismo, que el alineamiento estratégico, al convertirse en una capacidad dinámica, la organización lo incorpora a su conjunto de valores compartidos, y por tanto a su cultura. De tal manera, el alineamiento estratégico se convierte en un valor de la organización. Y además, dicho modelo funciona para todo tipo de organizaciones.

4. Discusión

El modelo de alineamiento estratégico, permite arribar a las siguientes premisas: el modelo describe la relación entre los factores del proceso de alineamiento y la obtención de resultados lo que permite afirmar que ellos son responsables de los resultados de la organización, no de un proceso sino del conjunto. Toda organización es la suma de sus factores, por ello el alineamiento como proceso influye en sus resultados. Organizaciones con idénticas dotaciones de factores, y entornos similares deberían obtener iguales resultados; pero no es así. La diferencia radica en la forma en que se coordinan las actividades en ellas.

5. Conclusiones



3) Los procesos de coordinación, formal o informal, condicionan la obtención de resultados derivados del aprovechamiento, en función de la estrategia, de los factores. Ellos se gestionan a través de mecanismos que le permitan a la dirección alcanzar el resultado deseado. El éxito en la gestión depende de la eficacia con que se implementen dichos mecanismos. Los factores genéricos también son capaces de influir en los resultados de una organización.

4) El alineamiento estratégico constituye un proceso planeado mediante el cual la dirección logra la obtención de resultados superiores. Y si además es mejorado constantemente, a partir del aprendizaje, se convierte en una capacidad dinámica de la organización.

La identificación de los factores de alineamiento constituye una condición necesaria para que la organización sea capaz de utilizarlos eficazmente en la obtención de un valor adicional.

Referencias bibliográficas

BIRDIR, K. y Pearson, T. E. (2000). Research chefs' competencias: A Delphi approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*

Barros, C. y Turpo-Gebera, O. (2017). La formación en el desarrollo del docente investigador: una revisión sistemática. *Espacios*, 38(45). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n45/a17v38n45p11.pdf>

Barros Bastidas, Carlos. (2018). Formación para la investigación desde eventos académicos y la producción científica de docentes universitarios. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 9. Retrieved June 03, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492018000200009&lng=en&tlng=es.

CARNEIRO, A. (2007). What is required for growth? *Business Strategy Series*.

CRUMP, B. (2008). How can we make improvement happen? *Clinical Governance*.

DIANA, L. H. C. y Samson, C. S. (2011). Strategic repositioning in a dynamic environment. *Library Management*.

GONZÁLEZ-SOLÁN, Ramón (2013) Universidad de Camagüey, Cuba.



- HAU-SIU, C. y Shan, S. L. (2007). Business Strategy, Organizational Culture, and Performance Outcomes in China's Technology Industry. *HR. Human Resource Planning*.
- HENRIQUES, C. (2007). Activity Alignment. *Leadership Excellence*.
- KAPLAN, R. S. y Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*.
- KAPLAN, R. S., Norton, D. P. y Atkinson, A. (2001). The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *CMA Management*..
- KAPLAN, R. y Norton, D. P. (2006). Alignment: cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard (Vol. 1): *Gestión 2000*.
- KEARNS, G. S. y Sabherwal, R. (2006). Strategic Alignment Between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences. *Journal of Management Information Systems*.
- KRAMER, M. R. y Porter, M. E. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*.
- LAWSON, R., Stratton, W. y Hatch, T. (2003). The benefits of a scorecard system. *CMA Management*.
- MENGUZZATO, M. y Renau, J. J. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. (2da ed.): Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan management review*.
- MINTZBERG, H. y Rose, J. (2003). Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- MINTZBERG, H. y Waters, J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*.
- MINTZBERG, H. y Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*.
- PALADINO, B. y Williams, N. (2008). Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence. *Business Performance Management Magazine*.
- PORTER, M. E. (1996). Las interrelaciones entre las unidades empresariales. *Harvard Deusto business review*.



- PORTER, M. E. (1996a). What is a strategy? Harvard Business Review(November-December).
- PORTER, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard business review.
- PORTER, M. y Siggelkow, N. (2008). Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. The Academy of Management Perspectives.
- RAYNOR, M. E. (2007). What is Corporate Strategy, Really? Ivey Business Journal Online.
- SCHERPEREEL, C. M. (2006). Alignment: the duality of decision problems. Management Decision.