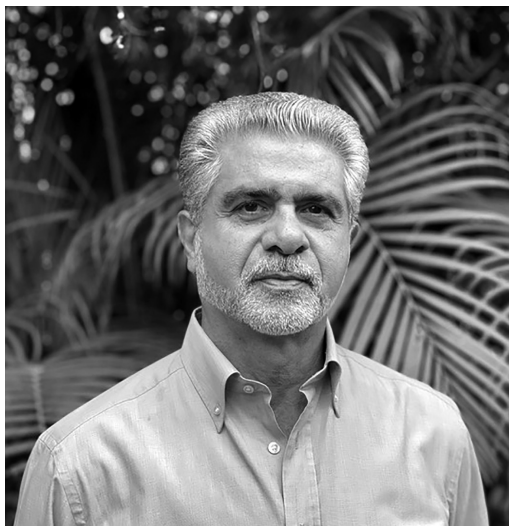




Alineación estratégica dinámica

Un método integrado

Dr. Ernesto Olascoaga Villanueva

Grupo Visión Global, S.C. eolascoaga@gvg.com.mx
Docente en la Maestría en Administración 2011-2014

Resumen

Una pregunta siempre vigente: ¿Qué hacen las empresas exitosas para impulsar a las personas y lograr que estén entusiasmadas, comprometidas y alineadas con el logro de los objetivos? Ante un entorno cambiante es necesario hacernos la misma pregunta pero en un contexto actualizado y enriquecido con múltiples perspectivas. En el 2006 a partir de la disertación para obtener el grado doctoral en Cambio Organizacional en Pepperdine University con el tema de Alineación Estratégica Dinámica (AED), el autor ha desarrollado la AED como un proceso de investigación colaborativa que integra sistemas sociotécnicos y tecnologías de la información. En este artículo se describe brevemente la metodología y los resultados de la investigación realizada en CMM, Corporación Mexicana de Manufactura (seudónimo) para posteriormente actualizar

las reflexiones iniciales, considerando la práctica profesional de estos últimos años, y sugerir nuevas líneas de investigación y práctica.

Este diseño de investigación-acción mejoró la alineación de los miembros de CMM con su estrategia organizacional, demostró la capacidad de la investigación colaborativa para facilitar la productividad y la eficacia de la organización y, simultáneamente, incrementó la alineación estratégica. El estudio empleó un enfoque colaborativo de recopilación y análisis de datos científicos para generar conocimientos procesables y aumentar la capacidad organizativa mediante el aprendizaje continuo.

Palabras clave: Alineación estratégica, estrategia organizacional, administración del cambio.

Abstract

A question that is always relevant: What do successful companies do to motivate people and get them excited, committed and aligned with the achievement of objectives? In a changing environment, it is necessary to ask ourselves the same question but in an updated context enriched with multiple perspectives. In 2006, based on the dissertation to obtain the doctoral degree in Organizational Change at Pepperdine University with the topic of Dynamic Strategic Alignment (DSA), the author has developed DSA as a collaborative research process that integrates sociotechnical systems and information technologies. This article briefly describes the methodology and results of the research carried at CMM, Corporación Mexicana de Manufactura (pseudonym) to later update the initial reflections, considering the professional practice of recent years, and suggest new lines of research and practice.

This action-research design improved CMM member's alignment with their organizational strategy, demonstrated the ability of collaborative research to facilitate organizational productivity and effectiveness, and simultaneously increased strategic alignment. The study employed a collaborative approach to scientific data collection and analysis to generate actionable insights and increase organizational capacity through continuous learning.

Keywords: Strategic alignment, organizational strategy, change management.

Objetivo del proyecto

CMM es una empresa mexicana de manufactura, proveedor clave en la industria de los automóviles que se enfrentó a una grave crisis económica en 2002, la dirección tenía claro que la empresa no sobreviviría a menos que redujera sus costos, rediseñara sus principales procesos de fabricación y mejorara la alineación entre sus líderes. CMM había utilizado un paquete de software durante dos años en dos plantas y ahora quería utilizarlo en todas sus unidades de negocio como parte de un proceso de **Transformación Organizacional (TO)**. La dirección esperaba que el programa informático y los procesos de comunicación asociados a él ayudaran a revertir la ruptura del clima organizativo que se estaba produciendo. El equipo central de TO, estaba sometido a una enorme presión.

En marzo de 2004 los involucrados de CMM acordaron llevar a cabo un proceso de cambio acelerado utilizando la metodología de la investigación colaborativa. Creían que, para ejecutar la estrategia en el entorno actual, sería necesario que las personas mejoraran su comprensión de la misma, vieran cómo se comparaban los resultados reales con los previstos y desarrollaran altos niveles de flexibilidad. El proceso de investigación colaborativa se llevó a cabo en una planta de la empresa, como proyecto piloto, que iba a constituir la base de la implementación y futuros cambios en las demás plantas y divisiones.

Marcos fundamentales de la investigación

El proceso de cambio utilizó y contribuyó al desarrollo de la Alineación Estratégica Dinámica, un proceso que se apoya en cuatro fundamentos que comentamos brevemente a continuación. La Figura 1 presenta gráficamente estos fundamentos y los relaciona con los métodos de investigación utilizados en este estudio. Los fundamentos del AED, mostrados en la Figura 1 son:

1. SST o sistemas sociotécnicos (Sociotechnical Systems: STS)
2. MAD o modelo de autodiseño (Self Designing Methodology: SDM)
3. IC o investigación colaborativa (Colaborative Action Research: CR)
4. TI o tecnología de la información (Information Technology: IT)

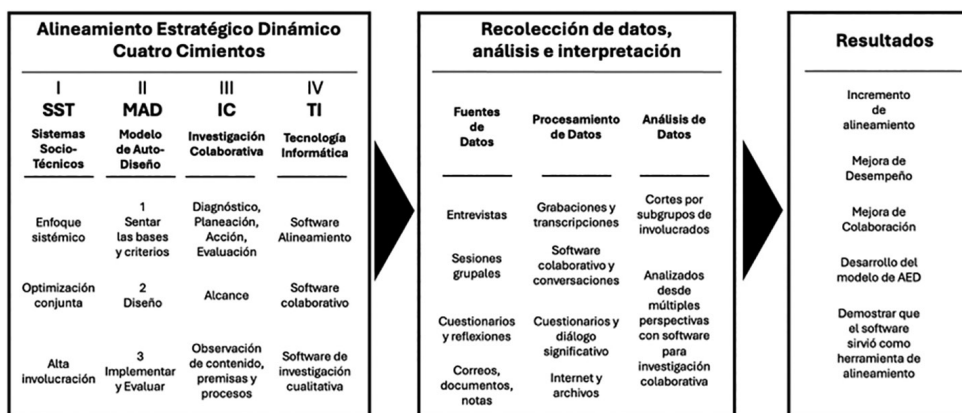


Figura 1. AED Fundamentos y Metodología

Fuente: Elaboración propia

El primer fundamento, la teoría de los sistemas sociotécnicos (SST) y el modelo de cambio de los sistemas sociotécnicos (Pasmore, 1988) proporciona una base para analizar y comprender las organizaciones (p. 120), así como un protocolo específico para identificar las variables que afectan a la alineación. Por ejemplo, fue útil conceptualizar la organización como una serie de acuerdos entre personas (Pasmore, p. 4) y reconocer que la mejora organizativa a menudo requiere cambiar algunos acuerdos del pasado y lograr la optimización conjunta de variables sociales y técnicas.

El modelo de autodiseño (MAD) desarrollado por Mohrman y Mohrman (2004, p. 317) y Mohrman y Cummings (1989) fue el segundo marco fundacional, el cual proporciona un enfoque de tres pasos para el diseño de procesos de cambio y el diseño de la organización. El MAD describe las funciones y tareas que desempeñan las distintas partes implicadas en la investigación colaborativa. También explica las actividades y productos clave durante cada una de las tres etapas: (1) sentar las bases y criterios, (2) diseño y (3) implementación y evaluación.

El tercer marco fundacional, la investigación colaborativa (IC), demostró ser muy valioso. Facilitó la desvinculación de diversos "silos" y la reincorporación a un proceso colectivo de creación de conocimientos procesables en materia de estrategia, alineación y ejecución. En este sentido, nos sentimos especialmente influidos por Shani, David, y Willson (2004) y por Coghlan y Brannick (2001). Shani y sus colegas consideran la "investigación colaborativa en gestión... como un proceso de indagación emergente y sistemático, integrado en una verdadera asociación entre investigadores y miembros de un sistema vivo con el fin de generar conocimientos científicos aplicables" (p. 83).

En cuanto al cuarto fundamento, la tecnología de la información (TI), la dirección creía que un software fácil de usar, en línea y "cero papeles" podría mejorar el rendimiento al permitir que las personas se implicaran más en el diseño,

despliegue, aplicación y seguimiento de la ejecución de los planes estratégicos. También ayudaría a los líderes con la información que necesitaban para ofrecer orientación, dirección y apoyo a sus colaboradores.

Mintzberg , Ahlstrand y Lampel (1998) apoyaron indirectamente la importancia de este aspecto de la alineación cuando cuestionaron la base en gran medida racional de la planificación estratégica:

Los sistemas formales podían sin duda procesar más información, al menos información dura, consolidarla, agregarla, desplazarla. Pero nunca podrían interiorizarla, comprenderla, sintetizarla. . . . No vale la pena darse cuenta de que todo salió según lo previsto pero no surgió ningún pensamiento estratégico. (pp. 73-74)

Desarrollo del proyecto

La mayor parte de los aprendizajes en este proyecto se desarrollaron de forma no lineal, fluída y orgánica. Según Fisher y Phelps (2006) encontrar formas de comunicar este aprendizaje no lineal es un problema constante en la investigación en acción. La naturaleza no secuencial de este proyecto en particular puede resultar más evidente si se considera la cantidad de personas involucradas de los diferentes subsistemas y la complejidad de las relaciones entre ellos: Estructura de CMM (Directores, Plantas, Áreas de Servicios Compartidos, Talento, Tecnología informática, Comité de Transformación Organizacional, Academia, Comité de investigación y disertación, consultores internos y externos.

Los resultados se utilizaron para sensibilizar y estimular la reflexión durante las sesiones de colaboración.

Durante la primera fase de “Sentar las Bases y los Criterios” se analizaron tres cuestiones principales con el Director General, los directores y los miembros del comité de TO: ¿Por qué es necesario un proceso de alineación? ¿Cuáles son los requisitos sociotécnicos para que el proceso tenga éxito? ¿Qué dudas existen sobre el proceso de cambio? Los miembros del comité y el investigador revisaron y adaptaron el método AED a sus necesidades. Durante esta fase, se administraron dos cuestionarios “en línea” sobre sistemas sociotécnicos y alineación con la estrategia. Los resultados se utilizaron para sensibilizar y estimular la reflexión durante las sesiones de colaboración. Los directores de planta, los supervisores de la planta piloto y los agentes de cambio internos eran los responsables de aplicar el cambio. Participaron en reuniones en las que aportaron información sobre cuestiones clave que debían tenerse en cuenta en la fase de diseño. Sus aportaciones se utilizaron para diseñar y apoyar el proceso de alineación, la formación y el uso del software de alineación.

En la fase de implantación también se celebraron sesiones de grupo con los supervisores de la planta piloto, agentes de cambio internos, consultores informáticos y miembros del comité. El trabajo en esta etapa se centró en muchos temas, que afectaban a múltiples grupos de interesados, tales como los éxitos durante el proceso, los obstáculos, la dinámica de grupo durante las sesiones de IC y las experiencias productivas e improductivas con el software.

Durante las tres fases del modelo de autodiseño se examinaron dos tipos generales de documentos: los escritos por varios participantes (por ejemplo, correos electrónicos, informes, comentarios generados en sesiones de grupo utilizando un sistema informático), resultados de cuestionarios y transcripciones de entrevistas. Se analizaron rigurosa y sistemáticamente todos estos documentos y se codificaron los contenidos (como palabras, frases o párrafos) utilizando el software de investigación cualitativa ATLAS.ti.

Metodología

Dos cuestiones relacionadas con el método de investigación eran especialmente importantes: (1) la exactitud de la información recopilada, es decir, su correspondencia con la realidad y (2) la naturaleza evolutiva o emergente del diseño de la investigación.

Exactitud de la información recogida

Se abordó la validez interna, la exactitud de la información y si se corresponde con la realidad siguiendo el rigor sugerido por Stringer (1999, p. 176) y así se reforzó la fiabilidad del estudio. La credibilidad se estableció a través de un compromiso prolongado con los participantes, la triangulación de la información procedente de múltiples fuentes de datos, la comprobación por parte de los miembros y los procedimientos de información entre pares.

Naturaleza emergente del diseño de la investigación

Los miembros del comité de TO creían que para que CMM sobreviviera tendría que crear una cultura de eficacia, medición, enfoque a resultados y creatividad y que *"todos los implicados en el proceso de consecución de objetivos tienen que entender su papel, consolidar la información, elaborar planes de acción y garantizar los resultados que todos necesitamos"*. Estaba claro que en esta situación habría ciclos de IC emergentes, entrelazados, multinivel e interdependientes.

Los miembros del comité de TO, con el apoyo del consultor, revisaron todos los mapas estratégicos y se diseñaron sesiones de "acuerdos de nivel de servicio" para negociar las necesidades de las plantas y las áreas de servicios compartidos.

Estas sesiones, aunque no formaban parte del plan original, condujeron al desarrollo de un nuevo módulo de software para hacer un seguimiento de los acuerdos generados. Este es un ejemplo de diseño técnico realizado para responder a una necesidad social del sistema, así como un ejemplo de la naturaleza emergente del método de investigación colaborativa.

Resultados y enseñanzas

A continuación se comentan brevemente los resultados en tres categorías: (1) resultados acordes con las intenciones y objetivos originales; (2) resultados inesperados; y (3) resultados para mejorar la gestión de la investigación colaborativa.

Resultados acordes con las intenciones y objetivos iniciales

Los resultados más importantes en esta categoría fueron:

- Mejora de la alineación estratégica mediante el uso de AED.
- Mejora del trabajo en equipo y la colaboración a todos los niveles en la planta piloto.
- La plataforma tecnológica ha demostrado ser un catalizador para el cambio y una potente herramienta de gestión. Hacia el final del proyecto, el 96% de los agentes de cambio, el 100% de los miembros de la planta piloto y el 40% de los directores afirmaron que comprendían la estrategia y estaban alineados con ella. Además, varios agentes de cambio mencionaron su escepticismo al principio del proceso (agosto de 2004). Sin embargo, menos de un año después, la gran mayoría reconoció la alineación estratégica como uno de los principales logros del proyecto.

Otros indicadores de una mayor alineación fueron (1) comprensión compartida de la necesidad de cambiar, para ser productivos y centrarse en el cliente; (2) reconocimiento compartido y explícito de la necesidad de una visión, estrategia y dirección comunes; (3) deseo compartido de tratar con el entorno y los proveedores como una sola empresa, ya no como plantas aisladas; (4) conciencia compartida de que facilitar información empresarial a los empleados mejoraría la interacción y el trabajo en equipo; y (5) reducción del escepticismo y mayor reconocimiento por parte de los agentes de cambio de que se había logrado la alineación de los objetivos e indicadores de la mayoría de las plantas.

Resultados y enseñanzas inesperados

Los resultados y aprendizajes más importantes en esta categoría fueron:

- Los directores de planta aprendieron que se requiere más compromiso, energía, paciencia y comprensión de lo que esperaban en un principio para liderar un cambio de esta magnitud.
- Los directivos aprendieron la importancia del papel de los directores y otros gestores clave en la aplicación de cambios para lograr la transformación.
- La ambigüedad de funciones entre algunos agentes del cambio limitó en gran medida su eficacia.
- Los directivos se sentían más cómodos y eran más eficaces a la hora de introducir tanto cambios técnicos como cambios sociales.
- Aprender lo que está escrito o identificado requiere un proceso de interiorización y no simplemente de difusión.

Resultados para mejorar la gestión de la investigación colaborativa

Los resultados y aprendizajes más importantes en esta categoría fueron:

- Los cuatro marcos fundacionales interrelacionados, SST, MAD, IC y TI, contribuyeron sustancialmente a los cambios y al aprendizaje.
- Resulta útil centrarse en primer lugar en los temas que más preocupan a los miembros de la organización y, en segundo lugar, en los objetivos de la investigación cuando es necesario elegir un enfoque en detrimento del otro.
- Independientemente del enfoque, es conveniente, e incluso fundamental, mantener el rigor en los procesos de investigación atendiendo a la validez interna, triangulando las fuentes de datos y utilizando herramientas adecuadas para codificar y cuantificar los datos.
- Uno de los objetivos últimos de la investigación colaborativa en gestión de organizaciones es aumentar la capacidad organizativa mediante el aprendizaje.
- El propio modelo de AED, ahora más perfeccionado que cuando empezó el proyecto, es una marco de referencia y una herramienta valiosa.

Tras esta investigación, ahora vemos la alineación como un *resultado*, un *proceso* y un *diseño*. Es un resultado cuando el cliente, debido al impacto que experimenta, lo percibe. Es un *proceso*, de ciclos de aprendizaje continuo, cuando los miembros de la organización perciben que está en marcha. Es un *diseño* cuando la organización se ha configurado para mantener el enfoque y la ejecución. Quizá sea más fácil ver la falta de alineación que la propia alineación.

Descubrimos que la mejora de la alineación estratégica en una organización puede comenzar cuando los miembros de la organización intentan de forma activa y colaborativa aprender a mejorarla y aprenden a participar en el

aprendizaje continuo. Mientras tanto, el trabajo de "intentar aprender cómo mejorarlo" se ve reforzado por la presencia de ideas preliminares sobre cómo lograrlo. En este proyecto de investigación, estas ideas preliminares existían inicialmente en la mente de uno de los investigadores, integradas en el modelo de "Alineación Estratégica Dinámica". En el transcurso de la investigación, estas "ideas preliminares" se fueron perfeccionando gracias a la colaboración entre el investigador y otras personas, incluidos miembros de CMM, consultores externos y otros investigadores. En este modelo verdaderamente colaborativo, "los elementos de producción de conocimientos, investigación, consultoría y práctica se integran en un esfuerzo conjunto para comprender y tratar mejor las cuestiones que preocupan a todas las partes" (Werr & Greiner).

Implicaciones para la investigación de la gestión colaborativa

En esta sección se identifican algunos de los mecanismos que fomentaron la colaboración y ayudaron a garantizar el rigor en la recopilación y el análisis de datos. También se identifican algunos de los mecanismos que podrían haberse empleado pero que no se emplearon tan extensamente como la retrospectiva sugiere que se debería haber hecho. En la Tabla 1 se enumeran algunos de estos mecanismos que pueden servir de base para planificar futuras investigaciones de gestión colaborativa.

Tabla 1. Mecanismos en la investigación colaborativa

Fuente: Elaboración propia.

Mecanismos que facilitaron la colaboración	Mecanismos que aseguran el rigor
•Diseño intencionado con objetivos significativos y claramente definidos. •Equipo de investigación interno/externo. •Sesiones de sensibilización. •El coordinador del comité de TO actúa como enlace. •Toma de decisiones conjunta entre el comité de TO y el investigador. •Sistema multiteclado para recabar y validar opiniones. •Las partes interesadas participan activamente en todas las fases. •Análisis conjunto de datos a lo largo de todo el proceso. •Atención al sentido de pertenencia. •Tecnología que facilitó el contacto, la sensibilización y la acción.	•Investigadores externos participaron en el diseño del método. •Múltiples métodos de recolección y análisis de datos. •Bibliografía pertinente consultada en todas las fases •Pruebas recopiladas y analizadas sistemáticamente. •Numerosas entrevistas grabadas y transcritas. •Otras notas de entrevistas escritas directamente y validadas con los participantes. •Archivos de texto codificados y recodificados en caso necesario para garantizar la coherencia. •Software de investigación cualitativa utilizado para analizar datos. •Matrices utilizadas para contar y comparar las opiniones de las distintas partes interesadas. •Ciclo IC utilizado al final de cada etapa del MAD para identificar cambios o próximos pasos. •Aportaciones teóricas de expertos académicos teóricas para mejorar el modelo AED.

Mecanismos que podrían haber facilitado la colaboración pero que fueron infrautilizados	Mecanismos que podrían haber garantizado el rigor pero que fueron infrautilizados
• Seguimiento más coherente de las sesiones de sensibilización. • Reuniones formales más frecuentes entre más personas internas y externas. • Identificar las dimensiones y los requisitos del diseño del aprendizaje desde el principio. • Una descripción más clara y completa de la AED.	• Mayor triangulación para profundizar en el análisis. • Uso más completo y exhaustivo del software cualitativo. • Análisis más completo de los datos suministrados por la plataforma tecnológica.

Con base en la experiencia narrada, se ofrecen las siguientes sugerencias para futuras investigaciones de gestión colaborativa.

Sugerencia 1: Aclarar lo que cada grupo de colaboradores espera aportar al proceso

En primer lugar, aclarar y documentar entre los propios colaboradores la naturaleza general de las contribuciones que cada grupo puede hacer, así como los tipos de limitaciones que cada uno puede aportar al proceso.

Sugerencia 2: Identificar los fundamentos conceptuales

En segundo lugar, seleccionar los marcos fundacionales, conceptos, modelos, teorías y herramientas de investigación adecuados para influir en el proceso. A continuación, impartir formación a los colaboradores sobre su uso. El marco general utilizado, la Alineación Estratégica Dinámica, era propio y en gran medida no estaba probado. Sin embargo, se hizo uso del mismo para integrar otros marcos establecidos y respetados dentro del cuerpo de conocimientos, concretamente SST, MAD, IC y TI. Así pues, este conocimiento se "produjo a partir de datos más ricos y profundos que los que suelen estar disponibles en los datos estadísticos superficiales" (Werr &Greiner, Capítulo 5).

El trabajo en CMM volvió a confirmar el aprendizaje de que a lo largo del proyecto, una vez que las cuestiones humanas se describen en lenguaje de sistemas, los participantes, orientados predominantemente hacia la procesos analíticos, fabricación, la ingeniería, la tecnología y las finanzas, se volvieron sensibles y respondieron a una amplia variedad de cuestiones, necesidades y oportunidades humanas, y se vieron respaldados en este esfuerzo por su recién adquirida orientación hacia el pensamiento SST.

Sugerencia 3: Ofrecer formación para desarrollar tanto la destreza como la confianza

En tercer lugar, en las primeras fases de la investigación colaborativa hay que ofrecer una amplia formación sobre las nuevas habilidades, procedimientos, herramientas informáticas o contenidos laborales que probablemente se utilicen durante el proceso de cambio y después de él. Por ejemplo, al finalizar el proyecto, el 50% de los responsables de planta mencionaron que, en futuros trabajos de este tipo, debería aplicarse antes una estrategia de comunicación y formación sobre los programas informáticos. Consideraban la IT no sólo como una herramienta de alineación, sino también como un medio para hacer frente a la resistencia al cambio y adoptar nuevos métodos de trabajo.

Sugerencia 4: Atender a la dinámica humana entre los colaboradores

Además de capacitar y aclarar las funciones, considerar la necesidad de apoyo emocional entre los participantes, especialmente en medio de una enorme presión entre todos los grupos involucrados. Este aspecto se ve respaldado por las conclusiones de Mohrman et al. (2005), quienes llegaron a la conclusión de que la interacción eficaz entre los líderes, los miembros del equipo del proyecto y los agentes del cambio es fundamental para el éxito en este tipo de trabajo.

Sugerencia 5: Considerar el uso de un nuevo modelo de alineación estratégica

Los futuros investigadores sobre alineación estratégica podrían apoyarse, complementar y utilizar el modelo de la Figura 2 que surgió en el transcurso de este proyecto. Este modelo presenta la alineación como un acto de equilibrio continuo. La figura puede verse como un ojo, que representa la visión, la perspectiva y el enfoque necesarios para la plena alineación del sistema. Los círculos y el óvalo giran en torno a un eje interconectado. Los clientes y otras partes interesadas marcan su ritmo y velocidad. Para asegurar un equilibrio dinámico, los círculos deben realinearse constantemente.

Las cinco "S" de este modelo ponen de relieve que la satisfacción de los clientes y las partes interesadas requiere una alineación de todo el sistema. El entorno y la situación específicos definen elementos estratégicos clave

que deben establecerse para que las personas y todos los aspectos estructurales necesarios puedan realinearse constantemente. Los círculos giratorios son coherentes con los ciclos interactivos de la investigación colaborativa.

Para asegurar un equilibrio dinámico, los círculos deben realinearse constantemente.

En los últimos 15 años este autor ha integrado en la AED los modelos de diagnóstico y alineación de Labovitz y de Denison, la medición de los comportamientos individuales y grupales (Harrison), metodologías ágiles, herramientas tecnológicas tanto para la planeación, coordinación y monitoreo de la ejecución como para medir el grado de alineación organizacional antes y después del proyecto. Estas

herramientas permiten segmentar información precisa para un análisis específico e inmediato acelerando la búsqueda de acciones de alineamiento con inteligencia artificial, apoyando así el mejor desempeño de los líderes de las organizaciones con procesos de coaching ejecutivo orientado a comportamientos y resultados.



Figura 2. Las 5S's de la AED como acto de equilibrio dinámico.

Fuente: Elaboración propia

Sugerencia 6: Dar prioridad a la capacidad organizativa

Por lo general, la IC exige adecuar o cambiar continuamente los métodos de investigación debido a las necesidades cambiantes de los sistemas en los que se lleva a cabo la investigación. Ésta fue precisamente la experiencia aquí vertida, y se tiene la firme creencia que rediseñar continuamente los métodos utilizados en este proyecto llevó a CMM a dominar un proceso de aprendizaje continuo para convertirse en una nueva capacidad organizativa.

En la opinión de este autor, el tipo de investigación colaborativa de la que se informa en este artículo se acercó al ideal de implementar un mecanismo de aprendizaje explícitamente diseñado. Se dice "se acercó" a este ideal porque a lo largo de este proyecto el énfasis fue aumentar la alineación y en los procesos para hacerlo que en los procesos para aumentar la capacidad organizativa.

Comentarios finales

Los que nos dedicamos a la investigación colaborativa e implementación de sistemas colaborativos de trabajo debemos ser realistas sobre el grado o la calidad de la colaboración que es factible. Por ejemplo, en el caso de CMM, el hábito, la cultura y la competencia limitaban el tiempo disponible para colaborar en algunas cuestiones y suponían que se debería disponer de tiempo para colaborar en otras. Sin embargo, aunque en ocasiones era difícil que la gente asistiera a las sesiones de trabajo, una vez estando ahí se centraban en la tarea que tenían entre manos. Los profesionales están más inclinados a considerar útiles los resultados de la investigación cuando participan en el debate y la interpretación de las conclusiones. La colaboración tenía mucho menos que ver con el tiempo de interacción que con la calidad y profundidad de la misma.

En CMM, la gente dio grandes pasos adelante en un momento en que estaban sometidos a una enorme presión. Lo hicieron a través de la colaboración y la investigación. A lo largo de este proceso de investigación colaborativa, ellos y nosotros aumentamos la capacidad, reforzamos la comprensión científica de la alineación estratégica y mejoramos el rendimiento organizativo e individual.

Referencias

- A. B. (Rami) Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, & N. Adler (Eds.), *Handbook of collaborative management research*. CA, Thousand Oaks: Sage.
- Coghlan, D., y Brannick, T. (2001). *Doing action research in your own organization*. CA, Thousand Oaks: Sage.
- du Plooy, N. F. (2003). La responsabilidad social de los desarrolladores de sistemas de información. En S. Clarke, E. Coakes, M. G. Hunter, & A. Wenn (Eds.), *Socio-technical and human cognition elements of information systems* (pp. 41-59). Londres: Information Science Publishing.
- Fisher, K., y Phelps, R. (2006). ¿Receta o arte escénica? Challenging conventions for writing action research theses. *Action Research*, 4(2), 143-164.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Nueva York : Free Press.
- Mohrman, A. M. J., & Mohrman, S. A. (2004). Autodiseño de un sistema de gestión del rendimiento. En N. Adler, A. B. (Rami) Shani, & A. Styhre (Eds.), *Collaborative research in organizations: Foundations for learning, change, and theoretical development* (pp. 313-332). CA, Thousand Oaks: Sage.
- Mohrman, S. A., y Cummings, T. (1989). *Self-designing organizations: Learning how to create high performance*. MA, Reading: Addison-Wesley.
- Mohrman, S. A., Gibson, C., B., & Mohrman, J. A., M. 2001. Investigación útil para la práctica: A model and empirical exploration. *Academy of Management Journal*, 44(2): 357.
- Olascoaga, E. (2006) *Dynamic Strategic Alignment: An integrated method*. Disertación doctoral en Cambio Organizacional. Pepperdine University
- Pasmore, W. A. (1988). *Diseño de organizaciones eficaces: The sociotechnical systems perspective*. New York: Wiley.

- Shani, A. B. (Rami), David, A., & Willson, C. (2004). Investigación en colaboración: Hojas de ruta alternativas. En N. Adler, A. B. (Rami) Shani, & A. Styhre (Eds.), *Collaborative research in organizations: Foundations for learning, change, and theoretical development*. (pp. 83-100). CA, Thousand Oaks: Sage.
- Stringer, E. T. (1999). *Action research* (2ª ed.). CA, Thousand Oaks: Sage
- Werr, A., & Greiner, L. Collaboration and the production of management knowledge in research, consulting, and management practice. En A. B. (Rami) Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, & N. Adler (Eds.), *Handbook of collaborative management research* (Cap. 5). CA, Thousand Oaks: Sage.