

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

El trabajo colaborativo como factor de éxito en la alineación estratégica

Autoría: Campagna, Ezequiel

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Campagna, E. (2025) "El trabajo colaborativo como factor de éxito en la alineación estratégica". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13831>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL – MAESTRIA EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

MBAVA 2021

**EL TRABAJO COLABORATIVO COMO FACTOR
DE ÉXITO EN LA ALINEACIÓN ESTRATEGICA.**

ALUMNO: Ezequiel Darío Campagna

TUTOR: Vanessa Welsh

DEDICATORIAS - AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar el presente trabajo a mi madre, Rosa Aversente, quien nos enseñó a nunca bajar los brazos, a buscar ser cada día mejores y hacerle frente a la adversidad y a los desafíos que nos presente la vida. Durante la elaboración de esta tesis le tocó partir, pero su amor y enseñanza perduraran por siempre. Si hoy estoy acá es por ella y mi padre.

Quiero agradecer principalmente a mis compañeros del grupo 9, Rox, Nacho y JP quienes me acompañaron en esta desafiante aventura que fue el MBA y quiero agradecer a Vanessa por todo su apoyo en la tutoría de mi tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio aborda la siguiente problemática: ¿Cómo la falta de colaboración entre los equipos afecta a la ejecución de la estrategia? En este nuevo contexto, donde las organizaciones son cada vez más complejas, y dónde los cambios en el mercado se dan de una forma muy rápida, sumado a que no siempre se cuenta con todos los recursos necesarios, la colaboración entre los distintos equipos de trabajo es de vital importancia para poder ejecutar la estrategia.

La investigación tiene como objetivo identificar los factores clave que favorecen el trabajo colaborativo, evaluar su impacto en la implementación de estrategias organizacionales y explorar las barreras que dificultan estas dinámicas. Se realizó un estudio descriptivo etnográfico, utilizando un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo). Para tal fin se realizó una encuesta a más de 100 personas y se realizaron 8 entrevistas con líderes en empresas de diferentes tamaños en Argentina. Se analizó el grado de conocimiento, compromiso e involucramiento de los colaboradores con la estrategia de sus organizaciones.

El estudio destaca que, aunque las estrategias suelen estar claramente definidas, su implementación enfrenta desafíos relacionados con la estructura organizativa, la cultura empresarial y la colaboración interdepartamental. Además del estudio surge, que el grado de conocimiento de la estrategia varía considerablemente según el tipo de empresa y el nivel jerárquico del colaborador. Se identificaron beneficios del trabajo colaborativo, como la innovación, la eficiencia y un mayor compromiso de los empleados. Sin embargo, también se encontraron obstáculos como desconfianza, objetivos contrapuestos y falta de recursos claros.

Como conclusiones, se resalta la importancia de fomentar una cultura colaborativa mediante liderazgo efectivo, comunicación clara y estructuras organizativas adaptables. La investigación propone medidas para alinear equipos y estrategias, optimizar el uso de recursos y promover una gestión eficaz del cambio, asegurando que todos los miembros trabajen hacia un propósito común.

PALABRAS CLAVES

Estrategia, Estructura, trabajo colaborativo, alineación estratégica.

INTRODUCCIÓN

En organizaciones donde la estructura está compuesta por varios departamentos o áreas, las cuales tienen objetivos o metas particulares, que en ocasiones son contrapuestas, puede suceder que, no estén alineadas a la estrategia general de la empresa. Esta situación podría ocasionar climas de trabajo no colaborativos y hasta desmotivación del equipo de trabajo (staff). En un contexto de estas características, los equipos de trabajo pueden estar reticentes a compartir y trabajar en forma conjunta con otras áreas si sienten que su trabajo o cumplimientos de metas se ven amenazadas. También, puede suceder que al no compartir el mismo propósito los equipos estén desmotivados. Esta situación puede generar que el cumplimiento de objetivos, metas y estrategia de la empresa se vean comprometidas.

La estructura de una organización puede ser entendida como la manera en que se asignan los roles y responsabilidades de los miembros con el fin de lograr los objetivos. La estructura define la forma en que se organiza el trabajo y como estará coordinado.

La importancia de la estructura organizacional surge del hecho de que los recursos y capacidades disponibles para una empresa deben organizarse racionalmente de tal manera que se logre un valor competitivo, ayudando así a la empresa a lograr implementar su estrategia. La estructura organizativa se entiende como un elemento esencial para implementar la estrategia de forma exitosa (Claver-Cortés *et al.*, 2011).

La estrategia puede describirse como todas las acciones que la compañía planea en respuesta o en función de anticiparse a los cambios que se dan en las preferencias y hábitos de sus actuales y potenciales clientes, en los movimientos de los competidores, y en las amenazas y oportunidades que presentan en contexto externo. La estrategia busca mejorar la posición competitiva de la compañía en el mercado, creando una propuesta de valor única para sus clientes. El principal problema de la estrategia radica en su implementación, la cual no dependerá únicamente de contar con una estructura adecuada.

La falta de coordinación de la estructura y su falta de alineamiento con la estrategia puede derivar en equipos de trabajo poco colaborativos. La colaboración interna se considera en la mayoría de los casos positiva. Es función de los líderes derribar silos, y lograr el trabajo en equipos multidisciplinarios. Y aunque este tipo de iniciativas a menudo se resiste, ya que suponen una carga adicional para las personas, la colaboración presenta importantes beneficios potenciales: Los talentos y habilidades se complementa, aumenta la confianza entre los

miembros de la organización, incrementa el sentimiento de pertinencia. (Ayoví-Caicedo, 2019). Por otro lado, también favorece a la innovación en el desarrollo de nuevos productos, aumento de las ventas mediante la venta cruzada.

La pregunta principal de investigación es: *¿Cómo la falta de colaboración entre los equipos afecta a la ejecución de la estrategia?*

Las preguntas secundarias propuestas fueron:

- *¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia?*
- *¿Cuál es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte del staff?*
- *¿Cuán adaptada esta la estructura de la organización en función de la estrategia definida?*
- *¿Culés otros factores son importantes para mejorar el trabajo colaborativo?*

El objetivo del presente trabajo es identificar aquellos factores claves que inciden en mejorar la colaboración entre las distintas áreas, y favorecen a la ejecución de la estrategia.

Otros objetivos perseguidos son:

- *Identificar y describir el nivel de afectación de la falta del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia.*
- *Identificar y describir el grado de conocimiento sobre los objetivos y estrategias generales de una organización.*
- *Entender el grado de involucramiento de los colaboradores con la estrategia de la organización.*
- *Describir si a pesar, de que cada área tiene un objetivo y una estrategia particular, está relacionada con la estrategia organizacional.*
- *Describir la relación entre la estructura y la estrategia de la organización.*
- *Describir otros factores que afectan al trabajo colaborativo.*
- *Identificar en qué tipo de empresa, en función del tamaño, tiene mejores condiciones para el trabajo colaborativo.*

Para desarrollar los puntos planteados se realizó un estudio mixto (cualitativo - cuantitativo) descriptivo etnográfico, buscando describir las dimensiones del fenómeno de estudio como también identificar las asociaciones entre las variables. Como instrumento de recolección de

datos se empleó un cuestionario estructurado autoadministrado sobre una muestra no probabilística y se realizaron entrevistas en profundidad a personas claves, con cargos gerenciales y manejo de equipos en organizaciones grandes, medianas y pequeñas.

La investigación se estructuró en cuatro capítulos. En el primer capítulo se abordó la importancia de la alineación estratégica dentro de la organización. Dado que la estrategia de la organización se fija en función de los objetivos de la organización, es necesario que este bien definida, sea conocida y aceptada por todos los miembros de la organización y que cuente con una estructura diseñada en función de la estrategia planteada y todos los elementos necesarios para poder cumplirla, es decir que exista una alineación estratégica. Estrategia, estructura y alineación estratégica son temas elaborados en este primer capítulo.

En el segundo capítulo se planteó la importancia del trabajo colaborativo como factor clave en el logro de la alineación estratégica. Además de contar con una estrategia bien conocida y aceptada y una estructura acorde, es necesario que los equipos de todas las áreas de la organización trabajen en forma conjunta y de manera colaborativa para asegurar el éxito en el cumplimiento de la Estrategia. En este capítulo, se plantearon los beneficios del trabajo colaborativo y cuales son, según la literatura actual, las principales barreras o problemas para que no haya colaboración. Finalmente se detallaron aquellos factores o dimensiones que favorecen la colaboración.

En el tercer capítulo se describe la metodología de investigación empleada. En el cuarto capítulo, se muestran los resultados obtenidos del trabajo de campo, tanto para las encuestas, como para las entrevistas y el análisis cruzado de ambas. Finalmente, en el capítulo 5 se abordan las conclusiones y recomendaciones resultantes de la presente investigación.

Contenido

DEDICATORIAS - AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
PALABRAS CLAVES	3
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE ILUSTRACIONES	10
CAPITULO 1: LA IMPORTANCIA DE LA ALINEACIÓN ESTRÁTEGICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	12
1.1 La Estrategia como punto de partida para la alineación.	12
1.2 Estructuras diseñadas en función de la estrategia.	13
1.3 Alineación estratégica.	14
1.4 Desalineación Estratégica.	19
1.5 Implementación de una estrategia alineada.	21
1.6 De la alineación estratégica al trabajo colaborativo.	25
CAPITULO 2: EL TRABAJO COLABORATIVO COMO FACTOR CLAVE PARA LOGRAR LA ALINEACIÓN ESTRATEGICA.	26
2.1 Del trabajo en equipo hacia el trabajo colaborativo.	26
2.1.1 Equipos Interfuncionales.	27
2.1.2 Trabajo Colaborativo.	28
2.1.3 Beneficios del trabajo colaborativo.	29
2.2 Problemas en lograr la colaboración.	30
2.3 Confianza, conflictos y sensación de amenaza	31
2.4 La importancia de lograr la cooperación.	35
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1 Alcance del Estudio de Investigación.	41
CAPITULO 4: Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información	44
4.1 Análisis de los resultados de las encuestas realizadas.	44
4.1.1 Composición de la muestra.	44
4.1.2 Entendimiento de la estrategia organizacional.	46
4.1.3 Estrategia y estructura.	61
4.1.4 Trabajo Colaborativo.	73
4.1.5 Conclusiones obtenidas de las encuestas realizadas.	96
4.2 Análisis de las entrevistas realizadas.	98
4.2.1 Perfil de los entrevistados.	98
4.2.2 Cuadro comparativo de las respuestas obtenidas en la investigación.	100
4.2.3 Conocimiento y entendimiento de la estrategia organizacional.	0

4.2.4 Estrategia y estructura.	105
4.2.5 Trabajo colaborativo.	107
4.2.6 Conclusiones obtenidas de las entrevistas realizadas.....	111
4.3. Análisis cruzado de resultados entre entrevistas y encuestas.	114
4.3.1 Conocimiento de la estrategia y alineación estratégica.....	114
4.3.2 Relación entre estructura y estrategia.....	115
4.3.3 Impacto del trabajo colaborativo en la ejecución estratégica.	116
4.3.4 Factores que afectan el trabajo colaborativo.....	117
4.3.5 Puntos en común entre la información obtenidas en las encuestas y en las entrevistas.	117
4.3.6 Puntos en desacuerdo entre la información obtenidas en las encuestas y en las entrevistas.	119
4.3.7 Conclusiones del análisis cruzado.....	120
CAPITULO V: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS.....	122
5.1 La falta de colaboración y su impacto en la ejecución estratégica.	122
5.2 <i>Incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia.</i>	123
5.3 Conocimiento de la estrategia.	124
5.4 Estructura y Estrategia	124
5.5 Factores que inciden en el trabajo colaborativo.....	125
5.6 Conclusiones generales.	126
APENDICE.....	131
Desgravación de las entrevistas realizadas:	131
Entrevista número 1.	131
Entrevista número 2:	138
Entrevista número 3:	143
Entrevista número 4:	146
Entrevista número 5:	149
Entrevista número 6:	152
Entrevista número 7:	154
Entrevista número 8:	157

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Composición de la muestra por Nivel jerárquico y tipo de empresa	45
Tabla 2 Participación en la elaboración de la estrategia general de la compañía	54
Tabla 3 Participación en la elaboración de la estrategia general de la compañía en función del nivel jerárquico.	55
Tabla 4 Grado de participación en la elaboración de la estrategia general de la compañía, según el grado de aceptación de la estrategia.....	56
Tabla 5 Contribución de la estrategia según grado de participación en su elaboración.....	58
Tabla 6 Contribución de la estrategia al cumplimiento del objetivo y estructura.....	68
Tabla 7 Apoyo organizacional a la estrategia y diseño de la estructura.	69
Tabla 8 Diseño de la estructura y alineación <i>estratégica</i>	71
Tabla 9 Objetivos Alineados.....	75
Tabla 10 Colaboración entre áreas y alineación <i>estratégica</i>	78
Tabla 11 Falta de trabajo colaborativo y ejecución de la estrategia.....	81
Tabla 12 Predisposición a la colaboración entre áreas.....	83
Tabla 13 Predisposición a compartir información	87
Tabla 14 Ocultamiento de información a otras áreas.....	90
Tabla 15 Confianza hacia otros equipos y alineación <i>estratégica</i>	92
Tabla 16 <i>Indicadores de nivel de confianza por variables. Según tipo de empresa</i>	93

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Las mejores compañías son las más alineadas.....	17
Ilustración 2 Composición de la muestra según tipo de empresa	44
Ilustración 3 Composición de la muestra en función del nivel jerárquico:.....	45
Ilustración 4 Composición de la muestra según edad:	46
Ilustración 5 Grado de conocimiento de la estrategia hay en empresas grandes	47
Ilustración 6 Qué grado de conocimiento de la estrategia hay en una empresa mediana	48
Ilustración 7 Qué grado de conocimiento de la estrategia hay en una empresa pequeña.....	48
Ilustración 8 Qué grado de entendimiento de la estrategia hay en una empresa grande.	49
Ilustración 9 Qué grado de entendimiento de la estrategia hay en una empresa mediana.	50
Ilustración 10 Qué grado de entendimiento de la estrategia hay en una empresa pequeña	51
Ilustración 11 Qué grado de acuerdo con la estrategia hay en una empresa grande	52
Ilustración 12 Grado de acuerdo con la estrategia en una empresa mediana	52
Ilustración 13 Grado de acuerdo con la estrategia en una empresa mediana	53
Ilustración 14 Estrategia en función de los objetivos. Empresas grandes.....	56
Ilustración 15 Estrategia en función de los objetivos. Empresas medianas	57
Ilustración 16 Estrategia en función de los objetivos. Empresas pequeñas	57
Ilustración 17 Apoyo de la organización en grandes empresas	59
Ilustración 18 Apoyo de la organización en medianas empresas.....	59
Ilustración 19 Apoyo de la organización en pequeñas empresas	60
Ilustración 20 Estructura en función de la estrategia, en empresas grandes	62
Ilustración 21 Estructura en función de la estrategia, en empresas medianas.....	62
Ilustración 22 Estructura en función de la estrategia, en empresas pequeñas.....	63
Ilustración 23 Los recursos necesarios para poder ejecutar la estrategia en grandes empresas	64
Ilustración 24 Los recursos necesarios para poder ejecutar la estrategia en medianas empresas	64
Ilustración 25 Los recursos necesarios para poder ejecutar la estrategia en pequeñas empresas	65
Ilustración 26 Flexibilidad de la organización en empresa grandes	66
Ilustración 27 Flexibilidad de la organización en empresa medianas	66
Ilustración 28 Flexibilidad de la organización en empresa pequeñas	67
Ilustración 29 Alineación estratégica en grandes empresas.....	70
Ilustración 30 Alineación estratégica en medianas empresas	70
Ilustración 31 Alineación estratégica en pequeñas empresas.....	71
Ilustración 32 Resultados de la matriz de alineamiento.....	72
Ilustración 33 Objetivos alineados entre distintas áreas en empresa grandes	74
Ilustración 34 Objetivos alineados entre distintas áreas en empresas medianas.....	74
Ilustración 35 Objetivos alineados entre distintas áreas en pequeñas empresas.	75
Ilustración 36 Colaboración entre sectores en una empresa grande.....	76
Ilustración 37 Colaboración entre sectores en una empresa mediana	77
Ilustración 38 Colaboración entre sectores en una empresa pequeña	77
Ilustración 39 Logro de la estrategia sin trabajo colaborativo en grandes empresas	79
Ilustración 40 Logro de la estrategia sin trabajo colaborativo en empresas medianas.....	80
Ilustración 41 Logro de la estrategia sin trabajo colaborativo en empresas pequeñas.....	80
Ilustración 42 Disposición a la colaboración con otro equipo en empresas grandes	82
Ilustración 43 Disposición a la colaboración con otro equipo en empresas medianas	82
Ilustración 44 Disposición a la colaboración con otro equipo en empresas pequeñas.....	83
Ilustración 45 Motivos que afectan la colaboración entre equipos	85
Ilustración 46 Predisposición a compartir información con otras áreas, en empresas grandes.....	86

Ilustración 47 Predisposición a compartir información con otras áreas, en empresas medianas.	86
Ilustración 48 Predisposición a compartir información con otras áreas, en empresas pequeñas.	87
Ilustración 49 Ocultar información a otras áreas en grandes empresas	88
Ilustración 50 Ocultar información a otras áreas en medianas empresas.....	89
Ilustración 51 Ocultar información a otras áreas en pequeñas empresas.....	89
Ilustración 52 Nivel de confianza hacia otros equipos, en empresas grandes.....	90
Ilustración 53 Nivel de confianza hacia otros equipos, en empresas medianas	91
Ilustración 54 Nivel de confianza hacia otros equipos, en empresas pequeñas	91
Ilustración 55 Beneficios del trabajo colaborativo, según función jerárquica.	95

CAPITULO 1: LA IMPORTANCIA DE LA ALINEACIÓN ESTRÁTEGICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

En un mercado tan competitivo y cambiante es necesario contar con organizaciones flexibles, que puedan hacer frentes a esos nuevos desafíos. Si bien el propósito de la organización no cambia, sí debe hacerlo su estrategia y su estructura organizacional para seguir siendo competitiva y sobrevivir en los mercados competitivos. Todos los recursos de la organización deben estar alineados con la estrategia, además la estrategia debe estar definida de forma clara y todos los miembros de la organización deben conocerla, sentirse parte y trabajar de forma conjunta para poder ejecutarla de forma eficiente. Una organización que cuente con una adecuada alineación estratégica tiene más oportunidades de destacarse y lograr éxito en el mercado. El líder debe tener la capacidad de poder conjugar todos los recursos para el logro de la estrategia, no solo con su área de dominio, todas las áreas de la organización deben trabajar alineadas. La dificultad no reside en la definición de la estrategia sino en su ejecución, la cual sólo se podrá dar si contamos con la estructura adecuada y todos los miembros de la organización trabajan de forma colaborativa.

1.1 La Estrategia como punto de partida para la alineación.

La estrategia puede definirse como un sistema de valores y creencias, generadas y perpetuadas por estrategias de mercado; individuos o grupos; cuyas ideas dan forma a toda la dirección de la organización. Son sus suposiciones sobre las cuales se construye una empresa y que definen lo que se considera significativo y relevante (Drucker, 1993).

La estrategia organizacional comienza con una misión y una visión que dan forma a los objetivos y procesos operativos. La misión puede definirse como una declaración que describe cómo se prepara una organización para lograr su visión (Elikwu, 2019). En la misma línea, Chandler (1997), describe la estrategia como la determinación de metas y objetivos a largo plazo y la adopción de cursos de acción y la asignación asociada de los recursos requeridos para lograr esos objetivos. Además, describe la estructura como el diseño de la organización a través del cual se administra la estrategia.

Si la compañía busca tener éxito competitivo, la estrategia, “el cómo”, tiene principal relevancia en la mayoría de las situaciones de negocio, especialmente en mercados altamente competitivos

Los autores Kopaneva, (2019); Marimon *et al.*, (2016); Myler, (2012), sugieren que muchas organizaciones tienen objetivos poco claros debido a la participación inadecuada de las partes interesadas y las perspectivas culturales multidimensionales. El éxito de una organización gira en torno a valores poderosos que se logran a través de una visión inspiradora, una misión bien entendida, una estrategia sólida y la aceptación de los empleados. Según un estudio realizado por Myler (2012) hasta el 65% de las empresas tienen una estrategia acordada, pero solo el 1% de los empleados la entienden y menos del 10% de las empresas la implementan con éxito.

El mundo corporativo con el paso del tiempo le ha puesto mayor atención en la relación entre la estrategia y la estructura. Cuando la estrategia es definida en forma clara y es entendida por todos los miembros de la organización, más fácil es el diseño de la estructura, para asegurar su correcta implementación.

1.2 Estructuras diseñadas en función de la estrategia.

La estrategia empresarial siempre establece el contexto para establecer la estructura de la organización y la asignación y control de los recursos corporativos. El diseño de la estructura y la alineación de roles deben servir al propósito de la estrategia y la misión de la organización (Linestsky, 2019).

Cuando la mayoría de las personas escuchan la palabra estructura, sólo le vienen a la mente los organigramas. Sin embargo, la estructura son personas, lugares, procedimientos, procesos, culturas, tecnologías y factores relevantes que componen la organización. La estructura es más que un organigrama (Shapiro, 2006).

En el pasado, la típica división de la estructura era entre venta y producción, la cual era llamada organización funcional. Primaba principios tales como la concentración de la toma de decisión, autoridad desmedida y agrupamiento por actividades.

Con el paso del tiempo, las empresas se volvieron más complejas, donde empezaron a tener mayor crecimiento y diversificación en varias líneas de producto. En este nuevo contexto la organización funcional dejó de ser efectiva (Chandler, 1997), dado el aumento considerable de interacciones requeridas para realizar los trabajos. Estos efectos empezaron a ser identificados por Du Pont en 1921 en la General Motors. Donde la empresa cambió de ser una compañía altamente centralizada y con una estructura funcional de departamentos en una empresa descentralizada y multidivisional. La aceptación de la estructura descentralizada tardó varios años más en ser consolidada.

El autor Chandler (1997), narró cómo el progreso célebre de General Motors a mediados del siglo XX se puede atribuir a la previsión estratégica de Alfred P. Sloan, quien presentó las famosas divisiones de GM: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile Buick, Cadillac, en función de los segmentos del mercado, de modo que cada división pudiera poner foco en su respectivo segmento.

La necesidad de reorganizar, o “reestructurar”, se origina por un cambio estratégico impulsado por nuevas tecnologías o cambios en el mercado. Esta es la estructura siguiendo la estrategia. Cualquier aspecto de la organización, desde la creación de departamentos, divisiones, jerarquías, recursos, deben realizarse teniendo en cuenta la intención estratégica de la organización (Rhodes, 2011).

Hoy en día las empresas necesitan mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado, nuevos competidores y nuevas tecnologías. Por otro lado, la división de tareas, departamentos y funciones se amplió considerablemente, existen divisiones por funciones, productos, mercados, geografía, clientes, etc. Este nuevo contexto, dio origen a la estructura matricial, la cual busca reconocer la realidad de la complejidad de las organizaciones actuales, pero sin perder el control gerencial. Este tipo de organización busca resolver uno de los principales desafíos, el cual no pasa en cómo se divide las tareas, sino en cómo se coordinan entre sí (Waterman et al., 1980).

Sin bien la estrategia precede a la estructura, no hay que dejar de prestar atención en contar con una estructura adecuada, contar con los recursos necesarios y que exista un ambiente de trabajo colaborativo que permita poder ejecutar la estrategia, y lograr el propósito de la compañía.

1.3 Alineación estratégica.

En la mayoría de las ocasiones el propósito de una empresa no cambia, pero si su estrategia y estructura organizacional, dificultando el logro de la alineación estratégica. Además de dicha dificultad, se suma el desafío que tiene los líderes en lograr el alineamiento estratégico a nivel equipos de trabajo y al nivel empresarial (Trevor et al., 2016).

Se define como alineación estratégica a la conjunción de los diversos elementos internos y externos de una organización, los cuales van desde su estrategia hasta su estructura organizacional, con el objetivo de lograr el cumplimiento de los objetivos y el propósito de la organización. Las organizaciones de alto rendimiento suelen ser las más alineadas, comprometidas, preparadas y listas para enfrentar el cambio (Tucker, 2022).

La alineación es un estado de acuerdo o cooperación entre personas o grupos con una causa o punto de vista común. Cuando una organización lo logra, todos sus miembros, desde los niveles inferiores hasta los directivos, comparten y actúan de acuerdo con la visión de la organización. Es la concurrencia incondicional entre los aspectos estratégicos (metas, objetivos y actividades) como culturales (valores, prácticas y comportamientos). La implementación exitosa de la estrategia no puede ocurrir sin la ejecución, lo que requiere una organización comprometida. La alineación estratégica requiere comunicación y liderazgo. Si todos los miembros de la organización comprenden la visión y cómo su trabajo contribuye significativamente a ella, naturalmente se inclinarán a ser participantes activos (Tucker, 2021).

Para establecer objetivos realistas y poder ejecutar de forma exitosa la estrategia, las organizaciones deben alinear sus procesos comerciales, estructuras y cultura (Praharaj et al., 2018). Nadler y Tushman (1980) describen la alineación como el grado en que las necesidades, requisitos, objetivos y metas de una estructura en particular coinciden con las necesidades, requisitos, objetivos y metas de otro sistema. Esto significa que los desajustes en la estrategia, misión y entre personas, culturas y procesos no son una buena señal en busca de lograr el éxito en el mercado. Una estrategia coordinada valida las metas y valores de una organización y reafirma su propósito principal con un enfoque constante en el tiempo (Crotts, Dickson y Ford, 2005; Bryson et al., 2016).

La alineación estratégica es de gran importancia dado los beneficios que aporta a la organización: redirecciona la energía, elimina la redundancia, elimina el trabajo conflictivo y define las capacidades y competencias que proporcionan una ventaja competitiva a la organización (The Knowledge Compass, Inc., 2006). Por lo tanto, cuando la estrategia y la estructura están alineadas, la organización puede aprovechar estos beneficios. Esta alineación asegura que toda la organización esté yendo en la dirección correcta, es decir hacia la ejecución de la estrategia (Robinson, 2005). La estructura organizacional y la alineación de roles debe servir al propósito de la estrategia y la misión (Linetsky, 2009).

Para tener éxito en un mundo competitivo, las estrategias, capacidades organizativas, recursos y sistemas de gestión deben organizarse para respaldar el propósito de la empresa, es decir la empresa debe estar alineada, donde todas las piezas tienen que funcionar en armonía. Estar alineado significa contar con una cadena de valor administrada que conecta el propósito de una empresa (lo que hacemos y por qué lo hacemos) con su estrategia comercial (en qué estamos tratando de ganar para cumplir nuestro propósito), capacidad organizacional (lo que

necesitamos ser bueno para ganar), arquitectura de recursos (lo que nos hace buenos) y, por último, contar con un sistema de gestión (que hace que entreguemos una performance exitosa) (Trevor et al., 2017).

Propósito empresarial: ¿Qué hacemos y por qué lo hacemos? El propósito es la piedra fundamental sobre la que se construye toda empresa.

Estrategia de negocio: ¿En qué estamos tratando de ganar para cumplir con nuestro propósito? Si el propósito es lo que la empresa busca lograr, la estrategia comercial es la planificación de lo que debe hacer la empresa para cumplir su propósito. A diferencia de su propósito, la estrategia de una empresa debe ser flexible y adaptable en respuesta a oportunidades y amenazas futuras.

Capacidad organizacional: ¿En qué necesitamos ser buenos para ganar? Sino contamos con las capacidades organizacionales adecuadas, no podremos llevar a cabo la estrategia fijada.

Sistemas de gestión: ¿Qué hace que entreguemos una performance exitosa? Los sistemas de gestión incluyen todos los aspectos de la infraestructura, las operaciones y las tácticas de gestión, desde los sistemas de información hasta la gestión del rendimiento de los empleados

Contar con una clara estrategia es la base para tener éxito en mundo actual de los negocios. La estrategia sirve de “norte” y proporciona un objetivo común para toda la organización. Las estrategias comerciales reciben la mayor parte de la atención de los ejecutivos, pero incluso la estrategia más sólida es inútil a menos que esté respaldada por las capacidades organizacionales adecuadas: la ejecución.

Los autores Trevor y Varcoe (2016) proponen una prueba para entender la estrategia y eficacia organizacional, la cual parte de la respuesta a las siguientes dos preguntas:

- *¿Qué tan bien soporta la estrategia de negocios al cumplimiento del propósito de su empresa?*

El propósito puede ser entendido como el “que” la organización está tratando de alcanzar y a la estrategia en el “cómo” lo logrará. Mientras que el propósito marca el norte de la organización, la estrategia involucra las decisiones de que producto o servicio ofrecer, que segmentos entender, y cuál será la propuesta de valor para diferenciarse de los competidores

- *¿Qué tan bien apoya su organización el logro de su estrategia comercial?*

El término organización hace referencia a todas las capacidades, recursos y sistemas necesarios para implementar la estrategia. Las cuales tienen que ser flexibles para poder adaptarse a los cambios de estrategia.

Si la organización no tiene la capacidad, recursos y sistemas necesarios, la estrategia no será efectiva, por lo tanto, no se alcanzará el propósito.

Con las respuestas a los dos interrogantes los autores elaboraron la matriz que se presenta en la ilustración 1.

Ilustración 1 Las mejores compañías son las más alineadas

¿Qué tan bien soporta la estrategia de negocios al cumplimiento del propósito de su empresa?	Alineado	Mejor de las intenciones pero incapaz	Muchas oportunidades de ganar
	No alineado	Sin oportunidades	Audazmente yendo a ninguna parte
		No alineado	Alineado
		¿Qué tan bien apoya su organización el logro de su estrategia comercial?	

Nota: En base a al artículo de J. Trevor & B. Barry Varcoeo. (2016). *A Simple Way to Test Your Company's Strategic Alignment*. Harvard Business Review.

De la matriz presentada surgen cuatro cuadrantes con las siguientes características:

Muchas oportunidades de ganar: Empresas que se encuentra en el cuadrante superior derecho tienen más oportunidad de ganar en el campo competitivo. La alineación no solo se manifiesta en el rendimiento financiero, sino que también se manifiesta en el clima de trabajo colaborativo y el compromiso del staff,

Mejor de las intenciones, pero incapaz: Empresas que entran en este cuadrante tienen menos oportunidades de implementar la estrategia, lo que puede manifestarse en una mala atracción y retención de los clientes, costos mayores a los esperados, organizaciones disfuncionales o bajo rendimiento financiero.

Audazmente yendo a ninguna parte: Las empresas ubicadas en el cuadrante inferior derecho, se encuentran aquellas empresas con grandes equipos de trabajo, pero que carecen de un propósito coherente y global que ayudan a guiar los cambios en la estrategia. Como resultado las empresas se vuelven menos capaces a medida que los clientes evolucionan, sumado a la fuga de talentos.

Sin Oportunidades: Empresas en este cuadrante obviamente están en crisis. Su estrategia no puede cumplir con el propósito de la organización, no pueden abordar efectivamente las preferencias de los clientes y las condiciones del mercado y hay un uso ineficiente de los recursos.

Siguiendo en la misma línea, en un estudio realizado por los autores Carucci y Shappell (2022), se observó que unas de las principales causas por la cual fallaba la implementación de la estrategia era por no estar alineada con el diseño de la organización. La alineación no se refiere únicamente a comunicar en cascada los objetivos planteados, además se deben considerar los factores organizacionales sistémicos necesarios para poder ejecutar la estrategia. Tanto los aspectos más duros (estructuras, procesos, tecnologías y gobernanza), así como aquellos aspectos más suaves (valores, normas, cultura, liderazgo) deben diseñarse en función de la estrategia establecida.

Como conclusión de su trabajo, proponen seis pasos para comprobar si la organización está diseñada en función de la estrategia establecida.

1. *Transformar la diferenciación en capacidades.*

Una estrategia clara finalmente hará que la organización se diferencie de la competencia. Pero para asegurarse de que la diferenciación es algo más que una ambición, es necesario desarrollar las capacidades organizacionales necesarias para realmente superar a la competencia. Es importante entender que capacidades son necesarias para poder implementar la estrategia.

2. *Separar las habilidades competitivas del día a día.*

Es necesario que el trabajo diario no distraiga el trabajo necesario para desarrollar las actividades que servirán para llevar a cabo la estrategia.

3. *Asignar recursos y poder de decisión a los líderes correctos.*

Es necesario establecer los lineamientos de gobernanza. Debe estar claro quién puede tomar las decisiones y donde se asignarán recursos. Si el líder aborda el problema, pero no tiene la

autoridad, o tiene autoridad sin recursos requeridos o control presupuestario, no podrá hacer una correcta implementación. La toma de decisiones suele tender a seguir las líneas jerárquicas, si bien estas decisiones de arriba hacia abajo pueden tener implicaciones estratégicas, están muy lejos de los que realmente van a ejecutarla.

4. *Terminar con los procesos y los modelos de gobernanza irrelevantes.*

Los líderes no solo deben diseñar nuevos métodos de gobernanza, también deben despojarse de los procesos anteriores que ya no contribuyen al éxito de la estrategia

5. *Comprenda dónde se interpone la cultura actual.*

La cultura es solo un componente de una estrategia exitosa. Comprender de qué manera la organización piensa, siente y actúa motiva a otros líderes a pensar, sentir y actuar de la misma manera. Es importante fomentar una cultura creativa.

6. *Contar con estructuras ágiles.*

Con demasiada frecuencia, los líderes asumen que unas cuantas modificaciones al organigrama son el equivalente de un buen diseño. Pero esos retoques superficiales hacen sentir que las personas trabajan en empresas diferentes. Es necesario contar con una estructura lo suficientemente ágil para enfrentar las oportunidades y amenazas del mercado.

1.4 Desalineación Estratégica.

La desalineación ocurre cuando los empleados o equipos tienen metas y agendas que difieren de la estrategia de la organización y no están alineadas para promover el propósito y la visión. (Elikwu, 2019). Académicos destacados atribuyen esto a la ausencia o falta de colaboración intersectorial en la formulación e implementación de estrategias. (Chang et al., 2017; Kamensky, 2017; Lung-Far Hsieh et al., 2011). El compromiso de los empleados es esencial para el éxito de cualquier organización y es clave para coordinar las acciones para llevar a cabo la estrategia. (Oliveira, Pimenta, Hilletoft y Eriksson, 2016).

Los autores Trevor y Varcoe (2017) proponen cuatro razones principales por las que no se da el alineamiento dentro de la organización:

- *Los líderes de las organizaciones desconocen los riesgos de la desalineación.* Según el estudio realizado por los autores mencionados, muchos altos ejecutivos no piensan en sus empresas como cadenas de valor conectadas y coherentes. Además, del estudio se

desprende, que estos líderes con demasiada frecuencia, ponen énfasis únicamente en la estructura de su empresa tal como se articula en el organigrama, donde cada unidad operativa descritas allí se consideran como componentes principales del "valor". El pensamiento de alineación requiere que todos los tomadores de decisiones vean a la organización como una cadena de valor, no simplemente como un conjunto componentes (áreas, sectores) más o menos valiosos en un gráfico en constante cambio y fácil de olvidar.

- *Nadie es “dueño” de la alineación empresarial.* Varias personas y grupos son responsables de los diferentes componentes de la cadena de valor de la empresa y, por lo general, no están tan unidos como deberían. Con demasiada frecuencia, los líderes individuales buscan proteger y optimizar sus propios dominios y áreas, en lugar de alinear y mejorar en toda la empresa. Dicha responsabilidad no puede recaer únicamente en el CEO, dada la complejidad de las empresas modernas, la responsabilidad de alineamiento debe ser compartida.
- *La complejidad hace que la alineación empresarial sea mucho más difícil.* Lograr y mantener una alta alineación empresarial es difícil, especialmente en un entorno operativo que cambia rápidamente. La complejidad generalmente surge como resultado de cuatro factores principales: número de empleados, variedad de unidades de negocios, variedad y expectativas de diferentes grupos de clientes y dispersión geográfica. Las empresas grandes, diversificadas y geográficamente dispersas, en cualquier sector en el que compitan, requieren la mayor cantidad de esfuerzo estratégico por parte de su liderazgo para estar alineadas.
- *La actividad se confunde con el progreso.* La actividad frenética de los negocios como de costumbre puede obstaculizar las discusiones profundas y las decisiones difíciles que deben tomarse regularmente para liderar una empresa estratégicamente alineada (y mantenerla). Garantizar que toda la empresa esté lo más alineada posible debería ser una función habitual para los líderes empresariales. Sin una visión idealizada y una comprensión de lo mejor de sí mismos, muchas empresas carecen de la dirección, la escala de ambición o el ímpetu necesarios para alcanzar su potencial.

Las empresas estratégicamente alineadas tienen muchas más posibilidades de ganar en el desafiante entorno empresarial actual. Para ganar, los líderes empresariales deben encontrar su propio enfoque distintivo para alinear sus estrategias comerciales, capacidades organizacionales, recursos valiosos y sistemas de gestión para cumplir con el propósito de su empresa. Sin embargo, cuando se enfrentan al desafío de la alineación empresarial, muchos líderes se resisten a la oportunidad de un cambio debido a la presión implacable por obtener resultados a corto plazo. El desenlace es un rendimiento insostenible y un futuro incierto (Trevor et al., 2017).

1.5 Implementación de una estrategia alineada.

La implementación de cualquier estrategia comienza por educar, involucrar y alinear a las personas responsables de ejecutarla. Las personas estarán más conectadas con algo de lo que forman parte y en lo que creen.

Las organizaciones estratégicamente alineadas tienen más posibilidades de ser exitosas en el actual contexto empresarial. La estrategia, las capacidades organizacionales y la arquitectura deben estar sincronizadas.

Según el profesor de Oxford Jonathan Trevor, en una empresa alineada, el todo vale más que la suma de las partes. Por su parte Forbes establece que, no existe una receta universal o única para un negocio exitoso. Pero los líderes corporativos de hoy parecen estar de acuerdo en que la alineación estratégica ocupa un lugar destacado en la lista.

Muchas organizaciones durante su planificación estratégica se centran únicamente en los desafíos que se encuentran en el entorno externo. Esta falta de consideración del entorno interno de la organización es una de las principales causas del fracaso en la implementación de la estrategia. Para lograr una alineación estratégica positiva, una organización debe abordar los obstáculos internos y externos de manera efectiva.

Por su parte Gangnes (2022) propone una serie de pasos para lograr la alineación estratégica:

1. Alinear y unir a al equipo de liderazgo

Los nuevos líderes tienen que contar con una vista panorámica de toda la organización. La falta de alineación estratégica frecuentemente ocurre en los altos mandos, afectado negativamente a toda su línea de mando. Los líderes deben tener claras las principales prioridades estratégicas de la empresa en la cual trabajan. También es sumamente importante unir a los mandos intermedios, ya que ellos deben ser los agentes de cualquier cambio transformador. A menudo,

para cambiar una organización, las personas necesitan cambiar su comportamiento y suele haber mucha reticencia para hacerlo. Sin embargo, si se involucran de la manera correcta, serán los impulsores para obtener resultados esperados. Es importante que todos los líderes se reúnan para discutir la empresa como un todo, abordando los estados actuales y futuros.

2. Desarrollar y entregar las estratégicas

La principal función de la planificación estratégica es alinear la misión de una empresa con su visión. Entendiendo la misión como el punto de partida, la visión es el destino al cual llegar y plan estratégico es la hoja de ruta para ir de un extremo al otro. La evolución del mundo corporativo exige la necesidad de definir una visión, valores y objetivos claros. Estos impulsan la alineación y pueden ser un recurso fundamental para la organización cuando se comunican adecuadamente y se respaldan con acciones.

3. Inspirar compromiso

Según Lencioni (2022), es importante lograr consenso con los miembros del equipo para después lograr el compromiso individual. Por su lado Robert Bradford (2022), establece que, la aceptación es mucho más fácil si sus empleados participaron en el desarrollo de la estrategia.

Para lograr el compromiso los miembros del equipo necesitan sentirse incluidos y motivados para lograr las metas establecidas. En el proceso de planificación estratégica, el autor recomienda involucrar a tantas personas como sea posible.

4. Generar un ámbito de colaboración interfuncional

En un ambiente colaborativo multifuncional, los equipos de diferentes funciones y sectores se unen para apoyar una meta o prioridad estratégica común. Estos equipos interfuncionales pueden ser generadores de una mayor innovación, mayor eficiencia y compromiso, sin mencionar una mayor alineación entre las diferentes funciones comerciales como resultado de la conciencia y la participación.

5. Flexibilidad

Las estrategias deben ser evolutivas, no revolucionarias. Normalmente son a largo plazo y necesitan adaptarse a los nuevos desafíos del entorno. Por eso es importante contar con modelos de trabajo flexibles. Es prudente delinear un proceso para reevaluar y realinear el plan estratégico desde el principio. De esta manera, todos los involucrados directa e indirectamente

se sentirán reconfortados por el proceso de reevaluación de riesgos, desafíos, oportunidades potenciales y metas futuras.

6. *Utilizar un modelo de alineación estratégica*

Los modelos de alineación estratégica proporcionan una guía visual de cómo se vinculan y alinean las prioridades vertical y horizontalmente en la organización. Según el Centro para la Eficacia Gerencial y Organizacional, un modelo de alineamiento es una herramienta que favorece la determinación del grado en que la organización está alineada sus planes a largo plazo con sus recursos y capacidades, y con las oportunidades y amenazas del entorno. También ayudará a una organización a comprender cómo medir el progreso de la alineación estratégica. Es importante asegurarse de que cada actividad en el negocio esté equipada con los recursos y las capacidades necesarias para ejecutar su rol dentro de la estrategia empresarial.

Por otro lado, Athuraliya (2021) propone 6 puntos para lograr la alineación estratégica:

1. *Dar a conocer a todos los empleados sobre el propósito comercial, las metas y las acciones.*

Para lograr una fuerte alineación estratégica, todos los miembros deben ser conscientes del:

- *Propósito organizacional:* El propósito es lo que la organización busca lograr. Todos los miembros de la organización deben tener claro el propósito, la visión y los valores de la organización
- *Metas:* Los objetivos parten de la estrategia general de la empresa y la dividen en puntos de referencia en función de los cuales los miembros de la organización pueden planificar y ejecutar su trabajo.
- *Acciones:* Las acciones implican los planes de acción que describen los pasos para lograr los objetivos. Con objetivos claros y tangibles establecidos, es importante especificar las tareas diarias, las acciones y los comportamientos que se esperan de cada empleado individual para realizar su parte en el logro de los objetivos.

2. *Involucrar a los empleados en la formación y ejecución de la estrategia.*

Los responsables de la formulación de políticas de la organización deben involucrar en las iniciativas estratégicas, a todos los miembros de la organización con el fin de evitar la resistencia al cambio cuando finalmente se implemente la estrategia.

La participación en los procesos de planificación estratégica y toma de decisiones, especialmente en las iniciativas que los afectan, ayuda a mantener al staff motivado y ayuda a que acepten la estrategia establecida. Permitirles compartir e incorporar sus propias ideas basadas en la experiencia también les proporcionará un sentido de pertenencia sobre la estrategia y su implementación.

3. Asegurar que la organización apoye la estrategia empresarial.

Para crear un entorno positivo para que la alineación sea efectiva, tiene que haber respaldo de la organización, con todos sus recursos, capacidades y sistemas para la ejecución de la estrategia. A medida que la estrategia evoluciona, la persona, la cultura y los procesos de la organización también deben hacerlo.

Es importante animar a los miembros de los equipos a tener en cuenta y considerar cómo el trabajo que realizan a diario afecta la rentabilidad y el sustento de la organización.

4. Reestructurar las metas individuales para alinearlas con metas organizacionales más amplias

Para lograr una verdadera alineación estratégica, las metas individuales de cada miembro de la organización y las acciones para lograrlas deben estar alienadas con las metas organizacionales de nivel superior.

Si bien los objetivos organizacionales más amplios reflejan el propósito de la organización, brindan dirección y orientación en la planificación de los esfuerzos de los miembros de la organización. Los objetivos individuales deben soportar el cumplimiento de los objetivos estratégicos más importantes, además ayudará dar sentido de pertenencia, a saber, que cada contribución individual contribuye al logro del objetivo común.

5. Definir claramente los roles de cada uno de los miembros de la organización.

Es importantes que los miembros de la organización sean conscientes de las expectativas de sus roles, caso contrario pueden evitar asumir responsabilidades o llevarlas a cabo de forma incorrecta. Esta situación ocasiona un impacto negativo en el desempeño general de la organización y dificultará el logro de los objetivos estratégicos.

Para comprender claramente sus roles, los miembros de la organización deben comprender sus objetivos y procesos.

6. Alinear la planificación de recursos humanos con la estrategia organizacional.

Otro factor para lograr una alineación estratégica es contratar y retener a los talentos adecuados. Es importante asegurar que staff posea las habilidades, la experiencia y los conocimientos necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.6 De la alineación estratégica al trabajo colaborativo.

La alineación estratégica es indispensable para poder hacer frente a los desafíos de los cada vez más competitivos mercados. Las preferencias de los consumidores y la tecnología cambian a gran velocidad, por lo que es necesario contar con organizaciones flexibles, para poder adaptarse con agilidad al contexto. Si bien el propósito de una organización no suele cambiar, si lo debe hacer su estrategia y por ende todos los recursos necesarios para poder ejecutarla, desde la estructura hasta los equipos de trabajo.

La alineación estratégica se logra cuando los equipos multifuncionales y los miembros individuales del equipo trabajan de forma colaborativa hacia la misma visión, comprenden sus objetivos individuales y del equipo, y ven cómo sus contribuciones se conectan con un propósito organizacional más amplio. Cuando los equipos están alineados y comprometidos, las organizaciones se benefician de una mayor productividad, una mejor comunicación, una mayor participación y retención de los empleados, toma de decisiones más rápidas y una mayor agilidad para responder a fuerzas externas. Para contar con un equipo colaborativo y alineado con la estrategia, es importante que la estrategia sea comunicada desde los más altos directivos hasta todo el staff. Es importante que los miembros sepan y comprendan que sus aportes individuales contribuyen al logro del objetivo general de la empresa y que no están compitiendo entre sí, sino que están colaborando para tal fin. Otro punto para considerar es el reconocimiento a los logros obtenidos por los equipos multifuncionales (Daly, 2021).

Todos tienen sus opiniones y objetivos. El desafío es lograr que las personas con opiniones diferentes y agendas particulares trabajen juntas para la organización. El trabajo colaborativo es esencial; de hecho, es la columna vertebral de la alineación estratégica (Khadem et al., 2020).

En el siguiente capítulo se profundiza sobre los efectos del trabajo colaborativo en la alineación estratégica.

CAPITULO 2: EL TRABAJO COLABORATIVO COMO FACTOR CLAVE PARA LOGRAR LA ALINEACIÓN ESTRATEGICA.

La alineación estratégica es la clave para poder seguir siendo competitivos en un mercado fluctuante. No sólo basta con tener una estrategia sólida, los recursos necesarios y una estructura acorde. Además, es necesario contar con un equipo multidisciplinario que trabaje de forma colaborativa compartiendo los mismos objetivos y la misma estrategia. Si los miembros de la organización no trabajan en forma conjunta, sino comparten los mismos valores, sino prima una única cultura organizacional y sino reina la confianza será muy difícil lograr un correcto alineamiento estratégico. Construir un equipo exitoso requiere crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, una comprensión clara de las metas a alcanzar y compromiso con cada miembro del equipo. La clave de un equipo multidisciplinario es contar con un grupo de personas que aplican diferentes habilidades, con un alto grado de interdependencia, que tienen como prioridad asegurar el logro de un objetivo organizacional común. También será necesario que los líderes aprendan a manejar las diferencias, los sentimientos de amenaza y la baja confianza que sin dudas va a existir cuando se empiecen a formar los equipos.

2.1 Del trabajo en equipo hacia el trabajo colaborativo.

Los equipos de trabajo multidepartamentales son un recurso fundamental en las estructuras organizacionales. Un equipo de trabajo está formado por un grupo de personas cuyas habilidades se complementan entre sí y que trabajan para lograr un objetivo común.

Un equipo se diferencia de un grupo de trabajo tradicional en que es más que un grupo de individuos trabajando en la misma sala o bajo la dirección de un superior (Harvard Business Essentials, 2004). Es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan en un objetivo común y con responsabilidad compartida. Los miembros individuales interactúan entre sí y con los líderes de equipo para lograr objetivos comunes. Los autores Koontz, y Weihrich (1998), definieron al equipo como un grupo de individuos con habilidades complementarias que se dedican a un propósito común, objetivos de desempeño y métodos de trabajo en forma conjunta. De manera similar, Robbins (2004) define un equipo de trabajo como un grupo cuyos esfuerzos individuales producen mayores resultados que la suma de sus contribuciones individuales. Asimismo, sugiere que existe evidencia de que los equipos superan a los individuos cuando las tareas requieren múltiples habilidades, juicios y

experiencias. El mundo de hoy requiere que las personas puedan trabajar juntas, procesar información, generar conocimiento y comunicarse. Trabajar en equipo requiere dominar técnicas y desarrollar habilidades. Tener la intención o la voluntad de hacerlo no es suficiente.

Construir un equipo de alto rendimiento requiere crear un entorno de confianza, liderazgo, buena comunicación, una comprensión clara de los objetivos a alcanzar y compromiso con cada miembro que busca maximizar sus fortalezas (Ángel, 2000); En esta secuencia de ideas, los equipos de trabajo de alto desempeño comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias para establecer metas realistas y desafiantes y formas eficientes de alcanzarlas, y está conformado por un número reducido de personas comprometidas a un propósito común (Malpica, et al., 2014).

Los gerentes y líderes organizacionales deben aprender a reconocer cuándo y para qué se organizan los equipos, a crear condiciones antes, durante y después de la finalización de la misión, y a proporcionar recursos que faciliten el éxito. Los equipos necesitan líderes que puedan usar sus propias acciones para modelar los comportamientos que esperan que se comporten sus empleados. Uno de los mayores desafíos para cualquier gerente, director o líder de equipo es formar un equipo de trabajo de alto rendimiento. Por su lado, Hantz (1996) menciona que la intención de la gerencia es lograr la efectividad en el funcionamiento del equipo. Para hacer esto, es necesario crear un ambiente seguro y satisfactorio donde las personas con las que interactuamos sean libres de expresar sus pensamientos y tomar decisiones. Esta colaboración contribuye al éxito o fracaso de cualquier iniciativa, por lo que es necesario conocer su importancia en el proceso de transformación organizacional. Tales iniciativas deben tener en cuenta que la base para una gestión exitosa se crea mediante la combinación de las habilidades y experiencia de los actores involucrados en el proceso.

2.1.1 Equipos Interfuncionales.

Un equipo interfuncional es un grupo de personas que aplican diferentes competencias, con un alto grado de interdependencia, para garantizar la consecución de un objetivo organizativo común. (Holland, et al., 2000)

Esta definición se aplica a los equipos que trabajan en una organización funcional, matricial o proyectos. Los elementos clave son la variedad de competencias, la interdependencia del trabajo y la de un objetivo común

Los equipos interfuncionales se diferencian de los convencionales en tres aspectos significativos (Denison et al., 1996). En primer lugar, sus miembros suelen tener identidades

sociales y lealtades contrapuestas. Las personas tienden a identificarse más con su función, tanto social como psicológicamente, que con la organización en su conjunto (Ashforth y Mael, 1989; Kramer, 1991). Dado que los equipos también generan sus propias identidades y lealtades, esto puede crear conflictos entre sus miembros. En tercer lugar, estos equipos se enfrentan a menudo a altas expectativas de rendimiento, con objetivos aspiracionales de reducir los tiempos de desarrollo, crear conocimiento y mejorar el aprendizaje organizativo. Estas presiones crean problemas específicos para los equipos interfuncionales, que las organizaciones deben reconocer y tener en cuenta.

2.1.2 Trabajo Colaborativo.

La colaboración entre grupos diversos de trabajo se considera que ocupa un rol central hoy en día en el mundo de los negocios. Independientemente del tamaño de la empresa. La colaboración es esencial para innovar y para resolver problemas, que de otra manera no se podrían solucionar. La colaboración también ayuda a como planificar seguir cubriendo las expectativas de los clientes, como mantener y ganar participación de mercado y seguir competitivos. En definitiva, es como la empresa planea tener éxito, competir y sobrevivir en el mercado (Kwan, 2019), en otras palabras, es como la empresa planea implementar su estrategia.

El desafío para los líderes es como lograr que la gente de la empresa trabaje en forma conjunta a través de los límites internos. En un contexto altamente competitivo donde se exige hacer más, con cada vez menos recursos, muy pocos líderes tienen el lujo de tener un equipo únicamente enfocado a cumplir sus objetivos. En vez de eso, deben trabajar con diversos grupos a través de la organización, donde por lo general tienen diferentes prioridades, incentivos y forma de hacer las cosas.

Básicamente, hay dos tipos de colaboración que toda organización necesita: horizontal y vertical. Horizontal significa colaboración entre pares. Vertical es la colaboración entre cada individuo y sus reportes directos. En ambos casos, los cambios sistémicos que facilitan la cooperación requieren la asignación de responsabilidades de cooperación (Khadem et al., 2020).

La colaboración se trata de interacción, comunicación, toma de decisiones, consenso y consecución de objetivos colectivos. Las personas son diferentes y tienen diferentes pensamientos, valores y perspectivas. Sin embargo, “colaboración” significa trabajar con otros, aprender a construir relaciones y lograr objetivos comunes. Suena fácil, pero no lo es. Esto

requiere una evaluación constante de las capacidades de relación y un enfoque total en el logro de nuestros objetivos comunes.

El trabajo colaborativo se caracteriza por muchos aspectos que lo distinguen de otras formas de organización grupal. En general, se caracterizan por la cooperación, la reciprocidad, el voluntarismo y el beneficio mutuo. Además, se pueden distinguir otras características:

- *Dependencia positiva*: Los logros son compartidos con todos los miembros. Debe haber una dependencia positiva y retroalimentación entre los miembros
- *Responsabilidad individual*: a cada miembro cuenta con tareas individuales que aportan a la actividad y el objetivo común.
- *Lograr un objetivo común*: Lograr un objetivo común a través de la acción colectiva e individual.
- *Heterogeneidad*: Los participantes pueden tener una amplia gama de habilidades, conocimientos y características.
- *Habilidades de comunicación y colaboración*: Se requieren habilidades de comunicación e interpersonales entre los miembros del equipo. La evaluación periódica del trabajo en equipo ayudará a mejorar la eficacia individual y colectiva.
- *Gestión horizontal*: No se define un líder. La gestión es horizontal, no vertical ni jerárquica. Todos los participantes participan en la cooperación. Cada parte de la toma de decisiones y resolución de conflictos. Debe evitarse la búsqueda de privilegios excesivos, los cuales reducen la productividad y la eficiencia del trabajo.

2.1.3 Beneficios del trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo es de gran utilidad para unificar esfuerzos individuales, generando la identificación de oportunidades y el logro de un trabajo más satisfactorio y productivo (Malpica *et al.*, 2014).

La colaboración tiene grandes ventajas. Permite presentarse ante los clientes como una única entidad, toma de decisiones más rápidas, reducción de costos al compartir recursos y fomenta la innovación de nuevos productos (Weiss *et al.*, 2005).

La colaboración es un enfoque que trae enormes beneficios, según el artículo: “Trabajo colaborativo. Definición, beneficios, ejemplos y más (2021)

- *Fomenta la innovación:* El intercambio de conocimientos y la retroalimentación impulsan la innovación. De esta manera, se aprovechan todas las ideas y sugerencias de los participantes. El intercambio de ideas es la base de la cooperación.
- *Equipos multidisciplinarios:* es común combinar múltiples antecedentes profesionales en grupos de trabajo colaborativos. Las diferentes experiencias, ideas y puntos de vista de los miembros del equipo, pueden conducir a mejores resultados que los esfuerzos individuales.
- *Promueve la interacción interpersonal:* la cooperación y el aprendizaje cooperativo fortalecen las relaciones sociales entre los miembros del grupo.
- *Mejora la comunicación:* uno de los sellos distintivos de la colaboración es la interdependencia del equipo. La colaboración mejora la comunicación. Por lo tanto, hay una interacción constante entre los participantes, la cual también reduce el sentimiento de aislamiento.
- *Mejorar la eficiencia:* Los objetivos comunes genera motivación entre los miembros del equipo. Los miembros motivados están más involucrados en su trabajo. Todo esto aumenta la productividad.

2.2 Problemas en lograr la colaboración.

Cuando personas de diferentes grupos comienzan a trabajar de forma conjunta habrá baja confianza entre individuos que nunca trabajaron conjuntamente. Lo mismo sucede cuando una startup trae a un nuevo ejecutivo para que ayude a escalar el negocio o cuando en una organización trae a nuevos individuos con nuevas competencias en el proceso de toma de decisión y manejo de equipo. (P. Hugander, 2022).

Una encuesta realizada en 43 empresas de Fortune 500 de EE.UU. reveló seis grandes obstáculos que impiden la eficacia de los equipos (Wall y Lepsinger 1994). El principal que afectaba al 80% de los encuestados era la tensión entre los objetivos del equipo y las prioridades funcionales.

Condiciones que no favorecen a un ambiente colaborativo:

1. Objetivos organizativos contrapuestos.
2. Objetivos personales contrapuestos.
3. No tener claro los objetivos.
4. No tener compromiso.
5. Falta de dirección o prioridades claras.

6. Los miembros no cuentan con un rol claro.
7. Superposición de responsabilidades.
8. Competencia por los recursos.
9. Falta de recursos.
10. Falta de cooperación.
11. No sentirse miembro del equipo.
12. Sin confianza, sin lugar seguro.
13. Miembros del equipo desanimados.
14. Mal manejo de las expectativas.
15. No contar con apoyo administrativo

Casi el 75% de los miembros de equipos interfuncionales carecían de tiempo y recursos para cumplir responsabilidades del proyecto. Siete de cada diez no sabían cuánta autoridad tenían para tomar decisiones que afectan a sus funciones, y si estaban en el equipo para representar y luchar por sus unidades individuales. Dos tercios se enfrentaban a conflictos de objetivos personales, y el 60% de los equipos carecían de un mandato claro y no sabían cómo conciliar las prioridades funcionales. No es sorprendente que casi la mitad de los encuestados señalaron problemas de cooperación en los equipos interfuncionales.

A pesar de los grandes beneficios que la colaboración brinda, muchas compañías no están felices con sus resultados. Invierten en cambio en la estructura, redefinición de procesos, crean incentivos transversales, entrenamiento para los equipos, pero los resultados no son los esperados. Esta situación se da porque el foco no este puesto en los síntomas y no en la causa de la falla de la cooperación: el conflicto. (Weiss, et al., 2005).

2.3 Confianza, conflictos y sensación de amenaza

En ciertas ocasiones puede suceder que al planificarse un trabajo o proyecto especial que requiere del trabajo colaborativo entre dos áreas, empiecen a manifestarse problemas desde el inicio. Una situación que se da con frecuencia es que cada una de las áreas comience a planificar, tomar decisiones por su propia cuenta, y se vean reticentes a compartir información.

En el estudio realizado por KWAN (2019), se entrevistaron a 123 gerentes de 53 compañías, las cuales tenían en común el fracaso en la implementación de proyectos de trabajo colaborativos entres distintas áreas de la empresa.

Un punto clave del estudio fue que, para las iniciativas de colaboración obligatorias y planificadas, los gerentes se enfocaron en la logística y el proceso, los incentivos y el resultado.

Aunque esto parece lógico, no consideraron cómo los grupos a los que se les pidió que cooperaran podrían experimentar esta solicitud. Especialmente cuando se les pide a estos grupos que divulguen información, sacrifiquen autonomía, compartan recursos y transfieran responsabilidades, todo lo cual los define como grupo. Los grupos a menudo se sienten amenazados por demandas que significan que otros estén invadiendo su territorio. Pueden surgir tales interrogantes: ¿Es posible que la cooperación solicitada se deba a que nuestra región/área ya no es tan importante? ¿Qué sucede cuando compartimos recursos que luego no se devuelven? ¿Qué pasa con nuestra reputación?

Esa sensación de amenaza provoca que los grupos llamados a colaborar tomen una postura defensiva, en busca de resguardar su territorio y minimizar el riesgo. Esta situación genera que el equipo sea poco colaborativo y no estén dispuestos a trabajar en equipo. (Kwan, 2019).

Un punto central, de los líderes que quieren lograr la colaboración, será el de encontrar la forma de disipar el sentimiento de amenaza de los grupos. Además, es fundamental identificar y minimizar las resistencias que la iniciativa es propensa a generar.

Una transformación exitosa dependerá de la habilidad de la organización en traer personas con diversas competencias a trabajar conjuntamente en la toma de decisión. Los líderes tienen que ser conscientes del contradictorio riesgo de la confianza. Un gran énfasis en la confianza puede llevar al equipo a la inercia, cuando los empleados priorizan parecer confiables.

La confianza es un término vago con gran número de definiciones, a los fines del presente estudio, se usó las dos definiciones propuestas por Hugander (2022):

- En el contexto organizacional, confianza es usualmente definida como una relación interpersonal que se genera cuando las personas muestran a lo largo del tiempo una constante prueba de sus competencias e integridad.
- La confianza describe un sentimiento intuitivo e inmediato que se obtiene al interactuar con otras personas, especialmente cuando se conocen por primera vez. Estos sentimientos se basan en las experiencias pasadas y se aleja de lo conocido del individuo. Esta clase de confianza no está relacionada a las competencias de la persona a conocer, sino más bien, está relacionada con aspectos inconsciente del individuo.

En el estudio realizado por dicho autor se plantea los problemas que puede ocasionar al trabajo colaborativo el foco excesivo en manejar la confianza entre los equipos:

- Los nuevos miembros de un equipo con el fin de parecer competentes y confiables pueden ocultar información, no hacer preguntas desafiantes y no presentar ideas innovadoras.
- Aquellos individuos con más años en la empresa, con la misma finalidad de no parecer competentes y confiables, pueden no realizar preguntas cuando se trate de un proceso de transformación que ellos desconocen.
- Si todo va como lo planeado, algunos individuos pueden ocultar información o presentar un panorama que no contradiga el plan original.
- En empresas donde hay historia de desconfianza entre equipos, suele haber ocultamiento de información, o se brinda lo poco y necesario.

Para la maximización del proceso colaborativo, es necesario que los líderes tengan en cuenta que, según el autor:

- A pesar de que la confianza es sumamente importante en muchos aspectos de una organización, no es algo imprescindible para el trabajo colaborativo.
- Cuando los equipos comienzan a trabajar en forma conjunta es natural que aparezcan los sentimientos de confianza o desconfianza, los cuales deben dejarse de lado.
- A pesar de que la información no sea grata de compartir, debe ponerse sobre la mesa. Hay que crear un ambiente donde todos los miembros puede hablar francamente y sin temores.
- Es importante el conocimiento y punto de vista de cada uno de los miembros del equipo

Para poder medir la confianza se utilizó una adaptación a la ecuación de la confianza los autores de Maister, Green y Galford, explicada en su libro: “The Trusted Advisor:

$$\text{Confianza} = \text{Credibilidad} + \text{Fiabilidad} + \text{Intimidad}$$

Orientación al Yo

- Credibilidad. La credibilidad de una persona, incluido lo que esa persona dice y lo que otros dicen sobre esa persona, cuanto mayor sea la C, más confiable será el equipo
- Fiabilidad: Cuanto más a menudo la gente hace algo, más probable es que continúe haciéndolo. "Si dice que entregará el producto mañana, le creo porque es de confianza

- Intimidad (Sensación de cercanía): Es uno de los factores emocionales más fuertes que determina cómo te sientes acerca de una persona, si te sientes cómodo con esa persona. Es la proximidad. "Puedo confiar en él para proporcionar esta información, nunca ha dado mi información confidencial, nunca me avergonzará".
- Orientación al yo: es el único factor negativo en la ecuación, cuanto mayor sea el valor de S, menor será la confianza. En el trabajo, todos nos esforzamos en cierta medida por perseguir ciertos intereses personales. Pero esto es compatible con el hecho de que también buscamos lo mejor en otras personas, empresas o equipos hasta cierto punto.

En un estudio realizado por Gratton y Erickson (2007) realizado en 15 empresas multinacionales reveló una paradoja: a pesar de que los equipos eran grandes, diversos y compuesto por grandes especialistas, esas mismas características hacían difícil conseguir resultados. Miembros de grupos complejos estaban menos predispuestos en compartir conocimiento, a aprender de otro grupo, a ayudar a completar tareas y alcanzar las fechas límites y a compartir recursos.

Otro hallazgo del estudio fue que a medida que el tamaño del grupo crece la tendencia a colaborar decrece, pero a pesar de esta tendencia natural, con las condiciones correctas equipos numerosos pueden alcanzar altos niveles de cooperación.

El aumento de virtualidad también evidenció una menor tendencia a la colaboración, a no ser que la compañía haya tomado medidas para establecer una cultura colaborativa.

La diversidad del grupo también, según el estudio, mostró algunos problemas. En aquellos grupos donde sus miembros se percibían a ellos mismos iguales, la colaboración era más alta. Las diferencias que afectaban la colaboración iban desde la edad de los miembros, nacionalidad, nivel de educación. A medida que la diversidad del grupo aumentaba significaba que sus miembros tenían que trabajar con gente que conocían solo de manera superficial. El estudio reveló que cuanto más gente nueva había en los grupos y cuanto más amplia era la diversidad de experiencias y conocimientos, había menor predisposición en compartir conocimiento y había menor predisposición para la colaboración.

En la misma línea, el estudio reveló que cuanto mayor era el nivel de educación, más reticencia había a la colaboración. A mayor cantidad de expertos en el grupo mayores probabilidades de conflicto había en la colaboración.

2.4 La importancia de lograr la cooperación.

En su investigación la autora Kwan (2019) propone tres dimensiones de análisis para lograr la cooperación: Reforzar la identidad, Reafirmar la legitimación y reafirmar el control.

Reforzar la identidad: Los líderes pueden diagnosticar las amenazas en dos pasos. Primero identificar como los grupos se perciben a ellos mismos, de que están orgullosos, que los diferencia de otros. Con estos puntos en mente hay que considerar los elementos críticos de la colaboración que puedan amenazar la identidad del grupo. ¿Cuáles son las principales tareas? ¿Cómo cambiarán los actuales procesos y cómo los recursos serán utilizados de manera diferente? ¿Cómo esta nueva tarea afectará la identidad del grupo?

Reafirmar la legitimación: en este punto es importante identificar qué es lo que el grupo ha creado y que es lo que la compañía considera como la mayor contribución que han realizado. Teniendo esto en mente hay que pensar en las tareas críticas a compartir en la colaboración. Son estas tareas parte de la razón de ser y de la contribución más valiosa del grupo. En caso afirmativo se puede generar una amenaza a la legitimación. Es importante durante todo el proceso de colaboración comunicar la importancia del grupo y el valor diferencial que aporta a la empresa.

Reafirmar el control: Es necesario identificar las áreas donde los grupos tienen autonomía, derecho de control y mayor responsabilidad. Considerando la colaboración, hay que identificar que temas, procesos, recursos y decisiones requerirán compartir. Si hay zonas que se solapan probablemente estemos ante una amenaza de control. Para hacer frente a esta amenaza, es importante identificar en que áreas cada grupo tiene la autonomía del control.

Para poder lograr equipos altamente competitivos a pesar de la complejidad de su composición, el estudio realizado por Gratton y Erickson (2007) reveló ocho prácticas correlacionadas entre sí que inciden en el éxito del trabajo colaborativo:

1. *SopORTE Ejecutivo:* El grado de colaboración de los equipos, está relacionado al grado de colaboración que muestran los altos directivos de la organización. Los equipos funcionan mejor cuando los altos ejecutivos muestran altos niveles de colaboración y fomentan las relaciones sociales con todos los miembros.
2. *Inversión en prácticas de relacionamiento:* En las empresas donde los altos ejecutivos invierten en construir y mantener relaciones sociales a través de la organización, mayor productividad e innovación se daba en los grupos de trabajo. Cuanto más esas prácticas

de relacionamiento era customizadas en función de las características de la organización más efectiva eran.

3. *Modelando comportamientos colaborativos*: En grandes organizaciones es difícil que todos los miembros puedan tener acceso a los altos directivos, pero la percepción de cómo es su comportamiento tiene un importante rol en como los equipos se desenvolverán. El comportamiento de los altos directivos es sumamente importante para fomentar la cultura de la colaboración.
4. *Crear una cultura de premiación*: Otro aspecto importante es que los ejecutivos sean mentores y formen de forma constante a los miembros de la organización. Esto ayuda a crear una cultura de premiación en reemplazo a la cultura de castigos.
5. *Enfocarse en prácticas de RRHH*: El estudio reveló que las prácticas más efectivas en fomentar la colaboración de los equipos fueron los entrenamientos en habilidades y comportamientos colaborativos y el soporte en construir una comunidad informal dentro de la organización.
6. *Asegurar las habilidades necesarias*: Existían muchos grupos con la predisposición a colaborar, pero sin las habilidades necesarias para realizarlo. Algunas de las habilidades necesarias relevadas fueron: el aprecio por el otro, resolver conflictos de forma productiva, tener conversaciones útiles. Cuanto más se entrena en estas habilidades mayor el efecto positivo en la colaboración.
7. *Fomentar el sentimiento de comunidad*: cuanto mayores son las actividades que realiza el departamento de recursos humanos en fomentar el sentimiento de comunidad mayores son las probabilidades de tener mejores equipos colaborativos.
8. *Contar con los líderes correctos*: los equipos altamente colaborativos el rol del líder es fundamental para que esto suceda. Es importante que los líderes estén orientados a resultados, pero también a fomentar el relacionamiento del equipo.

Sincronizar tareas complejas entre distintas áreas puede ser difícil, más cuando en vez de cooperar se compite por el poder, la influencia y los recursos limitados. Los autores Weiss y Hughes (2005), plantean dos grandes áreas en las cuales se puede manejar el conflicto entre los grupos de trabajos: Estrategias para manejar desacuerdos que llevan al conflicto y estrategias para manejar el conflicto con escalación en la cadena de mando.

Estrategias para manejar desacuerdos que llevan al conflicto: Los equipos tenderán a funcionar mejor si tienen la capacidad de resolver sus propios conflictos, mediante procesos que los ayuden con tal fin:

- **Implementación métodos comunes de resolución de conflictos.** Para que los equipos puedan resolver sus propios conflictos, es necesario que cuenten con un método estructurado que le permita lidiar con las situaciones problemáticas. De no existir este marco regulatorio, suele suceder que los equipos se quedan debatiendo quien tiene la razón y quien está equivocado, o haciendo pequeñas concesiones. Los métodos y procesos para la resolución de conflictos deben ofrecer un claro paso a paso de cómo manejar la situación y tienen que ser una parte integral de las actividades de negocios existentes.
- **Proveer a las personas con un criterio para realizar compensaciones:** A pesar de que las empresas provean a su equipo con métodos de resolución de conflictos, los miembros de los equipos necesitan realizar la suma cero “trade-off” entre las prioridades en juego. Esta tarea puede hacerse de una manera más fácil y menos contenciosa cuando los altos directivos pueden claramente articular los criterios de como tomar esas decisiones.
- **Usar el escalamiento del conflicto como una oportunidad de “coaching”:** En los casos donde el equipo eleva el problema al supervisor y este hace lo mismo, termina llegando el asunto a resolver a los altos directivos. Los cuales tiene que dedicar tiempo a entender y resolver problemas, estando lejos del foco que los generó. Para evitar esta situación es aconsejable contar con una matriz de resolución de conflictos que sirva a los equipos a aprender cómo lidiar y resolver las situaciones conflictivas.

Estrategias para manejar el conflicto con escalación en la cadena de mando: A pesar de contar con métodos de conflictos y de compensaciones estandarizados, muchas veces es necesario escalar el conflicto. Por tal motivo deben asegurar que la escalación del conflicto se resuelva de una manera constructiva y eficiente.

- **Establecer y hacer cumplir un requerimiento conjuntamente de escalación:** una forma de evitar caer en debates interminables es que los equipos presenten en forma conjunta a sus superiores el foco del conflicto, para evitar suspicacias, y daños en las relaciones personales que ocasiona la escalación unilateral. A demás permite que la respuesta al conflicto contemple varios puntos de vista y varias formas de resolución. Esta manera de compartir la responsabilidad del escalamiento ocasiona que muchos problemas puedan resolverse sin la necesidad de escalar y generan un mejor clima cuando los miembros saben que pueden ofrecer su punto de vista sobre el conflicto.

- ***Asegurar que los gerentes puedan resolver los conflictos escalado con sus pares:*** es importantes que los gerentes puedan resolver el conflicto entre sus pares, a pesar de que sea una situación incómoda y muchas veces se trate de temas sensibles, para evitar demoras en la resolución y para que esta sea de forma más eficiente.
- ***El proceso de escalamiento tiene que ser transparente.*** En la mayoría de las empresas cuando los gerentes tuvieron que resolver un conflicto ellos anuncian simplemente la resolución y siguen para adelante, pero no dedican tiempo a mostrar cual fue el proceso y metodología para llegar a dicha solución. Explicar cómo se llegó a resolver el problema, puede servir de guía futura para que los equipos puedan resolver sus conflictos.

Estos seis puntos presentados constituyen un marco para resolver conflictos de forma eficiente en el día a día de las organizaciones y remueven barreras de la colaboración entre distintos equipos de trabajo. Es importante entender al conflicto como un recurso valorable que tiene que ser explotado y manejado para entender situaciones que tal vez no se sabían que existían. Un estudio realizado por Ron Carucci (2018), determinó que La causa principal de la falta de cooperación es principalmente sistémica. Por ejemplo, la investigación estudió las rivalidades entre ventas y marketing mostrando que los conflictos entre gerentes en roles históricamente competitivos no fueron causados por problemas interpersonales. Estaban originados por la frecuencia con la que intercambiaban información y la medida en que existían procesos efectivos para vincular su trabajo.

Cuando las rivalidades entre equipos se acrecientan y comienzan a surgir los conflictos, existen empresas que apelan al trabajo en equipo, eventos de integración o charlas motivacionales. Pero a menudo estas soluciones no son suficiente para eliminar los conflictos porque la estructura organizacional en su dinámica termina fomentando estos desacuerdos y desconfianza entre las áreas.

Para lograr una mejor integración y alineamiento entre funciones rivales, reduciendo así la fricción y aumentando la colaboración, los líderes, según Ron Carucci (2022), deberían abordar los siguientes interrogantes.

Cómo se crea valor de forma conjunta

Al identificar cuales objetivos las áreas contribuyen entre sí en función de la estrategia de una organización, se puede reducir la percepción de objetivos en conflicto.

Cuáles son las habilidades necesarias para entregar valor

Tener claro como las relaciones entre áreas crean valor de forma conjunta, permite que el grupo se concentre en la mejor manera de lograrlo. Las áreas deben identificar puntos críticos comunes y las habilidades necesarias que deben tener para poder llevarlos adelante.

De qué manera se resuelven los conflictos y se realiza la toma de decisión, manteniendo la confianza entre los equipos.

Inevitablemente, surgirán conflictos a medida que se intente coordinar esfuerzos. Responder esta pregunta juntos les da a las áreas la oportunidad de "ensayar" la resolución de posibles conflictos. Las áreas deben identificar las decisiones claves que debe tomar. Deben buscar soluciones colectivamente y decidir quién tiene la última palabra en esas decisiones. Es necesario dirimir viejas rivalidades y terminar con la desconfianza entre las áreas.

Qué necesitan los equipos para tener éxito.

Los grupos deben desarrollar acuerdos de nivel de servicio detallados entre sí con respecto a la puntualidad del intercambio de información, los estándares de calidad, cómo será el trabajo diario, etc.

Las organizaciones se fragmentan naturalmente a medida que crecen, creando límites funcionales que atraen a las personas a silos y alimentan la competencia. Si la relación entre departamentos está desgastada, no hay que confiar en soluciones superficiales como la creación de equipos y el entrenamiento de conflictos. Es necesario profundizar para comprender las causas reales de estas disputas y es necesario tomar las medidas conjuntas para lograr el éxito en la cooperación.

El trabajo colaborativo, factor decisivo de una estrategia alineada.

El establecimiento de objetivos claros y coherentes alineados a la estrategia general de la organización proporciona a los miembros del equipo multifuncional un límite o marco de referencia común y mantiene a los equipos orientados hacia tareas y resultados comunes (Santa, 2011)

El establecimiento de metas claras y consistentes con la estrategia organizacional también fomenta niveles más altos de colaboración entre departamentos (Pinto et al., 1993). Además, el líder del equipo desempeña un papel en la facilitación de la colaboración entre los miembros del equipo para ayudarlo a concentrarse en el alcance de los objetivos (McDonough, 2000).

Además de establecer objetivos claros y consistentes como un factor clave en el éxito de la organización con equipos multifuncionales, las expectativas de las partes interesadas provienen de una amplia variedad de disciplinas, por lo que también es importante comprender diferentes funciones y culturas.

Por lo tanto, es importante construir puentes que ayuden a los miembros del equipo multifuncional de diferentes culturas y antecedentes a implementar con éxito un lenguaje común y definir objetivos claros y coherentes. Pitta y Franzak (1997) sugieren que las organizaciones que involucran a miembros externos e internos con roles multifuncionales forman equipos que unen fronteras y derriban silos. El alcance está estrechamente relacionado con la gestión de la tecnología, la innovación y la ejecución estratégica para lograr los objetivos comerciales.

Contar con un equipo alineado, no sólo aporta diferentes puntos de vista y beneficia la innovación, es esencial para poder llevar a cabo la estrategia de la organización. Podemos contar con todos los recursos necesarios, pero si existen conflicto entre las personas, será muy difícil lograr el éxito en un mercado altamente demandante y cambiante.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Alcance del Estudio de Investigación.

Las organizaciones actuales son cada vez más complejas, donde cada vez se exige más con menos recursos en un mercado cambiante y dinámico. Sumado a que con la globalización y el trabajo remoto la relación entre los equipos de trabajo es cada vez más compleja. Es necesario contar con equipos que trabajen de forma colaborativa con el fin de lograr ejecutar la estrategia de la organización, asegurando el cumplimiento de los objetivos. En definitiva, que les permita sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Dado la complejidad y la importancia de fenómeno a estudiar es necesario contar con la mayor información posible para entender y comprender las relaciones que se dan en las distintas variables las cuales afectan el trabajo colaborativo.

Dada las características del problema de investigación, el cual es delimitado y concreto, y debido a la necesidad de describir el fenómeno de estudio, se plantea el siguiente estudio mixto (cualitativo-cuantitativo).

Se realizó un estudio descriptivo etnográfico, con la finalidad de mostrar las dimensiones del fenómeno de estudio, analizar su estructura y explorar asociaciones (Sampieri, 2014). Se buscó identificar los componentes del fenómeno, grado de aparición y variación y sus características. Para tal fin, se realizaron las siguientes acciones:

Comparar: se Recopiló información comparando múltiples conjuntos de datos. Se evaluó si existen diferencias y si un conjunto de datos refleja un nivel más alto de alguna característica o variables que otro conjunto de datos

Asociar: se buscó observar el grado conjunto de variación representado por dos o más conjuntos de datos nominales u ordinales. Es decir, el grado en que las categorías o rangos de una variable tienden a aparecer también en las categorías o rangos de otras variables.

El estudio buscó describir por qué ocurre la falta de colaboración y que variables favorecen a esta situación.

Las variables operacionales del estudio son las siguientes:

Trabajo colaborativo: Grado de importancia según; definición de objetivos, compromiso, prioridades, definición de roles, recursos, cooperación, Confianza. Moral del equipo. Compartir información.

Estrategia organizacional: Una estrategia organizacional es un plan que define como una organización utilizará sus recursos para lograr sus objetivos

El diseño de investigación que se utilizó fue no experimental, dado que la finalidad del estudio se centró en evaluar el fenómeno de la influencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia en el contexto actual (Punto de tiempo determinado). Por lo tanto, el enfoque que se aplicó fue de un diseño transversal dado que se recolectará información en un solo momento, estudiando la relación entre las variables antes mencionadas en el contexto actual.

Para poder llegar al público objetivo, la selección de la muestra y la recolección de datos se planteó de la siguiente manera:

Unidad de análisis: Mujeres y hombres, entre 18 y 65 años que trabajen en relación de dependencia en el ámbito privado en pequeñas, medianas y grandes empresas nacionales o multinacionales y que residan y trabajen de forma remota o presencial en Argentina.

Población: asalariados en el sector privado. En septiembre de 2022 se contabilizan 6,211 millones de personas con empleo asalariado en el sector privado de la república argentina (Fuente: Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA)).

En cuanto a los instrumentos de recolección de información se utilizaron los siguientes:

- 1. Encuestas:** Se realizó una encuesta estructurada autoadministrada. La misma se distribuyó a través de la base de datos de alumnos y exalumnos de la universidad Torcuato Di Tella y a través de Link-in.
- 2. Entrevistas:** Se realizaron entrevistas semiestructuradas a personas claves, con cargo gerencial y manejo de equipos en empresas grandes, medianas y pequeñas.

Tabla 1 Detalle de las personas entrevistadas

	Nombre	Apellido	Posición	Antigüedad (Años)	Tamaño
1	Luis María	Gonzales lentijo	CEO	16	Pequeña
2	Raul	Negro	Material Management manager	10	Grande
3	Gabriel	Campagna	Gerente General	14	Pequeña
4	Mariano	Pavia	People Director	4	Grande
5	Ignancio	Busowsky	Gerente de Tecnología	3	Grande
6	Juan Pablo	Marino	Head of Talent Acquisition	10	Grande
7	Adrian	Otero	Finance Project Manager	2	Mediana
8	Roxana	Carballo	Senior Manager Risk Management	2	Grande

Muestreo: Muestro no Probabilístico o dirigido. La elección de la muestra no dependerá de la probabilidad, sino que dependerá de la característica de la investigación (Sampieri, 2014)

Recolección de datos:

- Encuestas estructuradas autoadministradas con preguntas cerradas
- Entrevistas semiestructuradas

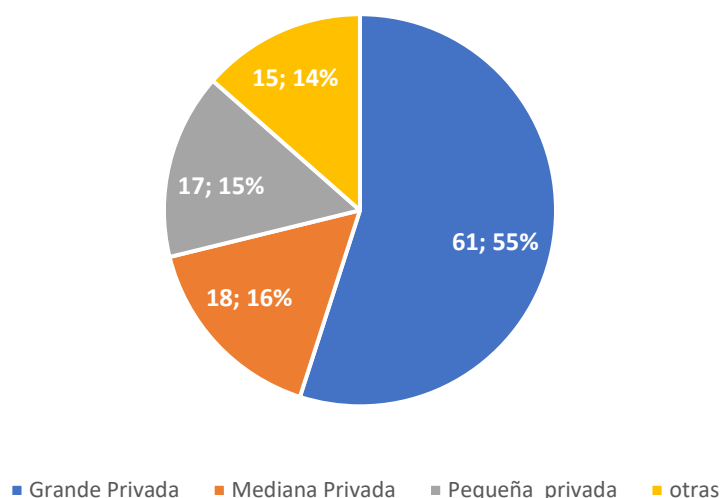
CAPITULO 4: Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información

4.1 Análisis de los resultados de las encuestas realizadas.

4.1.1 Composición de la muestra.

El siguiente estudio se realizó sobre una base de 111 casos. Siguiendo con la unidad de análisis establecida sólo se consideraron las respuestas de hombres y mujeres ente 18 y 65 años que trabajan en relación de dependencia en el ámbito privado en pequeñas, medianas y grandes empresas nacionales o multinacionales y que residan y trabajen de forma remota o presencial en la República Argentina. En función de lo mencionado la base final de estudio es de 96 casos (ver ilustración 2).

Ilustración 2 Composición de la muestra según tipo de empresa



Nota: el grafico muestra en qué tipo de empresas, según su tamaño trabajan las personas que fueron encuestadas.

El 55% de las personas que participaron en el estudio trabajan en una empresa grande en el ámbito privado. Entiéndase grande a aquellas empresas que cuentan con más de 200 empleados. El 16% trabaja en una empresa media del sector privado (entre 51 y 200 empleados) y un 15% en una empresa pequeña del sector privado (Menos de 50 empleados).

Ilustración 3 Composición de la muestra en función del nivel jerárquico:

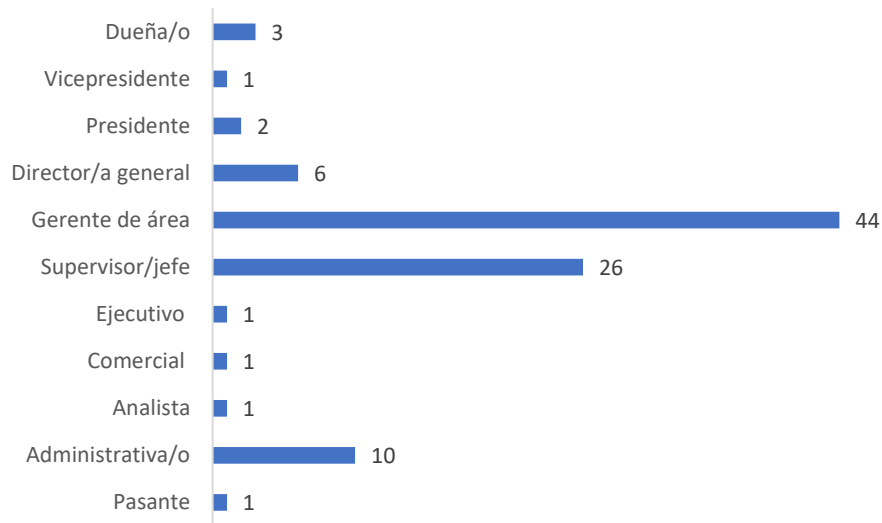


Tabla 2 Composición de la muestra por Nivel jerárquico y tipo de empresa

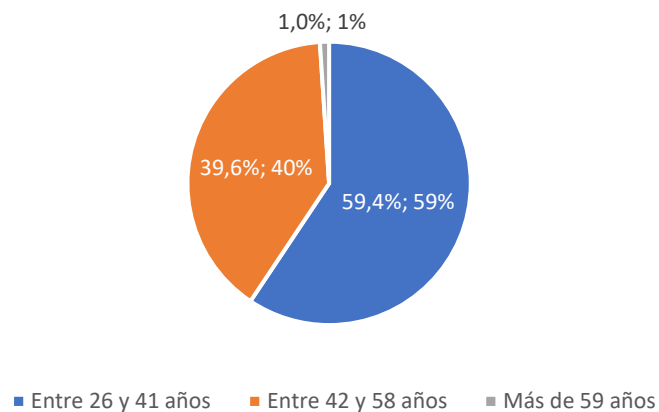
Posición Jeraquica	Grande Privada	Mediana Privada	Pequeña privada	total
Pasante	1			1
Administrativa/o	7		3	10
Analista	1			1
Comercial		1		1
Ejecutivo	1			1
Supervisor/jefe	22	3	1	26
Gerente de área	24	12	8	44
Director/a general	3	2	1	6
Presidente	1		1	2
Vicepresidente	1			1
Dueña/o			3	3
Total general	61	18	17	96

Dentro de las grandes empresas, el 39% de los encuestados tiene un rol gerencial. Un 8% trabaja en posición de dirección o es dueño de la empresa. El 84% tiene la tarea de coordinar equipos de trabajo.

Dentro de las empresas medianas, el 67% de los encuestados tiene un rol gerencial. Un 11% trabaja en posición de dirección o es dueño de la empresa. El 94% tiene la tarea de coordinar equipos de trabajo,

Dentro de las pequeñas empresas, el 47% de los encuestados tiene un rol gerencial. Un 29% trabaja en posición de dirección o es dueño de la empresa. El 82% tiene la tarea de coordinar equipos de trabajo.

Ilustración 4 Composición de la muestra según edad:



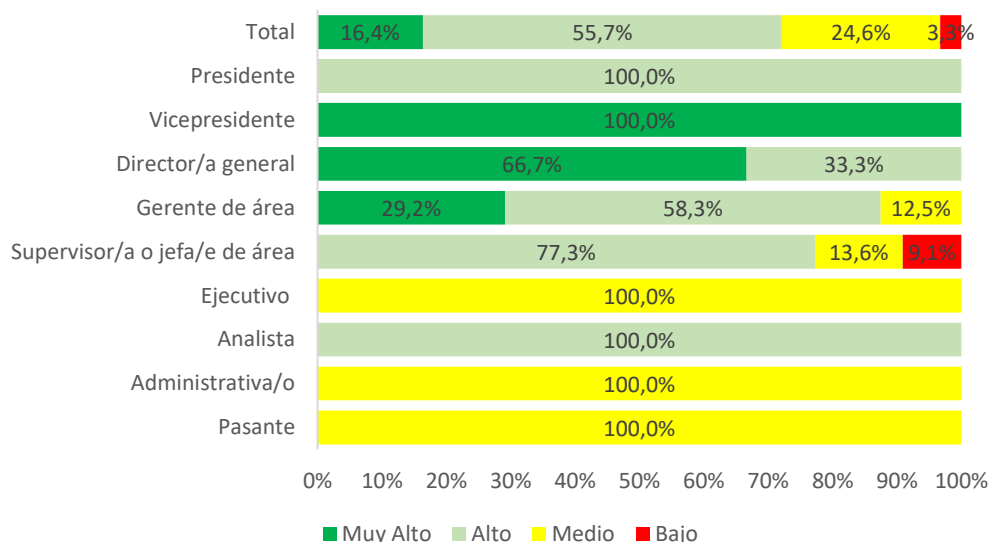
En cuanto a la edad de los encuestados el 59% tiene entre 26 y 41 años. El 39% tiene entre 42 y 58 años.

4.1.2 Entendimiento de la estrategia organizacional.

Como vimos en el capítulo 1.1 entendemos a la estrategia como un sistema de valores y creencias, sobre los cuales se construye una organización. Es de vital importancia que toda la organización esté alineada con dicha estrategia y para que eso suceda, debe ser conocida, entendida y generar un sentimiento de pertenencia, el cual favorezca su ejecución en forma eficiente.

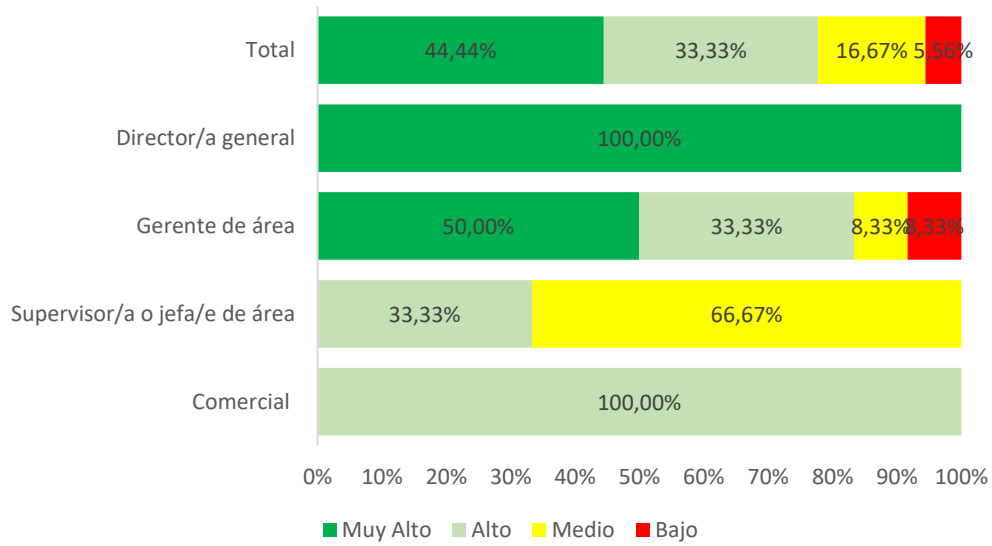
No se puede ejecutar la estrategia sino conoce. Es importante que los miembros de la organización conozcan la estrategia y sepan cómo su trabajo ayuda al cumplimiento de los objetivos. El grado de conocimiento varía según el tipo de empresa y el nivel jerárquico. En las grandes empresas el 55,7% de los encuestados tiene un conocimiento alto de la estrategia, y sólo un 16,4% tiene un conocimiento muy alto. Los gerentes tienen un conocimiento alto de la estrategia en el 58,3% de los casos y un 29% tiene un conocimiento muy alto. Los directores tienen un conocimiento muy alto en el 66,7% de los casos (ver ilustración 5)

Ilustración 5 Grado de conocimiento de la estrategia hay en empresas grandes



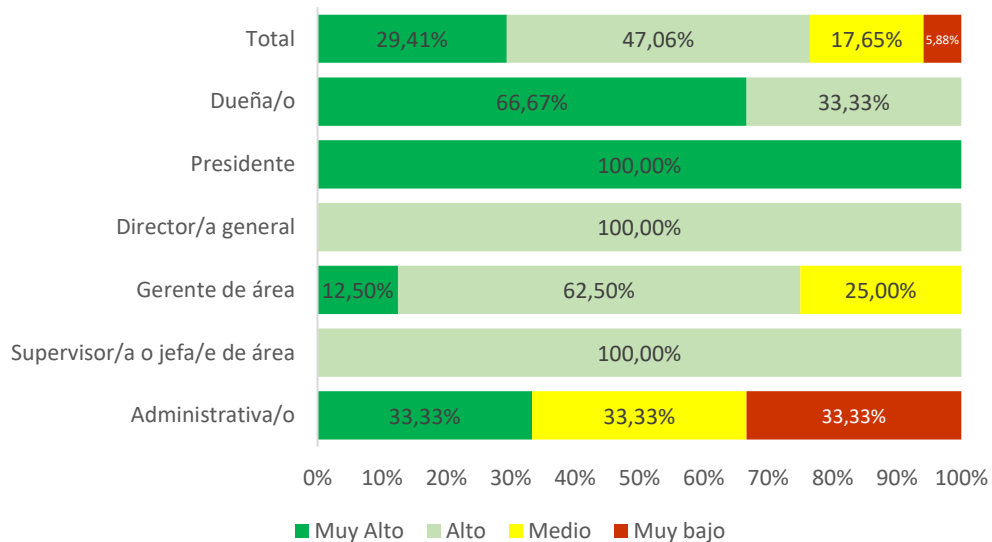
En las empresas medianas, un 44,4% tiene un conocimiento muy alto sobre la estrategia de la organización. El 50% de los gerentes tiene un conocimiento muy alto sobre la estrategia, pero hay una pequeña parte que no conoce o conoce muy poco la estrategia. La mayoría de los supervisores tiene un conocimiento medio de la estrategia. (ver ilustración 6).

Ilustración 6 Qué grado de conocimiento de la estrategia hay en una empresa mediana



En las pequeñas empresas, el 47% de los encuestados tiene un conocimiento alto de la estrategia, y un 29,4% tiene un conocimiento muy alto de la estrategia. Sólo un 12,5% de los gerentes tienen un conocimiento muy alto y existe un 25% que tiene un conocimiento medio (ver ilustración 7)

Ilustración 7 Qué grado de conocimiento de la estrategia hay en una empresa pequeña.



Es importante que los líderes tengan claras las principales prioridades estratégicas y los objetivos de la organización. Los mandos intermedios también deben estar unidos, comprender y entender la estrategia, dado que ellos tienen que ser los agentes del cambio transformador.

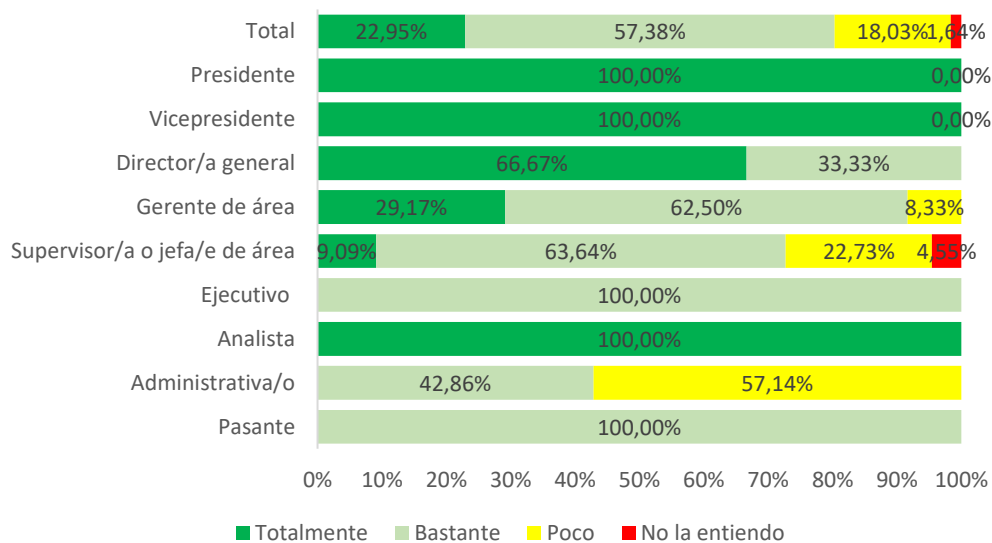
En el estudio realizado, sólo el 32% de los gerentes tiene un conocimiento muy alto de la estrategia. El 52,3% tiene un conocimiento alto. Los supervisores y jefes de área tienen un conocimiento alto de la estrategia (73.1%). Tener conocimiento de la estrategia es un punto clave para el éxito de la organización.

Como vimos en el capítulo 1.1.3, Trevor y Varcoe (2017) destacan que las organizaciones más exitosas son aquellas donde la comunicación estratégica fluye desde los niveles directivos hasta los operativos, logrando una alineación clara entre estructura, estrategia y objetivos. Las encuestas muestran que, en empresas grandes, aunque existe una comunicación estructurada en niveles superiores, esta no siempre permea hacia los niveles operativos, generando desconexión. En empresas pequeñas, la falta de formalidad en los procesos estructurales y de comunicación limita la ejecución de estrategias complejas. Mientras desde la teoría analizada se enfatiza la necesidad de una comunicación clara en todos los niveles, las encuestas muestran que, incluso en empresas grandes con estrategias formalmente definidas, la información estratégica no siempre llega a los niveles operativos.

Cómo vimos en el capítulo 1.3, el autor Tucker (2022) establece que, además de conocer la estrategia es necesario entenderla, para poder lograr una exitosa alineación estratégica. Para que esto suceda todos los miembros desde los niveles inferiores hasta los directivos, deben compartir, entender y actuar en función de la visión de la organización.

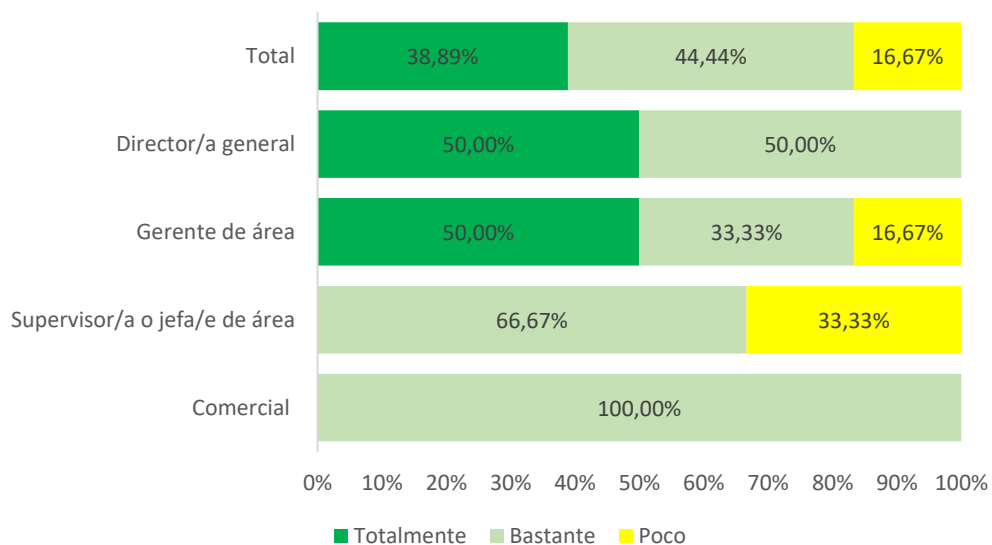
En las grandes empresas, sólo el 23% de los encuestados entiende totalmente la estrategia de la organización para la cual trabaja. Los directores la entienden totalmente en un 66,7% y los gerentes sólo la entienden totalmente en un 29,17%.

Ilustración 8 Qué grado de entendimiento de la estrategia hay en una empresa grande.



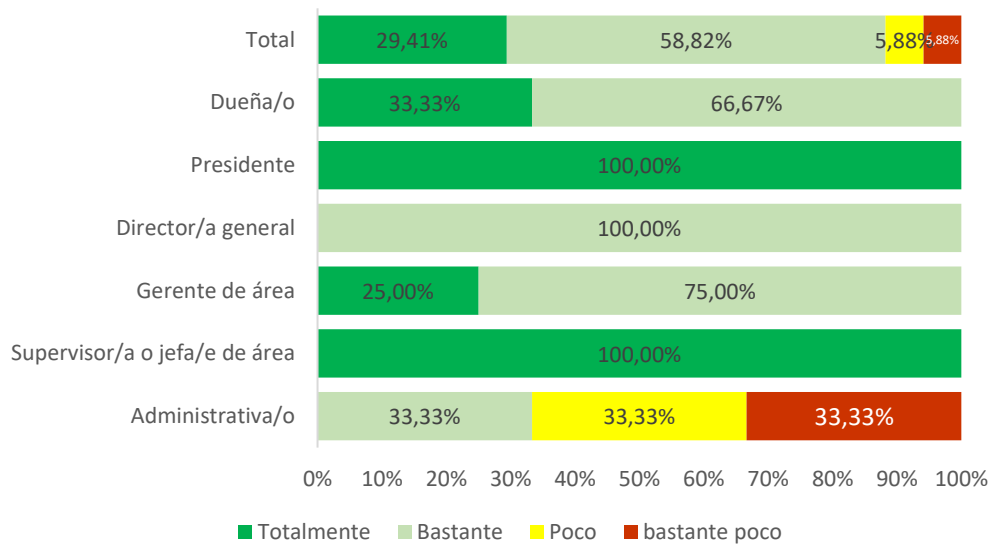
En las medianas empresas medianas el 44,44% entiende bastante la estrategia y un 39% la entiende totalmente. Existe un 50% de los directores que no entiende totalmente la estrategia, y existe un 16,67% de los gerentes que la entiende poco.

Ilustración 9 Qué grado de entendimiento de la estrategia hay en una empresa mediana.



En las pequeñas empresas, un 58,82% de los encuestados entiende bastante la estrategia, y un 29,41% la entiende totalmente. Sólo un 25% de los gerentes la entiende totalmente.

Ilustración 10 Qué grado de entendimiento de la estrategia hay en una empresa pequeña

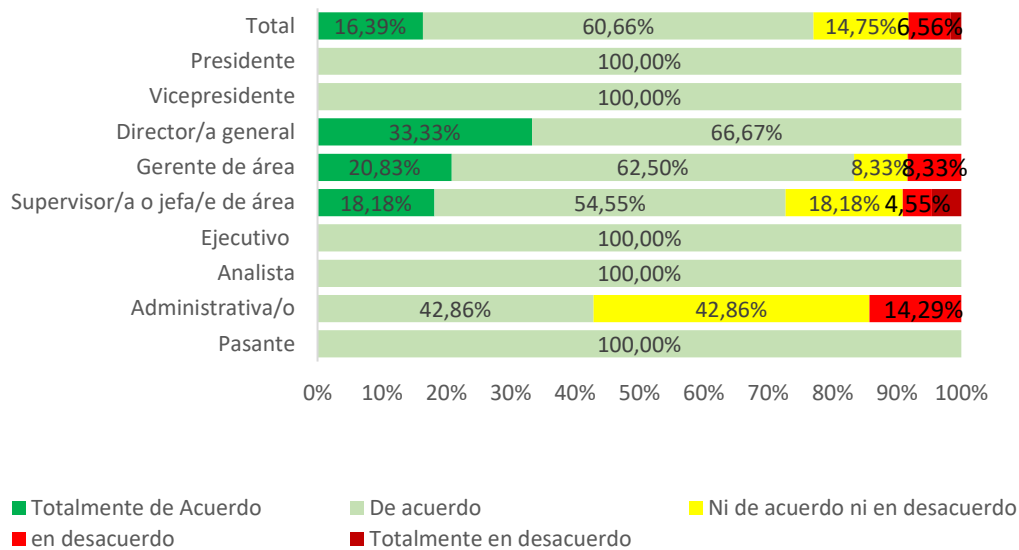


El primer paso para una alineación estratégica es conocer la estrategia que se va a aplicar para lograr los objetivos de la organización. En segundo lugar, hay que entender la estrategia, tener claro que rol ocupa cada colaborador y cada área, y como su aporte contribuye a la ejecución eficiente de la estrategia. En el estudio solamente el 27% de los encuestados entiende totalmente la estrategia, y existe casi un 18% que la entiendo poco o no la entiendo, situación que compromete el logro de los objetivos.

En el capítulo 1.3, Myler (2012) señala que, aunque muchas empresas tienen estrategias definidas, solo un pequeño porcentaje de los empleados las entienden y menos aún las implementan efectivamente. Los resultados respaldan la teoría al evidenciar que no todos conocen y menos entienden la estrategia de la organización, situación que puede afectar su ejecución.

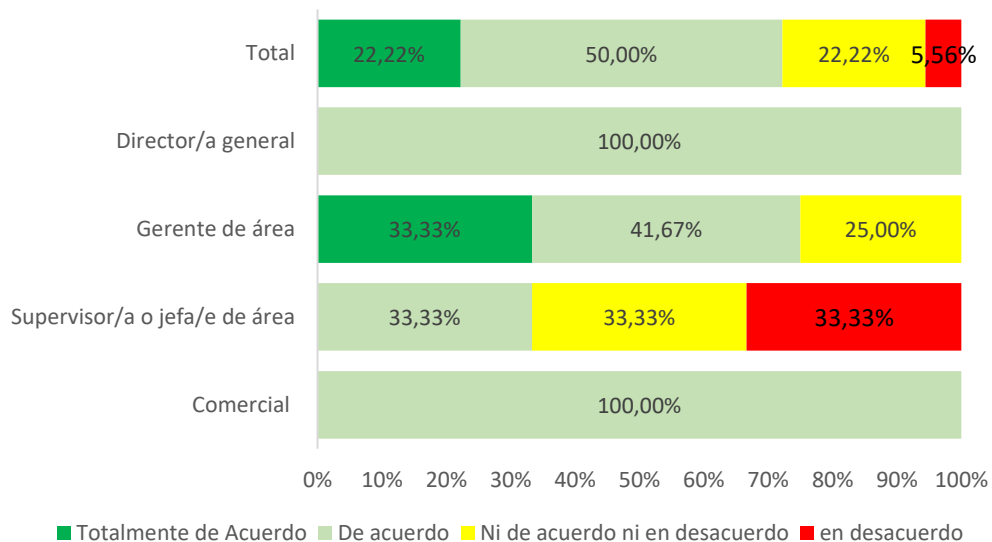
Además de conocer y entender la estrategia, es importante estar de acuerdo con ella. En las grandes empresas, el 60,66% de los encuestados está de acuerdo con la estrategia establecida. Solamente un 16,39% está totalmente de acuerdo. Existe un 6,5% que está en desacuerdo. Tan sólo el 20,83% de los gerentes está totalmente de acuerdo con la estrategia que tiene que implementar y existe un 8,33% que está en desacuerdo. El 33% de los directores de las grandes empresas está totalmente de acuerdo con la estrategia.

Ilustración 11 Qué grado de acuerdo con la estrategia hay en una empresa grande



En las medianas empresas el 50% de los entrevistados está de acuerdo con la estrategia, sólo un 22% está totalmente de acuerdo, y existe un 5,56% que está en desacuerdo. Los gerentes están totalmente de acuerdo en un 33,33% y hay 25% que resulta indiferente a la estrategia establecida.

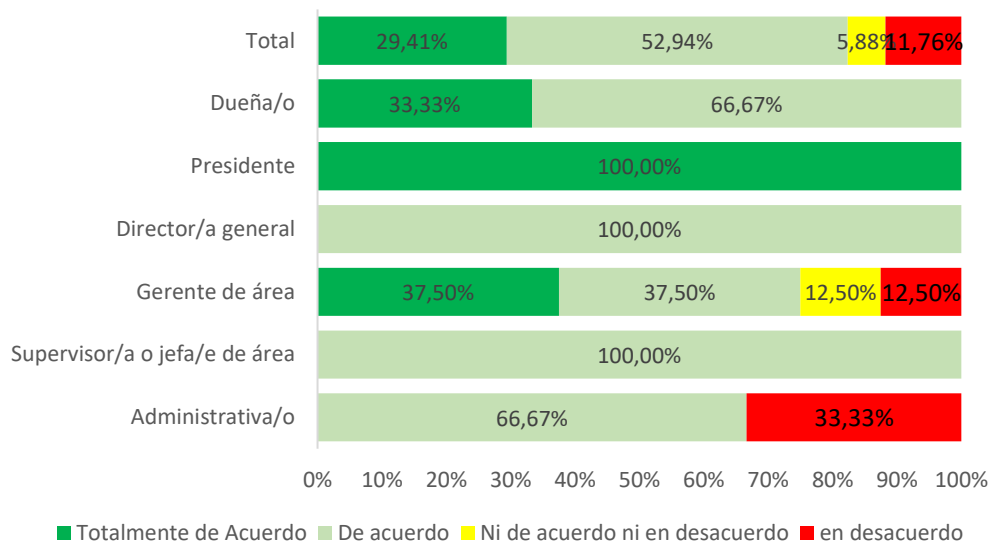
Ilustración 12 Grado de acuerdo con la estrategia en una empresa mediana



Casi el 53% de los encuestados de la pequeña empresa está de acuerdo con la estrategia de la organización. Sólo el 29,4% está totalmente de acuerdo y casi un 12% está en desacuerdo. Los

gerentes de la pequeña empresa están totalmente de acuerdo en un 37,5%. Existe un 12,5% en desacuerdo con la estrategia que tiene que implementar y ejecutar.

Ilustración 13 Grado de acuerdo con la estrategia en una empresa mediana



Para lograr una plena alineación estratégica todos los miembros de la organización deben conocer, entender y concordar con la estrategia definida, es decir deben compartir la visión de la organización.

Al momento de definir cuál será la estrategia de la organización es importante involucrar a las personas correctas. La falta de participación o la participación inadecuada en la definición de la estrategia origina que en muchas organizaciones tengan objetivos pocos claros. Por eso es importante que participen las personas claves de la organización en su elaboración. Así lo manifiestan los autores Kopaneva, (2019); Marimon et al., (2016); Myler, (2012) en el capítulo 1.1.

Los miembros de la organización estarán más involucrados y conectados con algo que forman parte y que ayudaron a definir.

El 30% de los encuestados no participó en la elaboración de la estrategia. En las grandes empresas el valor asciende al 36%.

Un 29% tuvo una participación leve, y solo el 13% tuvo una participación muy alta en su elaboración.

En las pequeñas empresas el 29% tuvo una participación muy alta en la formación de la estrategia y en las empresas medianas el 33% tuvo una alta participación (Ver tabla 3).

Tabla 3 Participación en la elaboración de la estrategia general de la compañía

Tipo de Empresa.	Muy alto	Alto	Leve	Muy bajo	no participé.	Sólo en mi área.	Total
Empresa Grande	9,8%	11,5%	27,9%	6,6%	36,1%	8,2%	100%
Empresa Mediana	11,1%	33,3%	27,8%	5,6%	22,2%	0,0%	100%
Empresa Pequeña	29,4%	5,9%	35,3%	5,9%	17,6%	5,9%	100%
Total	13,5%	14,6%	29,2%	6,3%	30,2%	6,3%	100%

Es importante que los directivos involucren a toda la organización en la formulación de iniciativas estratégicas, esto suele generar mayor compromiso, mayor motivación y menor resistencia al cambio. Cada colaborador puede aportar sus propias ideas en función de su propia experiencia, proporcionando un sentido de pertenencia sobre la estrategia y su implementación, tal como fue mencionado en el capítulo 1.5, en referencia al autor Athuraliya (2021). tal como fuera mencionada El estudio arroja que a medida que bajamos en la jerarquía, menor es la participación en la elaboración de las estrategias. Las posiciones como analistas, administrativos y comerciales tuvieron una participación o leve o nula en el armado de la estrategia. La participación alta y muy alta se concentra en los cargos que van desde gerentes hacia directores. (ver tabla 4)

Tabla 4 Participación en la elaboración de la estrategia general de la compañía en función del nivel jerárquico.

Nivel jerárquico	Muy alto	Alto	Leve	Muy bajo	no participe.	Sólo en mi área.	Total
Pasante	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100%
Administrativa/o	0,0%	0,0%	36,4%	9,1%	27,3%	27,3%	100%
Analista	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Comercial	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100%
Ejecutivo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100%
Coordinador de equipo	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Supervisor/a o jefa/e	0,0%	7,1%	39,3%	10,7%	35,7%	7,1%	100%
Gerente de área	10,9%	26,1%	28,3%	4,3%	28,3%	2,2%	100%
Director/a general	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Vicepresidente	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Presidente	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Dueña/o	75,0%	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	100%
Total	17,1%	16,2%	28,8%	5,4%	27,0%	5,4%	100%

Los encuestados que tuvieron una participación más alta son los que mayor comparten la estrategia definida. El 100% de los encuestados que tuvieron una participación muy alta en la elaboración de la estrategia están totalmente o de acuerdo con la misma.

Aquellos que no participaron en la elaboración están en 47% de acuerdo, pero para un 30% le resulta indiferente y un 10% está en desacuerdo.

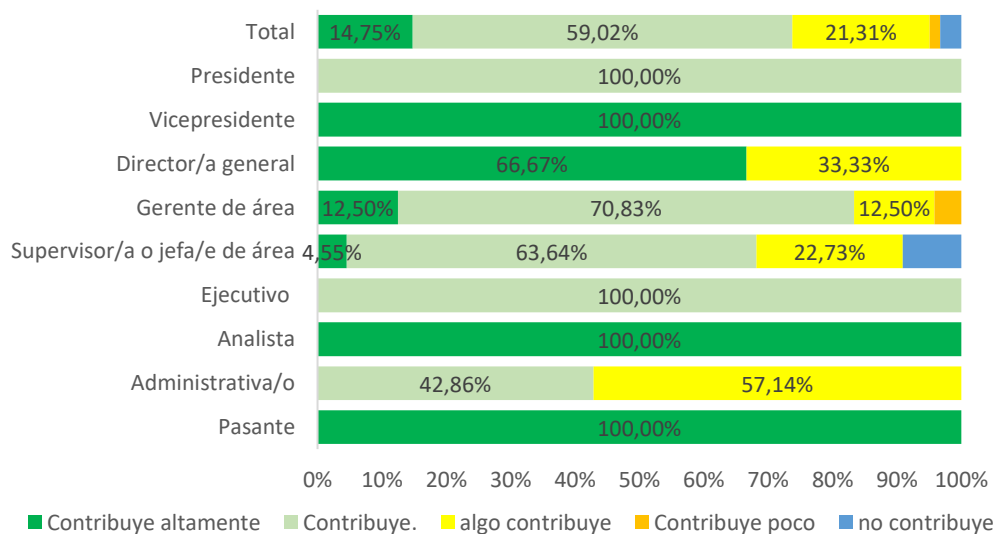
Aquellas personas que solo participaron en la estrategia de su área, el 50% está de acuerdo y la otra mitad está en desacuerdo. (Ver tabla 5).

Tabla 5 Grado de participación en la elaboración de la estrategia general de la compañía, según el grado de aceptación de la estrategia.

De acuerdo con la Estrategia	Muy alto	Alto	Leve	Muy bajo	no participe.	Sólo en estrategia de mi área.	Total
Totalmente de Acuerdo	47,4%	22,2%	18,8%	16,7%	13,3%	0,0%	21,6%
De acuerdo	52,6%	61,1%	65,6%	50,0%	46,7%	50,0%	55,9%
Neutral	0,0%	16,7%	6,3%	16,7%	30,0%	0,0%	13,5%
En desacuerdo	0,0%	0,0%	9,4%	16,7%	10,0%	33,3%	8,1%
totalmente en desacuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

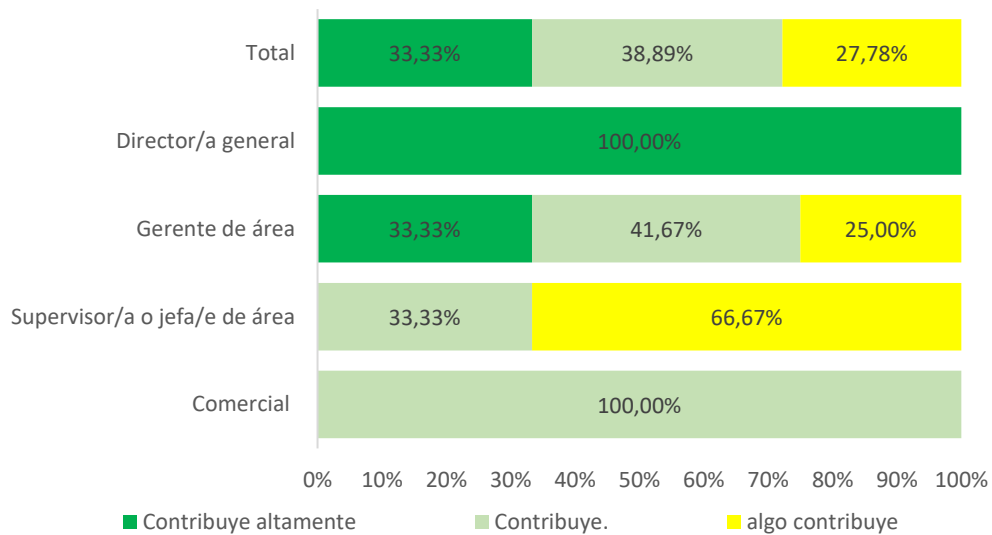
La estrategia debe estar definida para poder cumplir con los objetivos y la visión de la organización. En las empresas grandes el 59% de los encuestados considera que la estrategia de la organización contribuye al logro de los objetivos. Sólo un 15% considera que contribuye altamente y hay un 5% que considera que no contribuye. Casi el 70% de los directores considera que la estrategia definida contribuye altamente al logro de los objetivos, pero existe un 33% que considera que la estrategia que debe impulsar y ejecutar sólo algo contribuye. En el caso de los gerentes, el 71% considera que contribuye al logro de los objetivos.

Ilustración 14 Estrategia en función de los objetivos. Empresas grandes



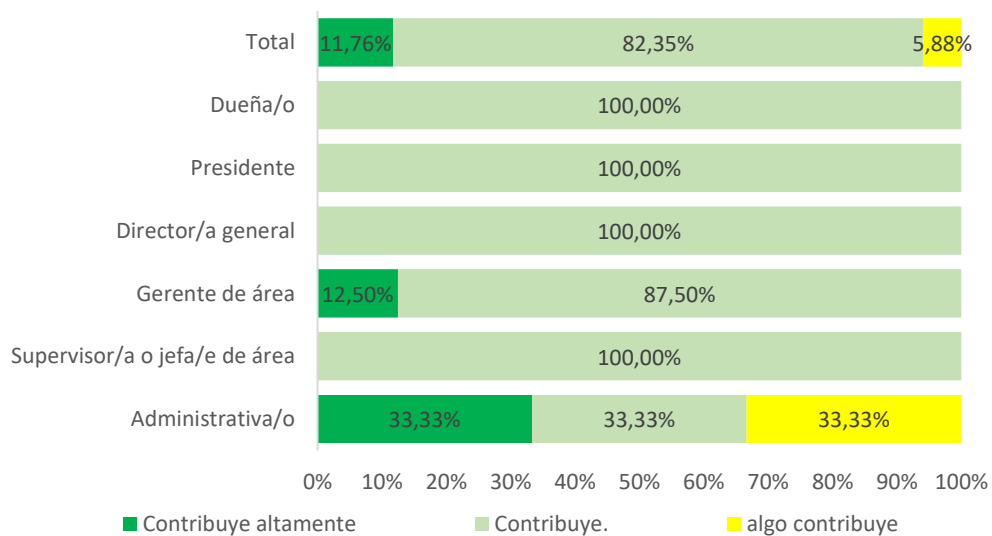
En las medianas empresas, cerca de un 40% considera que la estrategia contribuye al logro de los objetivos, un 33% considera que contribuye altamente, aunque cerca del 28% considera que algo contribuye. En el caso de los gerentes se mantiene la misma tendencia. El 100% de los directores considera que contribuye altamente

Ilustración 15 Estrategia en función de los objetivos. Empresas medianas



Por su parte en las pequeñas empresas el 80% considera que la estrategia contribuye al logro de los objetivos establecidos. Lo mismo ocurre con el 87% de los gerentes y el 100% de los directivos.

Ilustración 16 Estrategia en función de los objetivos. Empresas pequeñas



Como vimos en el capítulo 1.5 las personas estarán más conectadas con algo de lo que forman parte y en lo que creen. Una mayor participación de los miembros de la organización en la elaboración de la estrategia evita mayores resistencias al cambio y ayuda a mantener los equipos motivados, dándole un mayor sentido de pertenencia. El 46% de los encuestados que tuvo una participación muy alta en la elaboración de la estrategia considera que la misma contribuye altamente al logro de los objetivos, el otro 54% considera que contribuye. Los que tuvieron una participación baja, consideran en un 50% que la estrategia contribuye, un 33% considera que algo contribuye y sólo un 17% considera que contribuye altamente.

Tabla 6 Contribución de la estrategia según grado de participación en su elaboración

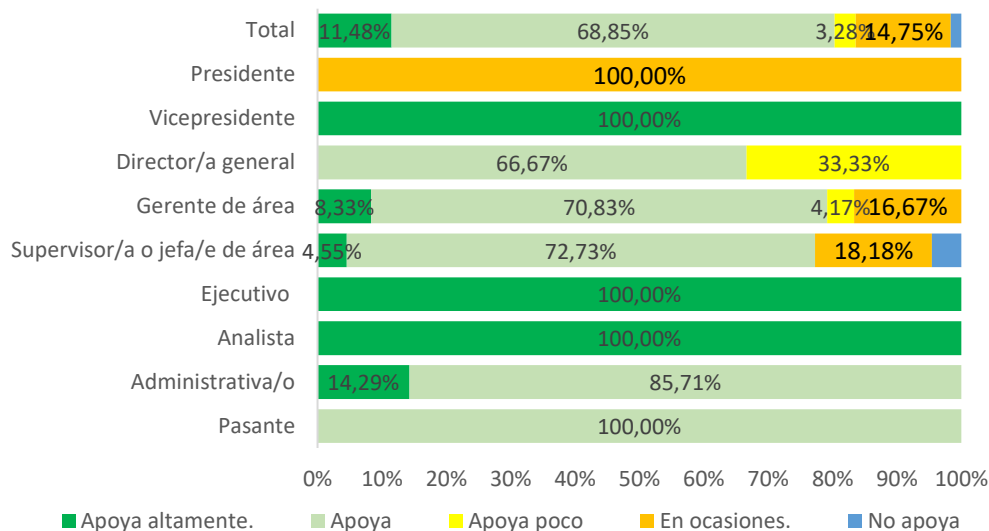
Participación en la elaboración	Contribuye altamente	Contribuye	algo contribuye	Contribuye poco	no contribuye en nada	Total
Muy alto	46%	54%	0%	0%	0%	100%
Alto	14%	79%	7%	0%	0%	100%
Leve	21%	64%	14%	0%	0%	100%
Muy bajo	17%	50%	33%	0%	0%	100%
no participe.	7%	52%	38%	0%	3%	100%
Sólo participe en la elaboración de la estrategia de mi área.	0%	50%	17%	17%	17%	100%
Total	18%	59%	20%	1%	2%	100%

Para que la alineación estratégica sea efectiva, sumado a lo visto anteriormente, los equipos deben sentir que están respaldados por la organización. Dicho respaldo se manifiesta con todos los recursos, capacidades y sistemas en disposición para la correcta ejecución de la estrategia. En el capítulo 1.3, se planteó el modelo elaborado por los autores Trevor y Varcoe (2016) el cual propone una prueba para entender la estrategia y eficacia organizacional, la cual parte de la respuesta a dos preguntas: ¿Qué tan bien soporta la estrategia de negocios al cumplimiento del propósito de su empresa? Y ¿Qué tan bien apoya su organización el logro de su estrategia comercial? El grado de sentimiento de apoyo por parte de la organización varía según el tipo de empresa y según la posición jerárquica del entrevistado.

En las grandes empresas cerca del 70% de los encuestados considera que la organización apoya el logro de la estrategia. Un 11% considera que la organización apoya altamente, y casi un 15% considera que lo hace en solamente en ocasiones. Para casi el 70% de los directores la

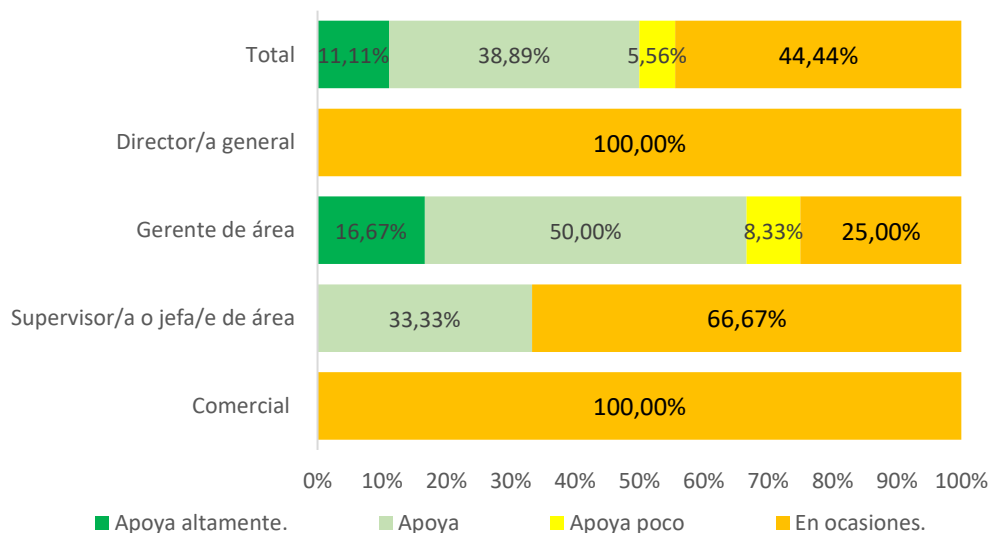
organización apoya, pero existe un 30% que sienten poco apoyo. El 71% de los gerentes considera que hay apoyo.

Ilustración 17 Apoyo de la organización en grandes empresas



El 44% de los encuestados de las empresas medianas se siente que son acompañado por la organización solamente en ocasiones. Lo mismo piensan el 100% de los directivos. Por su parte, el 50% de los gerentes considera que la organización apoya el logro de la estrategia.

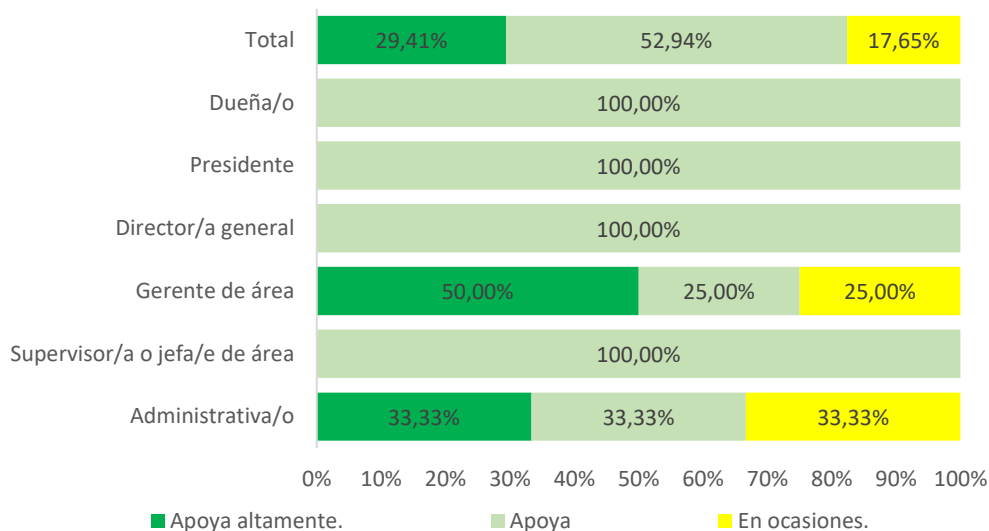
Ilustración 18 Apoyo de la organización en medianas empresas



En las pequeñas empresas el 53% de los encuestados considera que la organización apoya el logro de la estrategia. El 100% de los directores piensa lo mismo. El 50% de los gerentes

considera que la organización apoya altamente y un 25% considera que sólo lo hace en ocasiones.

Ilustración 19 Apoyo de la organización en pequeñas empresas



Es importante que todos comprendan la visión, la estrategia y que comprenda que el trabajo de cada miembro de la organización contribuirá para su logro.

Como fuera mencionado en el primer capítulo, cuando la estrategia es definida en forma clara y es entendida por todos los miembros de la organización es más fácil el diseño de la estructura para su implementación y es esencial para lograr una mayor alineación estratégica. Es muy difícil implementar y ejecutar lo que no se conoce o con lo que uno no concuerda.

El conocimiento de la estrategia por parte de los encuestados es alto. Pero sólo un 27% entiende totalmente la estrategia de la organización. La estrategia no sólo debe ser conocida, para su correcta ejecución debe ser entendida por todos los miembros de la organización. Es importante que las organizaciones trabajen en explicar la estrategia definiendo roles, responsabilidades e impacto de cada área en su ejecución, y como la estrategia contribuye al cumplimiento de los objetivos. Menos de 20% de los encuestados considera que la estrategia contribuye altamente al cumplimiento de los objetivos.

Para que la ejecución de la estrategia se realice en forma exitosa, además de ser conocida y entendida es también importante que los colaboradores estén de acuerdo con la estrategia. Menos del 20% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la estrategia, este factor este influenciado en el que muy pocos participaron en su elaboración. Es recomendable que los

mandos medios tengan mayor participación en la elaboración de la estrategia, para que puedan influenciar, informar y dar a conocer al resto de los equipos. Cuanto mayor es la participación en la elaboración de la estrategia mayor es su compromiso y aceptación de esta. Además, es necesario que los equipos sientan que cuentan con el apoyo de la organización para el logro de la estrategia definida. También es recomendable dar a conocer a todos los miembros de la organización cual es la estrategia actual, porque se definió y como cada área aporta para la ejecución de esta.

Según Trevor y Varcoe (2017) (capítulo 1,3), la alineación estratégica requiere que todos los niveles de la organización compartan una visión común y comprendan cómo sus acciones contribuyen al propósito organizacional. La comunicación estratégica en cascada es esencial para lograr este alineamiento. Los resultados de las encuestas muestran que la comunicación de la estrategia se debilita a medida que se desciende en los niveles jerárquicos. Las encuestas muestran que, en empresas grandes, aunque existe una comunicación estructurada en niveles superiores, esta no siempre permea hacia los niveles operativos, generando desconexión. En empresas pequeñas, la falta de formalidad en los procesos estructurales y de comunicación limita la ejecución de estrategias complejas. Dichos resultados respaldan la teoría al evidenciar que la falta de comunicación y conocimiento estratégico genera desalineación y afecta la ejecución. Esto confirma lo señalado por Trevor y Varcoe sobre la importancia de la comunicación para alinear equipos.

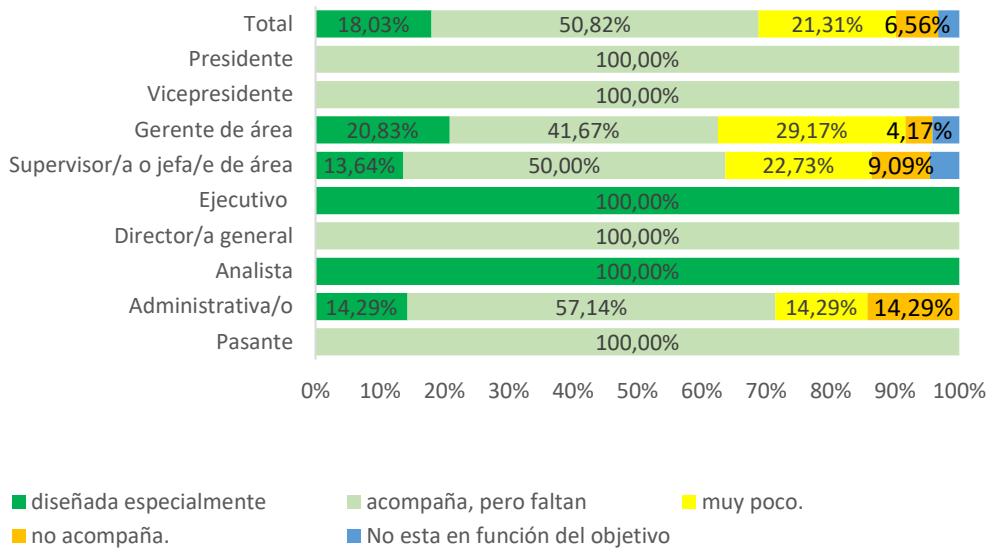
4.1.3 Estrategia y estructura.

Como fuera mencionado en el capítulo 1.2 la estrategia, está conformada por metas y objetivos a largo plazo, y los recursos y acciones para llevarlas a cabo. La estrategia es administrada por la estructura, dado que la estrategia precede a la estructura.

En las empresas grandes casi el 51% de los encuestados considera que la estructura acompaña, pero faltan algunos recursos. Un 18% considera que la estructura fue diseñada en función a la estrategia. En oposición un 3,28% considera que la estructura atenta contra la ejecución de la estrategia.

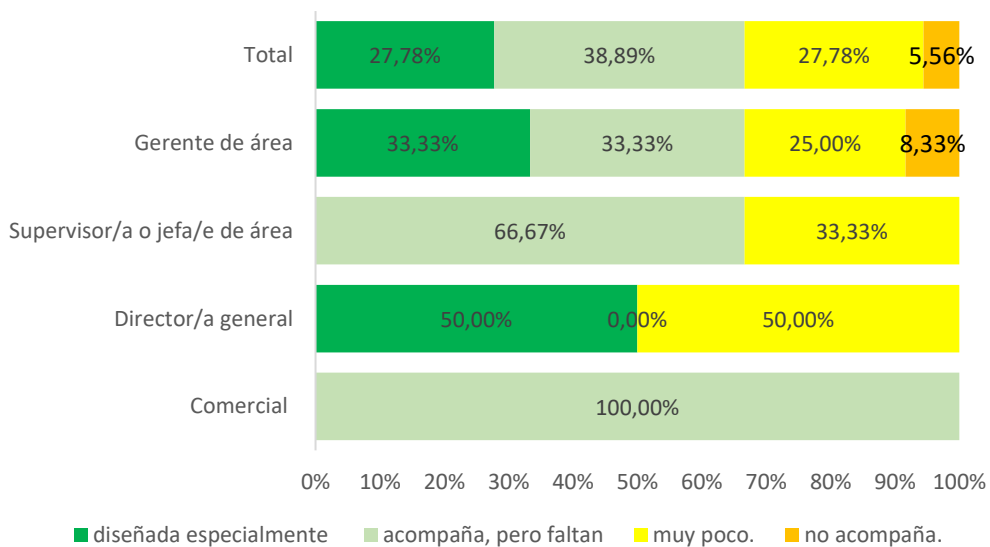
Los gerentes consideran en un 21% que la estructura está diseñada en función de la estrategia y un 4% considera que la estructura actual no acompaña a la estrategia.

Ilustración 20 Estructura en función de la estrategia, en empresas grandes



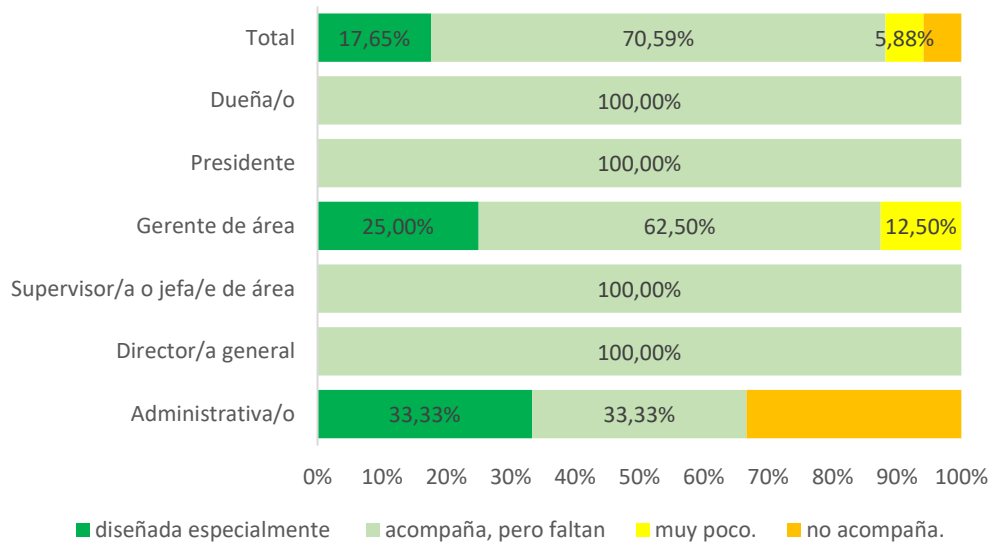
En las empresas medianas casi el 40% de los entrevistados considera que la estructura acompaña, pero faltan recurso. Cerca del 28% considera que la estructura está diseñada en función de la estrategia de la empresa. En el caso de los gerentes las opiniones están divididas, un 33% considera que la estructura está en función de la estrategia, un 33% considera que acompaña, pero faltan recursos y un 25 considera que acompaña muy poco. En el caso de los directores, la mitad considera que está diseñada en función de la estrategia y la otra mitad considera que acompaña muy poco.

Ilustración 21 Estructura en función de la estrategia, en empresas medianas



En las pequeñas empresas el 70% considera que la estructura acompaña, pero falta recursos. Los gerentes lo consideran en un 62,5%, aunque un 12,5% considera que acompaña muy poco y un 25% considera que este diseñado acorde a la estrategia.

Ilustración 22 Estructura en función de la estrategia, en empresas pequeñas.

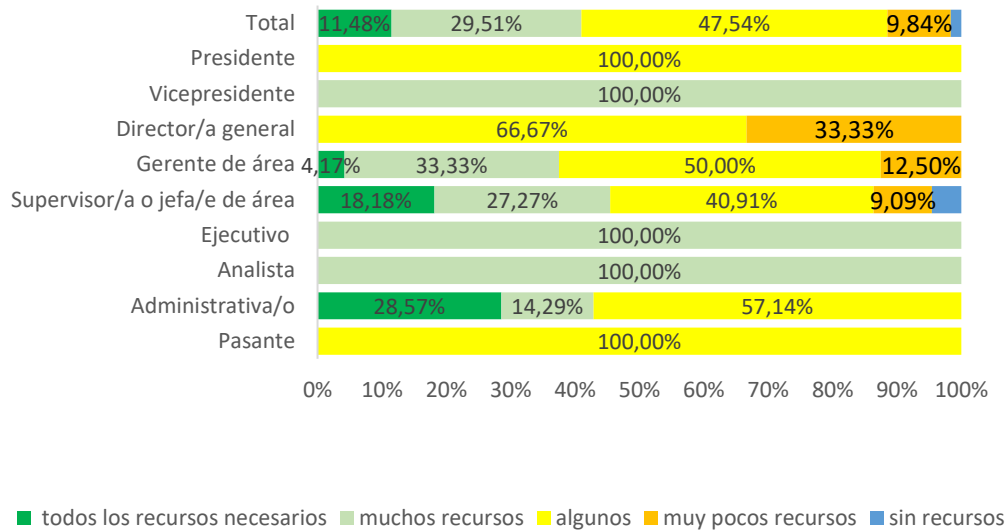


En cuanto a los recursos necesario para poder ejecutar la estrategia de la organización, sólo un 10% manifiesta que cuenta todos los recursos para lograrlo. Un 30% cuenta con muchos recursos y un 49% manifiesta que tiene algunos recursos para lograrlo. Solo un 1% manifiesta que no tiene recursos necesarios.

En las grandes empresas casi el 59% de los encuestados considera que cuenta con algunos recursos para poder ejecutar la estrategia. Cerca del 30% manifiesta que cuenta con muchos recursos, y sólo el 11% considera que cuenta con todos los recursos necesarios para poder ejecutar la estrategia. Los directores de las empresas grandes, en casi un 70% consideran que tienen algunos recursos, y un 33% consideran que tienen muy pocos recursos.

Por su parte la mitad de los gerentes de las empresas grandes consideran que cuentan con algunos recursos, un 33% considera que tiene muchos recursos y un 4% considera que tiene todos los recursos necesarios para poder desarrollar la estrategia. En el otro extremo, un 12% considera que cuenta con muy pocos recursos.

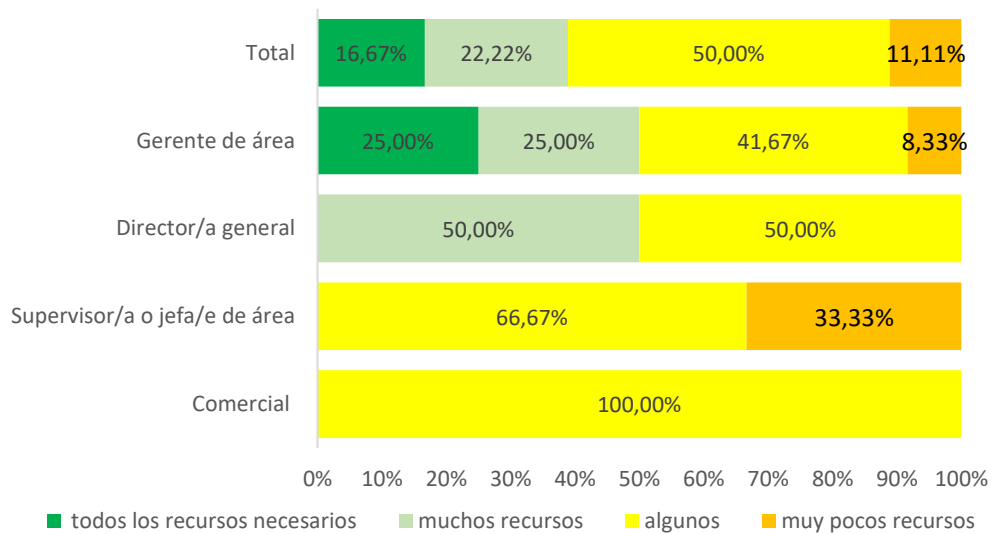
Ilustración 23 Los recursos necesarios para poder ejecutar la estrategia en grandes empresas



En las medianas empresas, el 50% considera que tiene algunos recursos, un 22% considera que tiene muchos recursos y cerca del 17% considera que cuenta con todos los recursos necesarios. Existe un 11% que manifiesta que cuenta con muy pocos recursos.

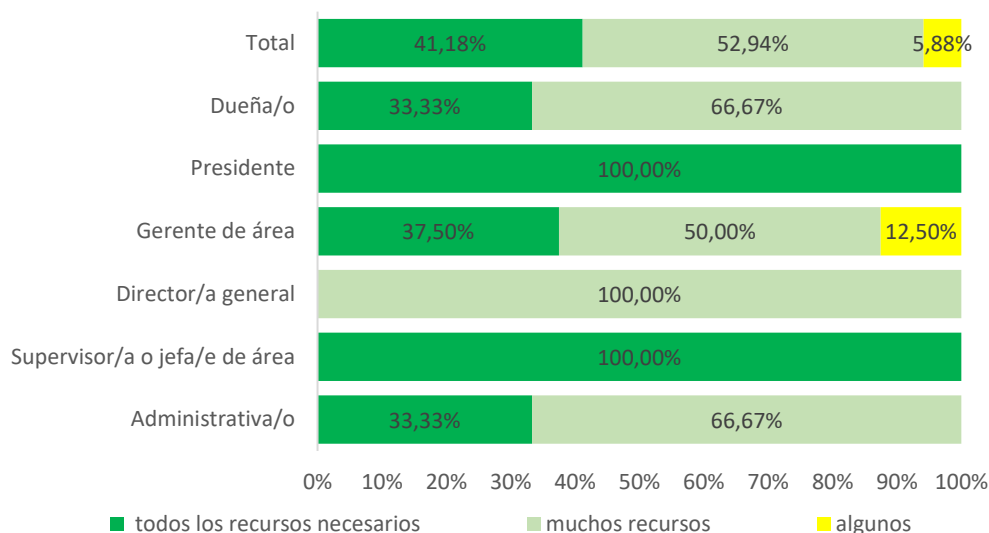
Los gerentes consideran que cuenta con todos los recursos necesarios en un 25%, Otro cuarto considera que cuenta con muchos recursos y un 42% considera que tiene algunos recursos.

Ilustración 24 Los recursos necesarios para poder ejecutar la estrategia en medianas empresas



En las empresas pequeñas, el 52% considera que cuenta con muchos recursos y un 41% considera que cuenta con muchos recursos. A nivel gerencial, se mantiene la misma tendencia.

Ilustración 25 Los recursos necesarios para poder ejecutar la estrategia en pequeñas empresas



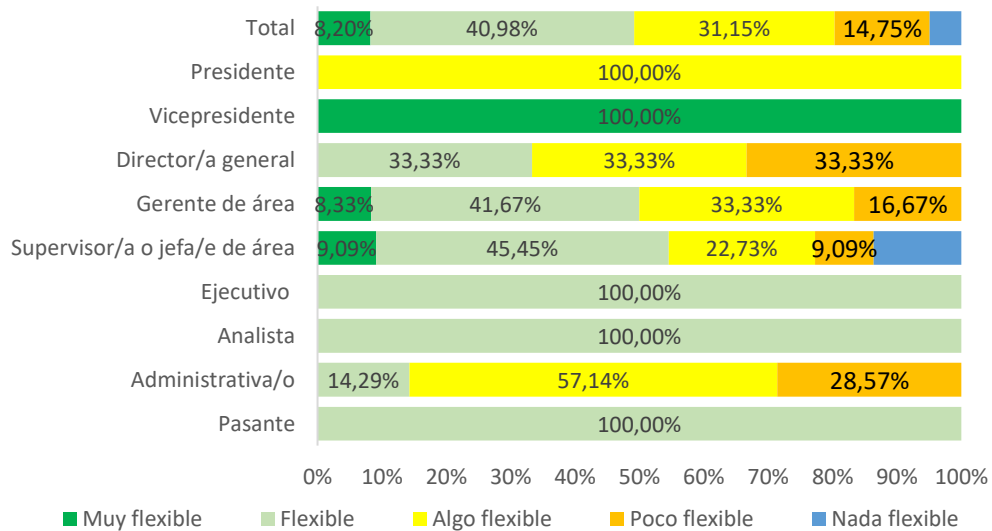
Cuanto más se adapte, el diseño de la estructura en función de la estrategia, mayor posibilidad de obtener éxito tendrá la organización, además se debe proporcionar los recursos necesarios a los equipos de trabajo para que puedan realizar sus tareas. Podemos conocer, entender, estar de acuerdo y haber participado en la elaboración de la estrategia, pero si la estructura no acompaña y si no se cuenta con los recursos necesarios, será muy difícil poder ejecutar la estrategia de forma eficiente. La organización y todos sus recursos tienen que estar alineados con la estrategia y, además, deben tener la capacidad de ser flexibles ante los cambios en el mercado, los cuales originarán cambios en la estrategia definida.

El 34% de los encuestados manifiesta que la organización es flexible ante los cambios de mercados. Las grandes empresas son las más flexibles (41%). Cerca del 42% manifiesta que la empresa tiene un grado de flexibilidad bajo. La flexibilidad es sumamente importante para poder adaptarse a los cambios de mercado y hacer frente a nuevos competidores, nuevas tecnologías y preferencias de los clientes. La estrategia debe reevaluarse constantemente y se debe contar con un proceso para tal fin.

En las grandes empresas el 41% considera que la organización es flexible para adaptarse a los cambios del mercado. La opinión de los directores está repartida un tercio considera que es

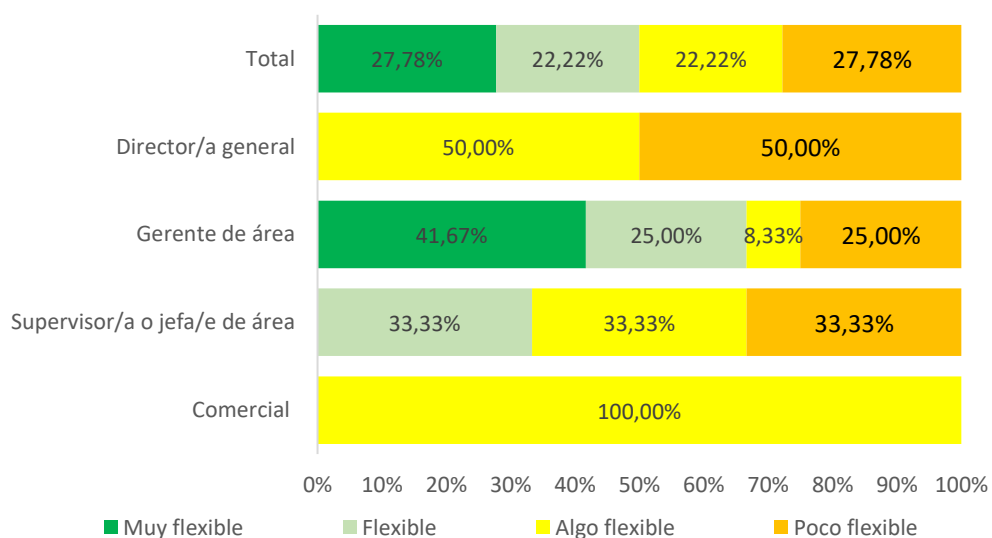
flexible, otro tercio considera que es algo flexible y el último tercio considera que es poco flexible. Por en cuanto, los gerentes consideran en un 8% que la organización es muy flexible ante cambios en el mercado.

Ilustración 26 Flexibilidad de la organización en empresa grandes



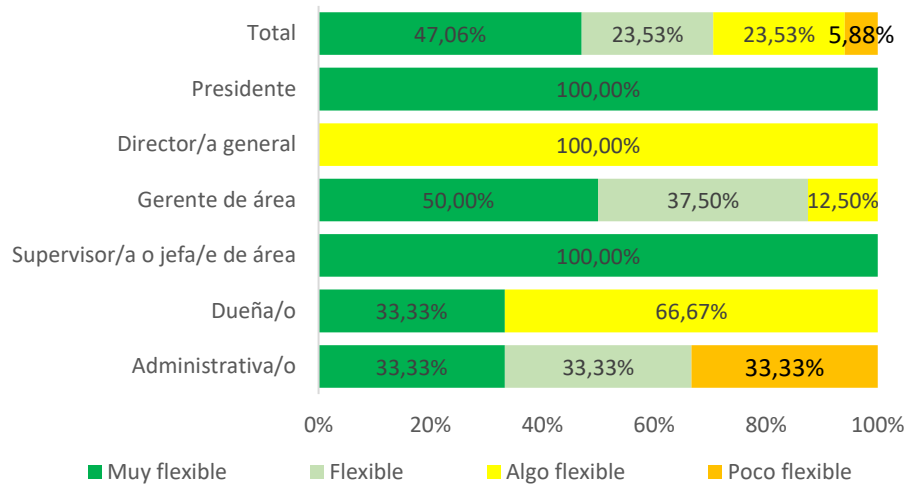
En las medianas empresas las opiniones están parejas: un 28% considera que la empresa es muy flexible y en la misma proporción considera que es poco flexible. Los gerentes son los que más consideran que la empresa es muy flexible en cerca del 42%

Ilustración 27 Flexibilidad de la organización en empresa medianas



Las empresas pequeñas son las que más se considera flexibles ante los cambios del mercado, así lo piensa el 47% de los encuestados. La mitad de los gerentes considera que la empresa es muy flexible

Ilustración 28 Flexibilidad de la organización en empresa pequeñas



El 53% de los que creen que la estructura de la organización fue diseñada en función de la estrategia, considera que la estrategia contribuye al logro de los objetivos y un 42% considera que contribuye altamente.

El 70%, de los que contestó que la estructura acompaña, pero faltan algunos recursos, considera que la estrategia contribuye al logro de los objetivos. En el capítulo 1.1, vimos que el autor Chandler (1997), considera que una estructura bien diseñada debe adaptarse para facilitar la ejecución de la estrategia. Las estructuras rígidas y las informales representan barreras para la ejecución eficiente de estrategias, situación que se evidencia en los resultados obtenidos en las encuestas. (ver tabla 7)

Tabla 7 Contribución de la estrategia al cumplimiento del objetivo y estructura.

Diseño de la Estructura	Contribuye altamente	Contribuye.	algo contribuye	Contribuye poco	no contribuye en nada	Total
diseñada especialmente	42.1%	52.6%	5.3%	0.0%	0.0%	100%
acompaña, pero faltan algunos recursos.	14.0%	70.0%	14.0%	0.0%	2.0%	100%
acompaña muy poco	10.5%	52.6%	31.6%	5.3%	0.0%	100%
no acompaña.	0.0%	16.7%	66.7%	0.0%	16.7%	100%
no está diseñada para los objetivos	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100%
Total	17.7%	59.4%	19.8%	1.0%	2.1%	100%

El 67% de los que contestaron que la estructura no acompaña, considera que la estrategia algo contribuye al logro de los objetivos.

El 47% de los que creen que la estructura de la organización fue diseñada en función de la estrategia, considera que la organización apoya el logro de la Estrategia y un 37% considera que lo apoya altamente.

El 76% que considera que la a estructura acompaña, pero faltan algunos recursos, manifiesta que la organización apoya el logro de la estrategia.

El 50% de los que considera que la estructura no acompaña, manifiesta que la organización apoya en ocasiones el logro de la estrategia.

El 47,4% que considera que la estructura está diseñada especialmente para lograr los objetivos y desarrollar la estrategia considera que la organización apoya, y casi el 37% manifiesta que apoya altamente.

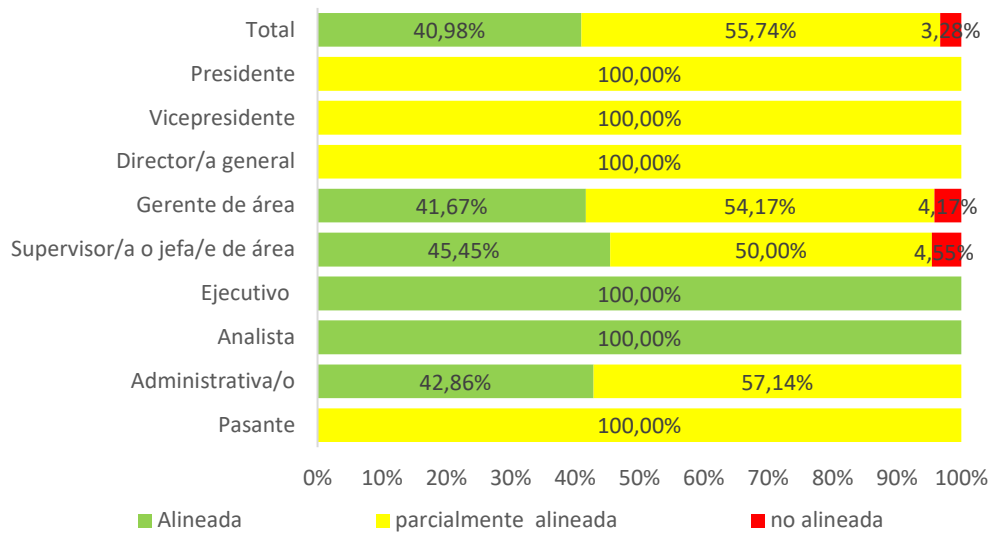
Tabla 8 Apoyo organizacional a la estrategia y diseño de la estructura.

Diseño de la Estructura	Apoya altamente.	Apoya	En ocasiones.	Apoya poco	No apoya	Total
diseñada especialmente	36.8%	47.4%	15.8%	0.0%	0.0%	100%
acompaña, pero faltan algunos recursos.	14.0%	76.0%	8.0%	2.0%	0.0%	100%
acompaña muy poco	0.0%	47.4%	47.4%	5.3%	0.0%	100%
no acompaña.	0.0%	16.7%	50.0%	16.7%	16.7%	100%
no está diseñada para los objetivos	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100%
Total	14.6%	60.4%	20.8%	3.1%	1.0%	100%

La alineación estratégica se da cuando existe la conjunción de los diversos elementos internos y externos de una organización, los cuales van desde su estrategia, recursos, hasta su estructura organizacional, con el objetivo de lograr el cumplimiento de los objetivos y el propósito de la organización

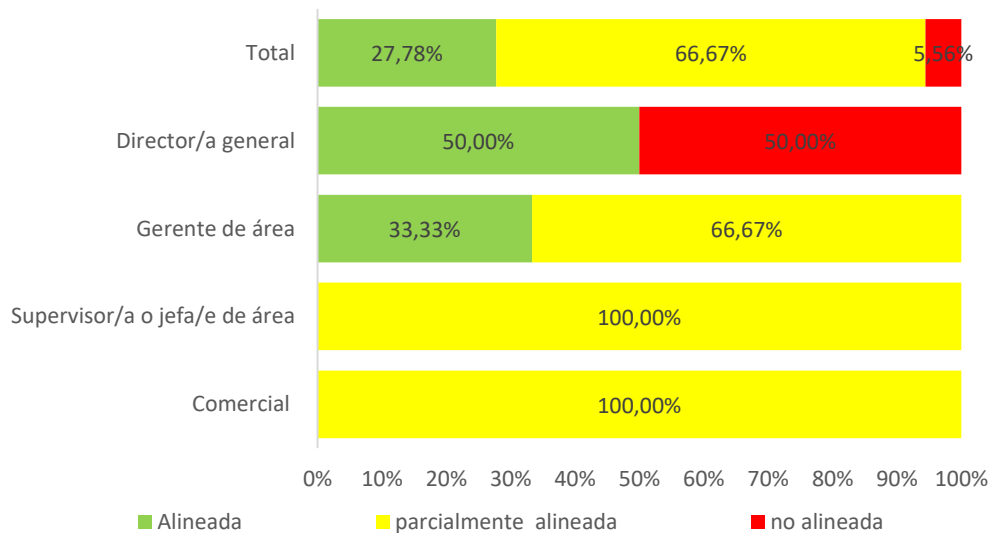
En las grandes empresas, el 41% considera que la organización está alineada estratégicamente. Un 56% considera que la alineación es parcial. El 100% de los directores considera que la alineación es parcial. El 54% de los gerentes considera lo mismo, pero un 42% considera que la organización está alineada.

Ilustración 29 Alineación estratégica en grandes empresas.



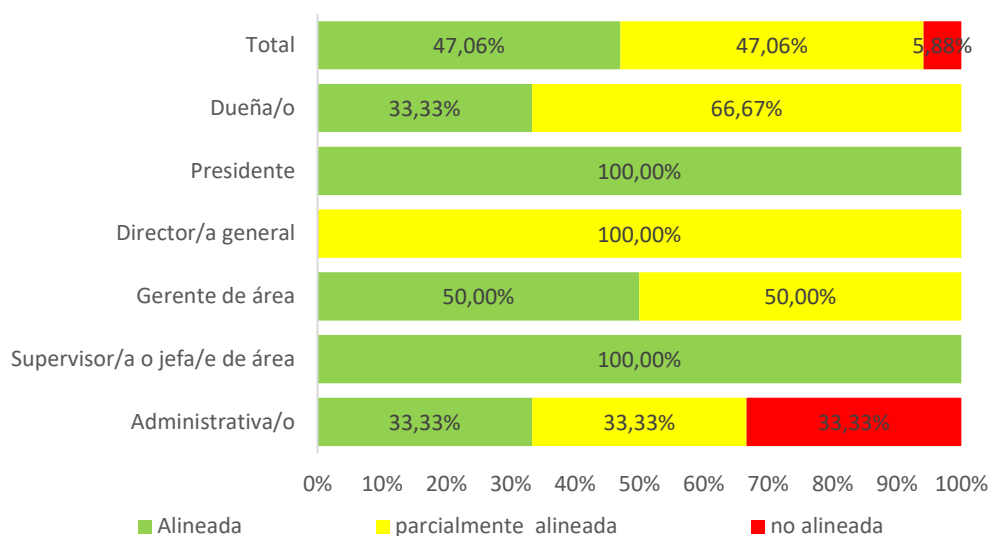
Cerca de 70% de los encuestados de las medianas empresas considera que la organización está parcialmente alineada. Existe un 6% que considera que no lo está. La mitad de los directores considera que la organización no está alienada y la otra mitad que si lo está.

Ilustración 30 Alineación estratégica en medianas empresas



Las pequeñas empresas son los que más se consideran alineadas, así lo piensan el 47% de los encuestados. La totalidad de los directores consideran que la alineación es parcial. La mitad de los gerentes consideran que la organización está alineada y la otra mitad que lo está en forma parcial.

Ilustración 31 Alineación estratégica en pequeñas empresas



El 84% de las personas que consideran que la estructura está diseñada para cumplir la estrategia considera que la organización esta alineada estratégicamente.

El 64% que considera que la estructura acompaña, pero falta algunos recursos, considera que la organización está parcialmente alineada.

En el otro extremo, los que consideran que la organización no está alineada, manifiesta en un 75% que la estructura acompaña muy poco y un 25% considera que la estructura no acompaña.

Cerca del 74% de los que considera que la estructura acompaña muy poco considera que la organización esta parcialmente alineada. (ver tabla 9).

Tabla 9 Diseño de la estructura y alineación *estratégica*.

Diseño de la Estructura	Alineada	parcialmente alineada	no alineada	Total
diseñada especialmente	84.2%	15.8%	0.0%	100%
acompaña, pero faltan algunos recursos.	36.0%	64.0%	0.0%	100%
acompaña muy poco	10.5%	73.7%	15.8%	100%
no acompaña.	16.7%	66.7%	16.7%	100%
no está diseñada para los objetivos	50.0%	50.0%	0.0%	100%
Total	39.6%	56.3%	4.2%	100%

La alineación entre la estrategia y la estructura asegura que todos los miembros de la organización estén yendo en la dirección correcta.

Considerando la matriz elaborada por los autores Trevor y Varcoe (Capítulo 1,2), donde se pone a prueba la eficacia organizacional, en función a las respuestas a dos interrogantes:

- ¿Qué tan bien soporta la estrategia de negocios al cumplimiento del propósito de su empresa?
- ¿Qué tan bien apoya su organización el logro de su estrategia comercial?

Ilustración 32 Resultados de la matriz de alineamiento

¿Considera que la estrategia general establecida contribuye al cumplimiento de los objetivos?	ALINEADO	23%	74%
	NO ALINEADO	2%	1%
		NO ALINEADO	ALINEADO

¿Considera que la organización apoya el logro de la estrategia?

Según el resultado del estudio, el 74% de las personas encuestadas considera que la organización para la cual trabaja se encuentra en el cuadrante superior derecho, “*Muchas oportunidades de ganar*”, donde la alineación no sólo se manifiesta en el rendimiento financiero, sino que también se manifiesta en el clima de trabajo colaborativo y el compromiso del staff.

Existe, en la muestra, un 23% que considera que las organizaciones para las cuales trabajan se encuentran en el cuadrante denominado, “*Mejor de las intenciones, pero incapaz*”. Donde las empresas tienen menos oportunidades de implementar la estrategia, dado que no hay un apoyo en firme de la organización para su correcta ejecución.

En el cuadrante denominado “*audazmente yendo a ninguna parte*”, encontramos al 1% de la muestra. Se caracteriza por empresa con grandes equipos de trabajo pero que no cuentan un propósito coherente que ayude a guiar los cambios en la estrategia.

Sólo un 2% de los encuestados considera que su organización se encuentra en el cuadrante “sin oportunidades”, que se caracteriza, por la falta de apoyo de la organización y una estrategia que no contribuye a cumplir con el propósito u objetivos de la organización, se evidencia un uso ineficiente de los recursos.

Como fuera mencionado en los anteriores capítulos, la estrategia antecede a la estructura, la cual tiene que estar diseñada para poder ejecutarla de forma exitosa. Por estructura, no sólo se

considera las distintas áreas y personas de la organización, sino también otros recursos, procedimientos, materiales, sistemas, etc. Una estructura diseñada en función de la estrategia tiene más oportunidad de ser exitosa. En muy pocos casos vemos que la estructura está diseñada especialmente en función de la estrategia. Para la mitad de los encuestados, la estructura acompaña, pero faltan recursos y consideran que cuentan solamente con algunos recursos para poder ejecutar la estrategia.

Según Chandler (1997), (capítulo 1.2) la estructura organizacional debe diseñarse para apoyar la implementación de la estrategia. La estructura debe ser flexible para responder a cambios en el mercado y facilitar la coordinación entre áreas. Los resultados confirman la teoría de que las estructuras rígidas en empresas grandes y las informales en empresas pequeñas afectan la ejecución estratégica. Esto valida la idea de Chandler sobre la necesidad de alinear estructura y estrategia.

Las organizaciones deberían trabajar en adecuar lo máximo posible la estructura y los recursos en función de la estrategia establecida y, además, deben ser flexibles para adaptarse a los cambios de mercado.

4.1.4 Trabajo Colaborativo.

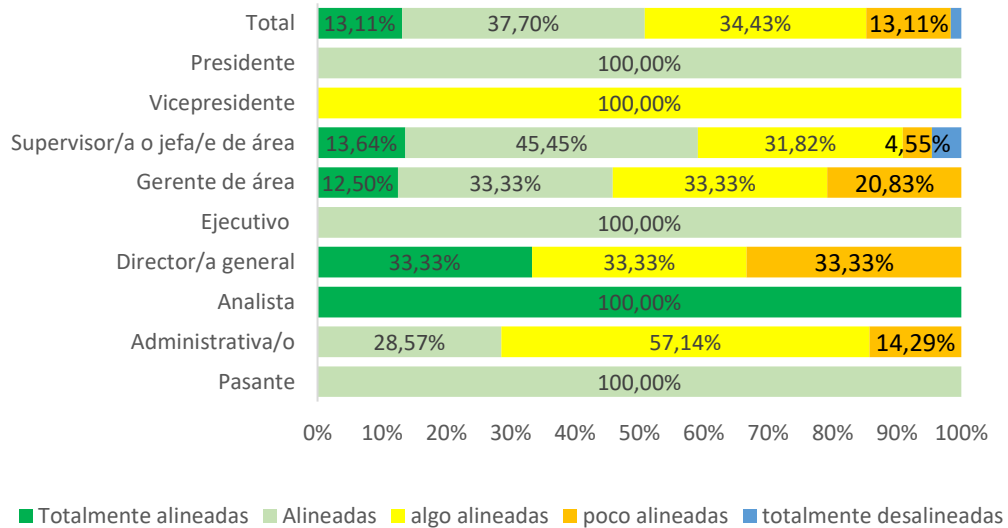
Como fue descrito en el capítulo II, el trabajo colaborativo es esencial para lograr la alineación estratégica, la cual permita tener éxito en la ejecución de la estrategia. No basta con tener objetivos bien definidos, una estructura sólida y los recursos necesarios. Si los equipos no trabajan en forma colaborativa, compartiendo los mismos objetivos, valores, y cultura organizacional, sino hay confianza entre los distintos equipos, será muy difícil conseguir el éxito. Cuando los miembros de la organización poseen objetivos que no contribuyen al logro de la estrategia se puede generar un desalineamiento estratégico. También puede suceder que los equipos tengan objetivos contrapuestos, donde sino se tiene clara la estrategia general de la organización, afectará al cumplimiento de los objetivos y a la visión de la organización.

El 39.6% de los encuestados considera que los objetivos de las distintas áreas están alineados con la meta de la organización. Un 35.4% considera que están algo alineados. Solo un 13.5% considera que están totalmente alineados y tan sólo un 1% considera que los objetivos de cada área están totalmente desalineados.

Las grandes empresas sólo el 13% de los encuestados considera que las metas de las distintas áreas están alineadas en función de las metas de la organización. Los directores consideran que están totalmente alienados, algo alineadas y poco alineadas en partes iguales. Por su parte el

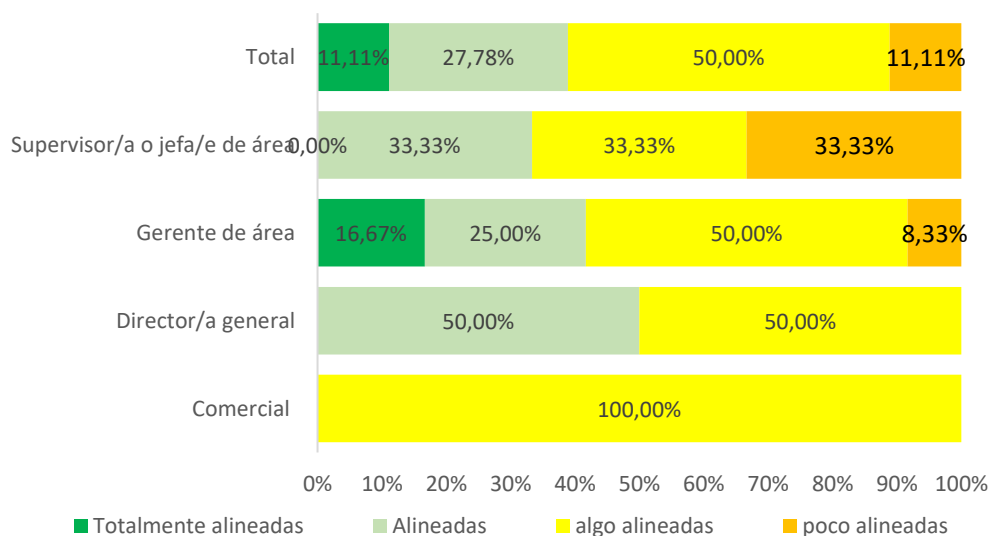
33% de los gerentes considera que están alineadas y otro 33% considera que están algo alineadas. Casi un 13% considera que están totalmente alienadas y un 21% considera que existe muy poca alineación

Ilustración 33 Objetivos alineados entre distintas áreas en empresa grandes



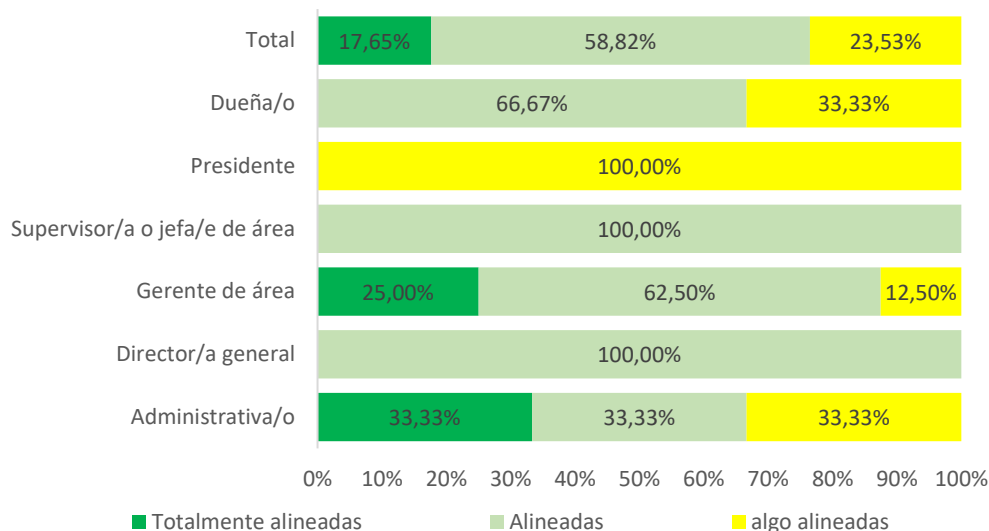
En las empresas medianas el 50% de los entrevistados considera que las metas de las distintas áreas están algo alineadas. Lo mismo sucede con la opinión de los gerentes, quienes además consideran en un 33% que las metas están alineadas.

Ilustración 34 Objetivos alineados entre distintas áreas en empresas medianas.



En las pequeñas empresas, casi el 60% considera que la metas de las distintas áreas están alineadas. Los gerentes consideran en un 25% que están totalmente alineadas.

Ilustración 35 Objetivos alineados entre distintas áreas en pequeñas empresas.



El 85% de los encuestados que considera que los objetivos de cada área están alineados con el objetivo general de organización, definen que la organización está alineada estratégicamente. Los que consideran que los objetivos de cada área están algo alineados, ven a la organización como parcialmente alineada. El 90% de los que consideran pocos alineados los objetivos de las diferentes áreas ven parcialmente alineada a la organización (ver tabla 10). Para que la organización este alineada estratégicamente, los objetivos de las distintas áreas y equipos también tienen que estarlo.

Tabla 10 Objetivos Alineados

Objetivos Alineados	Alineada	parcialmente alineada	no alineada	Total
Totalmente alineadas	84,6%	15,4%	0,0%	100,0%
Alineadas	52,6%	44,7%	2,6%	100,0%
algo alineadas	20,6%	73,5%	5,9%	100,0%
poco alineadas	0,0%	90,0%	10,0%	100,0%
totalmente desalineadas	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	39,6%	56,3%	4,2%	100,0%

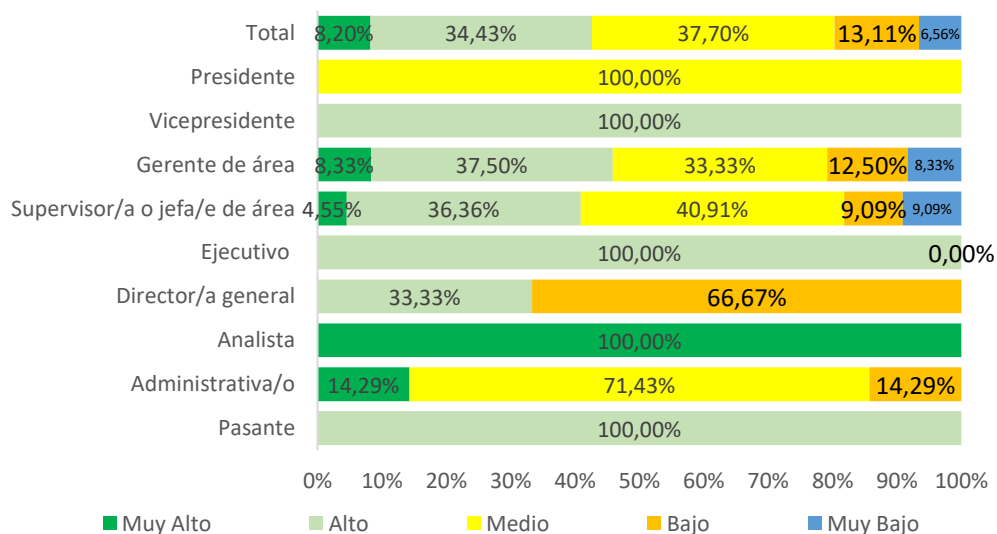
En el capítulo 1,4 se mencionó que dentro de las principales causas por la que falla la implementación de la estrategia, según el autor Elikwu (2019) es por la desalineación estratégica con el diseño de la organización, desde la estructura, procesos, tecnologías hasta la falta de colaboración entre sus miembros, la cual se puede dar por varios motivos, desde el tener objetivos contrapuestos, falta de confianza o sentir una sensación de amenaza. Kwan (2019) resalta que la colaboración entre áreas es esencial para implementar estrategias de manera efectiva. La colaboración fomenta la innovación, mejora la eficiencia y facilita el logro de objetivos comunes. Aunque la teoría sugiere que el trabajo colaborativo debe ser una prioridad en todas las empresas, las encuestas muestran que muchas organizaciones aún no consideran formalmente la colaboración como un elemento estratégico clave.

El 38,5% de los encuestados considera que existe un grado de colaboración alto entre los distintos sectores de la organización. Una colaboración “muy alta” sólo se da el 11,5% de los casos, y en el otro extremo sólo un 4.2% considera que existe una colaboración muy baja entre los sectores.

En las grandes empresas el grado de colaboración muy alto entre sectores se da sólo en el 8% de los casos. El 38% considera que existe un nivel medio de colaboración.

Casi el 70% de los directores considera que hay un nivel bajo de cooperación. Los gerentes consideran en un 37% que existe un nivel alto de colaboración, aunque un 8% considera que la cooperación es muy baja.

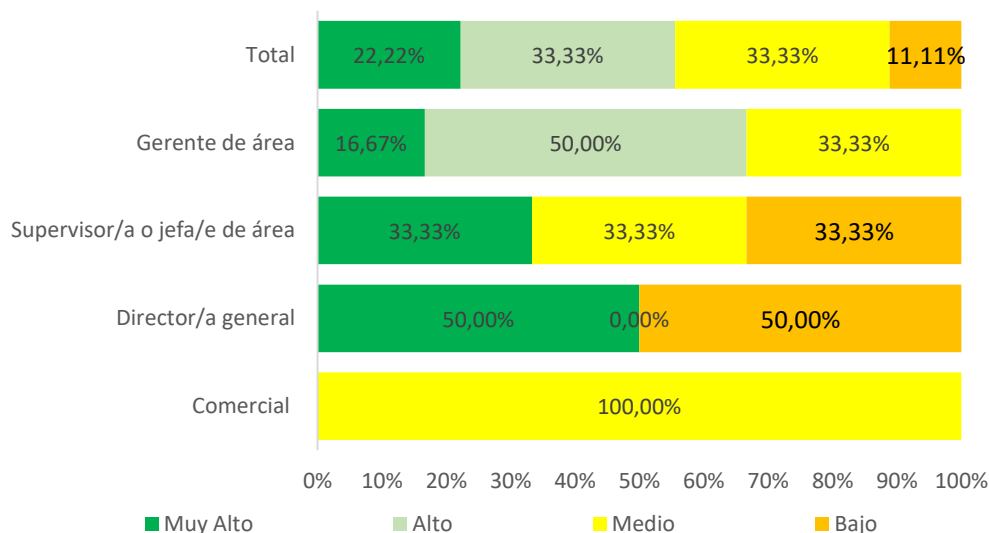
Ilustración 36 Colaboración entre sectores en una empresa grande



En las medianas empresas un tercio de los entrevistados considera que la colaboración es alta, un segundo tercio considera que es media.

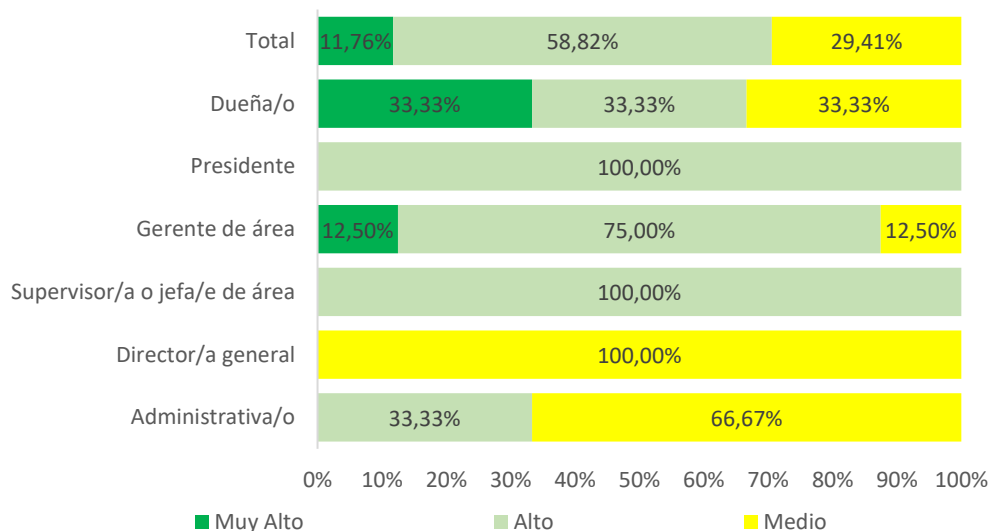
El 50% de los gerentes considera que es alta. El 50% de los directores considera que es muy alta y la otra mitad muy baja.

Ilustración 37 Colaboración entre sectores en una empresa mediana



En las pequeñas empresas, casi el 60% considera que hay un nivel alto de colaboración entre las distintas áreas. El 75 de los gerentes piensa lo mismo.

Ilustración 38 Colaboración entre sectores en una empresa pequeña



El 82% de los encuestados que consideran que existe una alta colaboración entre áreas, consideran que la organización está alineada estratégicamente. El 77% de los que considera que el grado de colaboración es medio, consideran que la organización está parcialmente alineada. El 90% que considera que la colaboración es baja, considera que la organización esta parcialmente alineada. El 50% de los encuestados que considera muy bajo el nivel de colaboración entre áreas considera que la organización está parcialmente alineada y el otro 50% considera que no está alineada. Como fuera mencionado, para lograr la alineación estratégica, no alcanza con tener una estrategia clara, conocida y entendida por todos. No alcanza con tener una estructura diseñada para lograr la estrategia. Si los equipos no trabajan de forma colaborativa, es muy difícil que se logre una alineación estratégica eficiente, la cual afectará a la ejecución de la estrategia y por lo tanto al logro de las metas de la organización (Ver tabla 11).

Tabla 11 Colaboración entre áreas y alineación estratégica

Colaboración entre áreas	Alineada	parcialmente alineada	no alineada	Total
Muy Alto	81,8%	18,2%	0,0%	100,0%
Alto	59,5%	40,5%	0,0%	100,0%
Medio	20,6%	76,5%	2,9%	100,0%
Bajo	0,0%	90,0%	10,0%	100,0%
Muy Bajo	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total	39,6%	56,3%	4,2%	100,0%

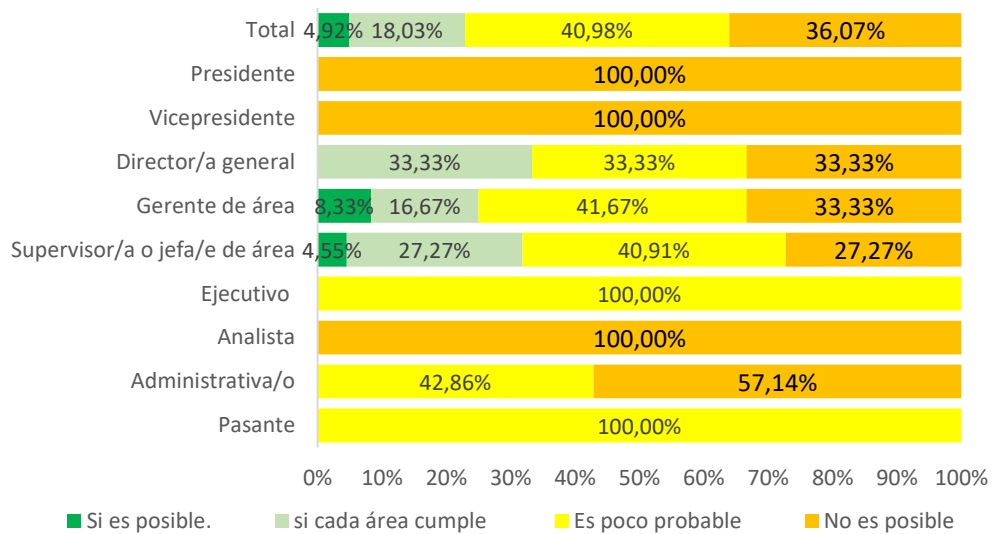
Para lograr organizaciones alineadas estratégicamente es necesario que los equipos de distintas áreas se unan para lograr la ejecución de la estrategia. Cuando los distintos equipos trabajan unidos, se genera fuentes de innovación, mayor eficiencia y compromiso. Por otro lado, si los equipos no trabajan en forma colaborativa pueden comprometer el logro de la ejecución de la estrategia. El 41,7% de los encuestados considera que es poco probable que se pueda ejecutar la estrategia si los equipos no trabajan de manera colaborativa. Un 36,5% considera que es imposible lograrlo. Sólo un 4,2% considera que se puede ejecutar la estrategia a pesar de que los equipos no trabajen en forma colaborativa.

El 41% de los encuestados de las grandes empresas considera poco probable que se pueda ejecutar eficientemente la estrategia sino existe un trabajo colaborativo entre las distintas áreas

de la empresa. Un 18% considera que es probable, si cada una de las áreas cumple su objetivo específico. Un 5% considera que es posible a pesar de que no exista alineación.

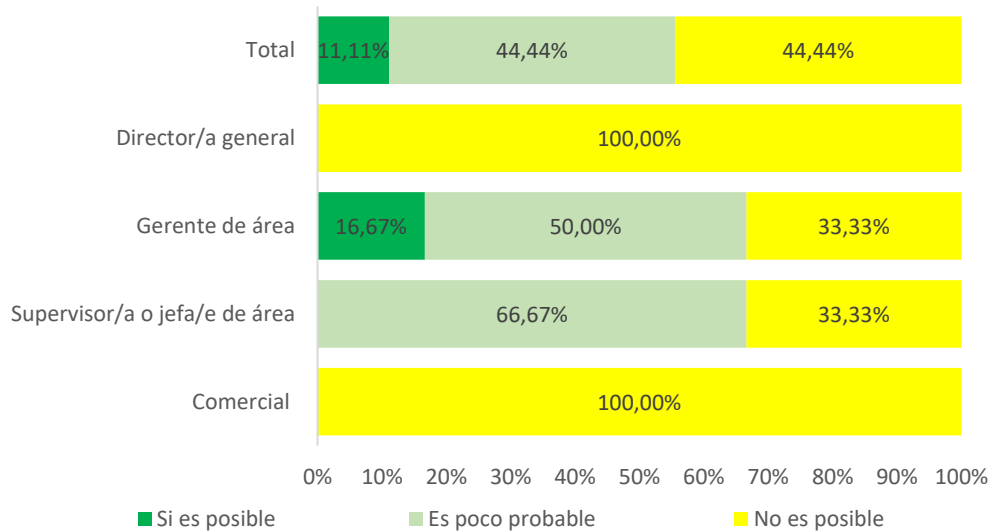
La opinión de los directores está dividida entre que no es posible, poco probable y si es posible si cada uno cumple su objetivo. Un 8% de los gerentes considera que es que se puede lograr la estrategia sin que los equipos estén alienados.

Ilustración 39 Logro de la estrategia sin trabajo colaborativo en grandes empresas



El 50% de los gerentes de las empresas medianas considera que es probable ejecutar las estrategias si cada una de las áreas cumple su objetivo. Un 33% considera que no es posible cumplir la estrategia sin que los objetivos de las áreas estén alienados

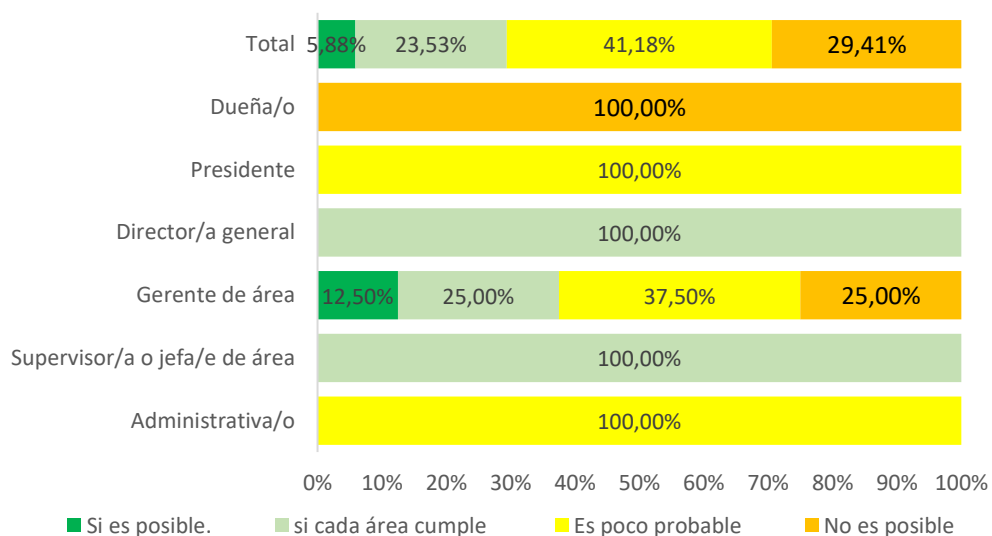
Ilustración 40 Logro de la estrategia sin trabajo colaborativo en empresas medianas.



El 41% de los encuestados de las pequeñas empresas considera poco probable que se pueda ejecutar la estrategia sin que las áreas trabajen de forma colaborativa. El 29% considera que no es posible que se pueda lograr.

La opinión de los gerentes está más dividida, un 37% considera poco probable. Un 25% considera que no es posible y otro 25% considera si cada área cumple su objetivo es posible. Un 12% considera que es posible cumplir la estrategia sin contar con la cooperación entre áreas.

Ilustración 41 Logro de la estrategia sin trabajo colaborativo en empresas pequeñas



El 54% de los que considera que no es posible lograr ejecutar la estrategia sino se trabaja en forma colaborativa, considera que su organización está parcialmente alineada estratégicamente. El 62% que considera que es poco probable que se pueda ejecutar la estrategia considera que la organización esta parcialmente alienada.

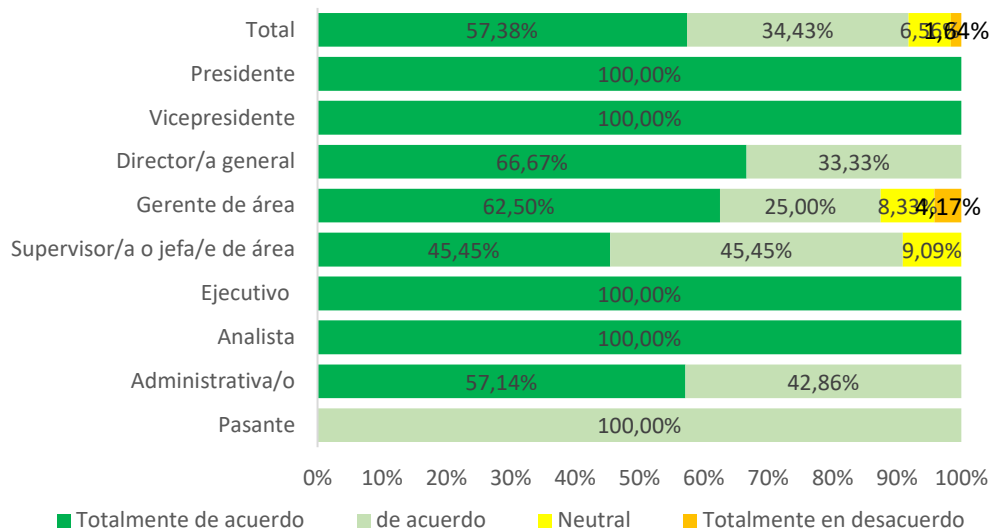
Tabla 12 Falta de trabajo colaborativo y ejecución de la estrategia

Falta de trabajo colaborativo	Alineada	parcialmente alineada	no alineada	Total
No es posible que se pueda ejecutar la estrategia	42,9%	54,3%	2,9%	100,0%
Es poco probable que se pueda ejecutar la estrategia.	30,0%	62,5%	7,5%	100,0%
Sólo si cada área cumple su objetivo específico.	52,9%	47,1%	0,0%	100,0%
Si es posible.	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	39,6%	56,3%	4,2%	100,0%

Para lograr la alineación estratégica es necesario que las personas estén dispuestas a colaborar con otras áreas, equipos y personas. El 60,42% de los encuestados está totalmente de acuerdo con colaborar con otros equipos. Y un 30% está de acuerdo en realizarlo. Más del 90% de los encuestados manifiesta una buena predisposición hacia la colaboración

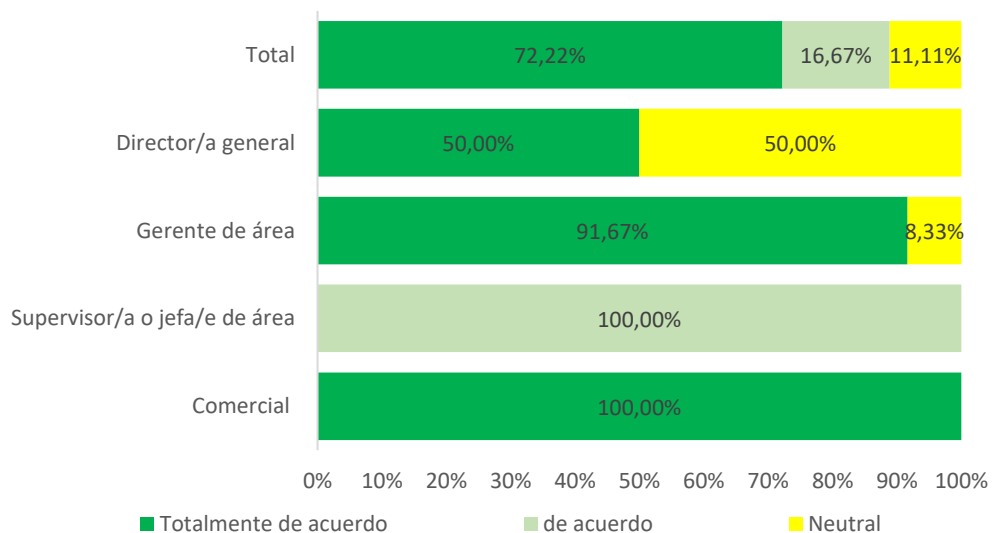
En las grandes empresas, el 57% de los entrevistados está totalmente de acuerdo con colaborar con otros equipos de otras áreas y un 34% está de acuerdo con realizarlo. Tanto en los directores como en los gerentes más del 60% está totalmente de acuerdo con colaborar con equipos de otras áreas. Existe un 8% que se siente indiferente y un 4% está totalmente en desacuerdo con la colaboración entre áreas.

Ilustración 42 Disposición a la colaboración con otro equipo en empresas grandes



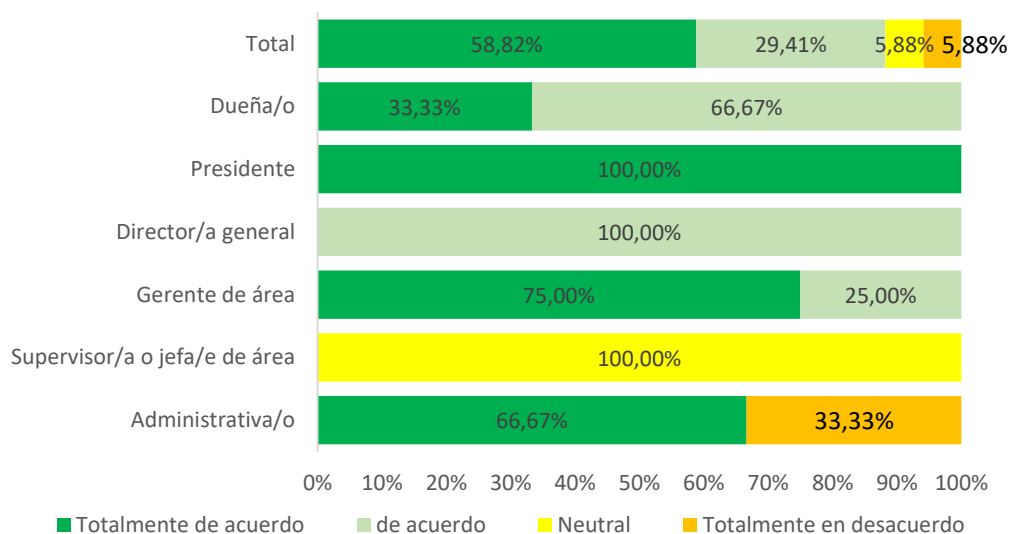
En las empresas medianas, más del 72% está totalmente de acuerdo con colaborar con otros equipos. El 92% de los gerentes está totalmente de acuerdo con la colaboración.

Ilustración 43 Disposición a la colaboración con otro equipo en empresas medianas



En las empresas pequeñas cerca del 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la colaboración entre equipos de diferentes áreas. Existe un 6% que está totalmente en desacuerdo. El 75% de los gerentes está totalmente de acuerdo y el 100% de los directores está de acuerdo con la colaboración.

Ilustración 44 Disposición a la colaboración con otro equipo en empresas pequeñas



El 55% de los encuestados que está totalmente de acuerdo con colaborar con otras áreas considera que su organización está parcialmente alienada. El 71,4% de los que considera neutral a la hora de colaborar con otras áreas considera que la organización está alineada estratégicamente.

Tabla 13 Predisposición a la colaboración entre áreas

Predisposición a colaborar con otro equipo	Alineada	parcialmente alineada	no alineada	Total
Totalmente de acuerdo	43,1%	55,2%	1,7%	100,0%
de acuerdo	24,1%	69,0%	6,9%	100,0%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	71,4%	28,6%	0,0%	100,0%
en desacuerdo	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Totalmente en desacuerdo	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	39,6%	56,3%	4,2%	100,0%

Por otro lado existen motivos o circunstancias que no favorecen al trabajo colaborativo. Según lo visto en el capítulo 2.2, el autor Weiss et al. (2005) manifiesta que dentro de las principales barreras para la colaboración se incluyen: la desconfianza, los egos profesionales, la falta de procesos claros y los incentivos mal diseñados. Por su lado, el autor Kwan (2019), visto en el capítulo 2.3, plantea que los equipos pueden sentirse amenazados por la pérdida de autonomía y recursos al trabajar colaborativamente, lo que genera resistencia. Las encuestas validan los postulados teóricos de Weiss y Kwan al identificar las mismas barreras para la colaboración. Según los encuestados el principal motivo para que no se dé la colaboración entre equipos es

la falta de dirección o prioridades claras (22,68%). Es fundamental, para lograr la colaboración contar con los líderes correctos, los cuales brinden información clara sobre objetivos, roles y prioridades, motiven a sus equipos y fomenten el relacionamiento entre los miembros del equipo. Los miembros del equipo deben tener claros los objetivos, no tenerlos es el segundo factor que no favorece al trabajo colaborativo (21,09%).

Como tercer factor aparece la “superposición de responsabilidades” (14,06%), esta situación se da cuando en la interacción de los equipos no se establecen con claridad el alcance y responsabilidad de cada equipo o miembro del equipo. Otra vez, surge la necesidad de contar con líderes que puedan guiar a los equipos de manera correcta.

El cuarto factor que afecta la colaboración es “no tener compromiso con los objetivos de la organización” (13,10%). Como fuera mencionado es fundamental para el logro del cumplimiento de la estrategia, que todos los miembros de la organización conozcan, entiendan y estén comprometidos con la estrategia y los objetivos de la organización.

En quinto lugar, figura la falta de roles claros de los miembros del equipo (10,54%). Para poder ejecutar con éxito la estrategia y contar con equipo colaborativos, cada miembro debe tener claro cuál es su rol y función, y como su aporte individual va a contribuir al logro del equipo. Es necesario generar un sentimiento de pertenencia y reforzar la identidad de cada miembro y de cada equipo.

En sexto lugar figura “la falta de confianza” (9,90%), entendiéndose como tal, a la relación interpersonal que se genera cuando las personas muestran a lo largo del tiempo una constante prueba de sus competencias e integridad.

En séptimo lugar aparece “la competencia por los recursos” (7,99%). En el contexto altamente competitivo en el cual vivimos, las exigencias son cada vez mayor y los recursos cada vez menores. Se debe establecer límites claros sobre el uso y asignación de recursos para que esta situación no genere un sentimiento de amenaza o riesgo entre los equipos a la hora de compartir o ceder un recurso.

Ilustración 45 Motivos que afectan la colaboración entre equipos

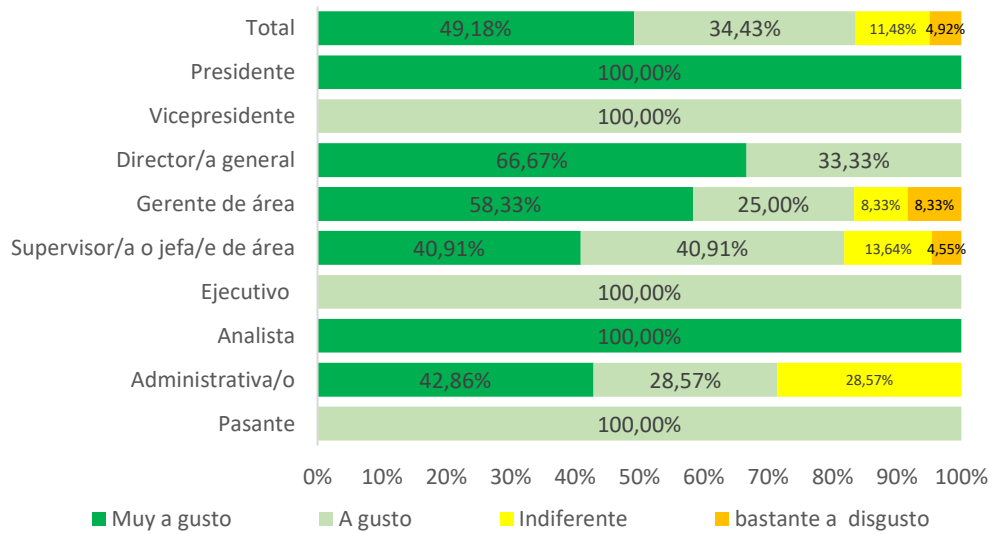


A pesar de todos los beneficios que origina el trabajo colaborativo, cuando los equipos empiezan a relacionarse entre sí, puede surgir “el conflicto”. Este conflicto muchas veces se origina cuando cada una de las áreas comienza a planificar, tomar decisiones por su propia cuenta y se ven reticentes a compartir información. Los equipos pueden sentirse amenazados por solicitudes que requieran compartir recursos, información o ceder autonomía. Esta situación puede generar que los equipos se pongan a la defensiva.

El 50% de los encuestados se considera muy a gusto en compartir información con otra área. Un 38.54% se considera a gusto de realizarlo. Un 5% de las grandes empresas se siente muy a disgusto al realizado

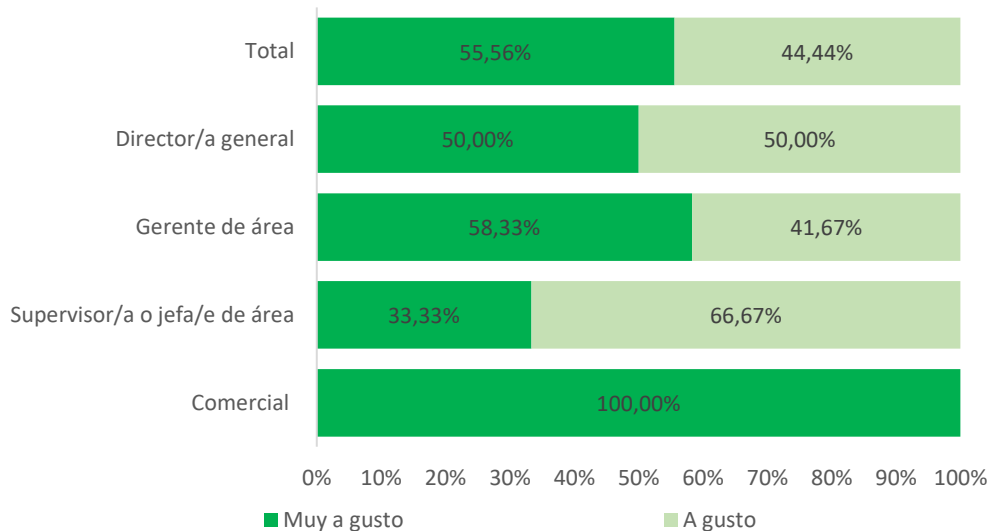
En las empresas grandes cerca del 50% de los encuestados se siente muy a gusto con compartir información con otras áreas. Existe un 5% que se siente bastante a disgusto. En el caso de los directores de empresas grandes, el 66% se siente muy a gusto y el reto a gusto con compartir información. En el caso de los gerentes casi el 60% se siente muy a gusto y un 8% bastante a disgusto

Ilustración 46 Predisposición a compartir información con otras áreas, en empresas grandes



En el caso de las empresas medianas el 56% de los encuestados se encuentra muy a gusto con compartir información con otras áreas. En el caso de los directores y gerentes de empresas medianas la situación es similar.

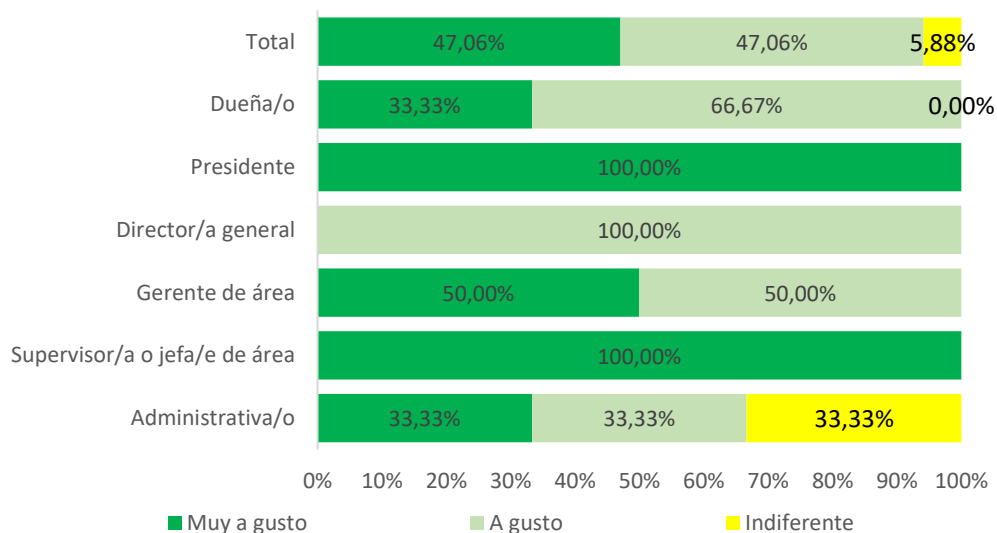
Ilustración 47 Predisposición a compartir información con otras áreas, en empresas medianas.



En el caso de las empresas pequeñas, el 47% se encuentra muy a gusto, otro 47% se encuentra a gusto de compartir información. El 100% de los directores se encuentran a gusto. En el caso

de los gerentes, la mitad se encuentra muy a gusto y la otra a gusto con compartir información entre otras áreas.

Ilustración 48 Predisposición a compartir información con otras áreas, en empresas pequeñas.



El 52% que se siente muy a gusto en compartir información con otras áreas considera que su organización está alineada estratégicamente. El 70% que se siente a gusto en compartir información considera que su organización está parcialmente alienada.

Tabla 14 Predisposición a compartir información

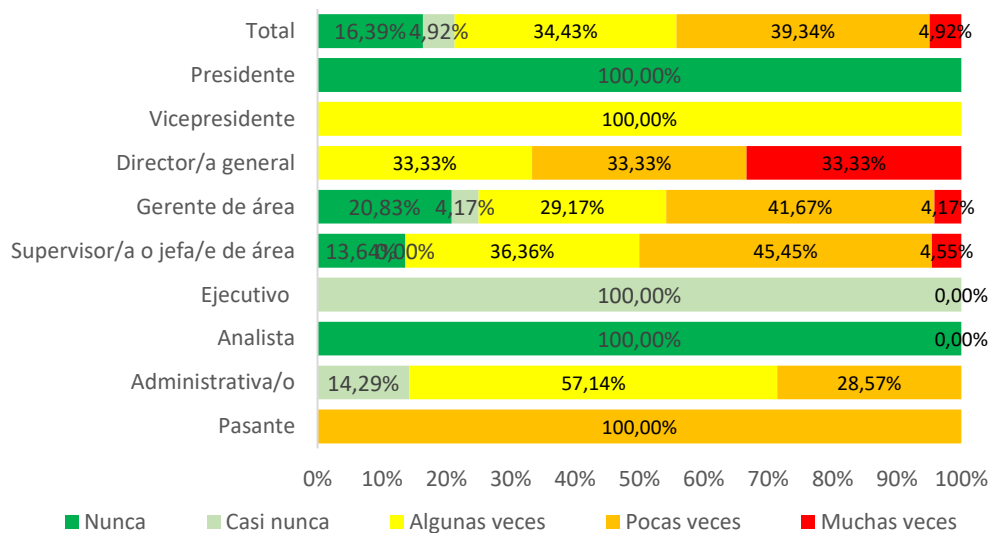
Predisposición a compartir información	Alineada	parcialmente alineada	no alineada	Total
Muy a gusto	52,1%	45,8%	2,1%	100,0%
A gusto	27,0%	70,3%	2,7%	100,0%
Indiferente	25,0%	62,5%	12,5%	100,0%
bastante a disgusto	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Total	39,6%	56,3%	4,2%	100,0%

A pesar de que casi el 90% de los encuestados está a gusto de compartir información con otras áreas, el 33,3% Algunas veces suele ocultar información y un 36,5% lo hace pocas veces. Cabe destacar que en las pequeñas empresas el 29.4% nunca oculta información.

En las empresas grandes, el 39% de los encuestaos pocas veces suele ocultar información a otras áreas y el 34% lo suele hacer algunas veces. Los directores ocultan información: muchas

veces, pocas veces y algunas veces en partes iguales. En el caso de los gerentes, sólo un 4% oculta información muchas veces. Casi un 42% lo hace pocas veces y un 21% no lo hace nunca.

Ilustración 49 Ocultar información a otras áreas en grandes empresas

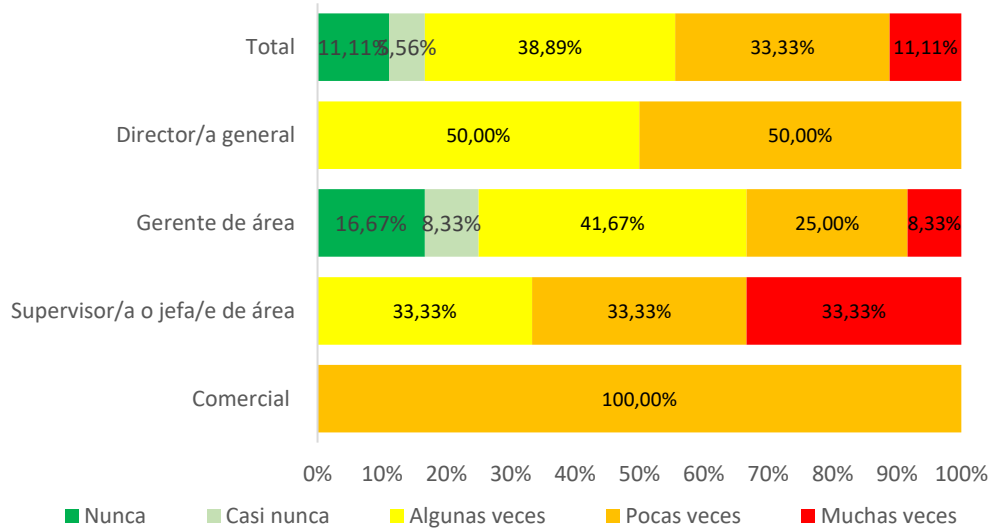


En la mediana empresa, casi el 39% de los encuestados algunas veces oculta información a otras áreas, un 33% lo hace pocas veces y un 11% lo hace muchas veces. Otro 11% no lo hace nunca.

La mitad de los directores de las empresas pequeñas oculta información algunas veces, y la otra mitad lo hace pocas veces.

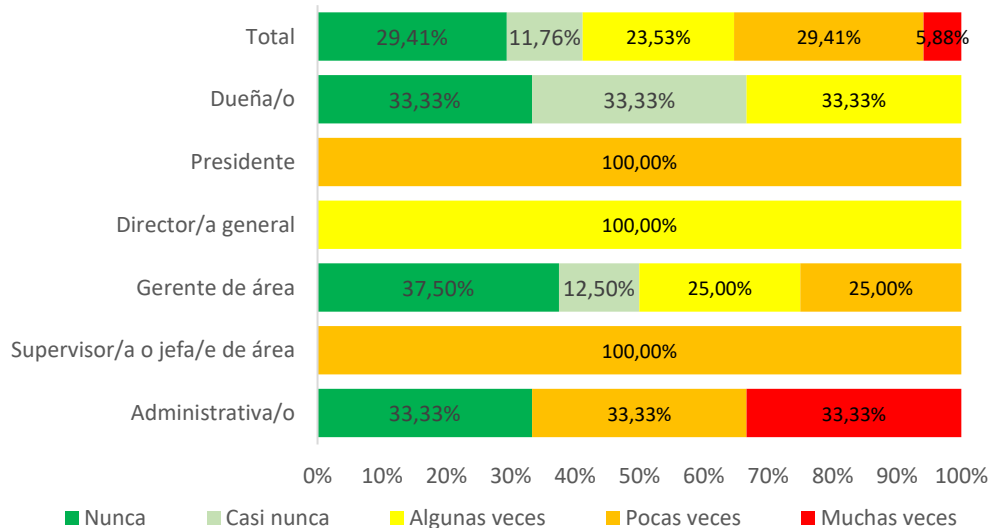
En el caso de los gerentes, el 42% oculta información algunas veces, un 25% lo hace pocas veces y un 8% muchas veces, aunque un 17% nunca oculta información a otras áreas.

Ilustración 50 Ocultar información a otras áreas en medianas empresas



En las pequeñas empresas el 29% nunca oculta información. Lo hace pocas veces con el mismo porcentaje y un 6% lo hace muchas veces. En el caso de los gerentes, el 37% nunca oculta información, Un 25% lo hace algunas veces y otro 25% lo hace pocas veces.

Ilustración 51 Ocultar información a otras áreas en pequeñas empresas



Casi el 60% de los entrevistados que manifiesta que nunca oculta información a otras áreas considera que la organización está alineada estratégicamente. El 83% que muy pocas veces oculta información considera que la organización esta parcialmente alineada. El 50% de los

que suelen ocultar mucha información consideran que la organización esta parcialmente alineada y un 33% considera que no está alineada estratégicamente.

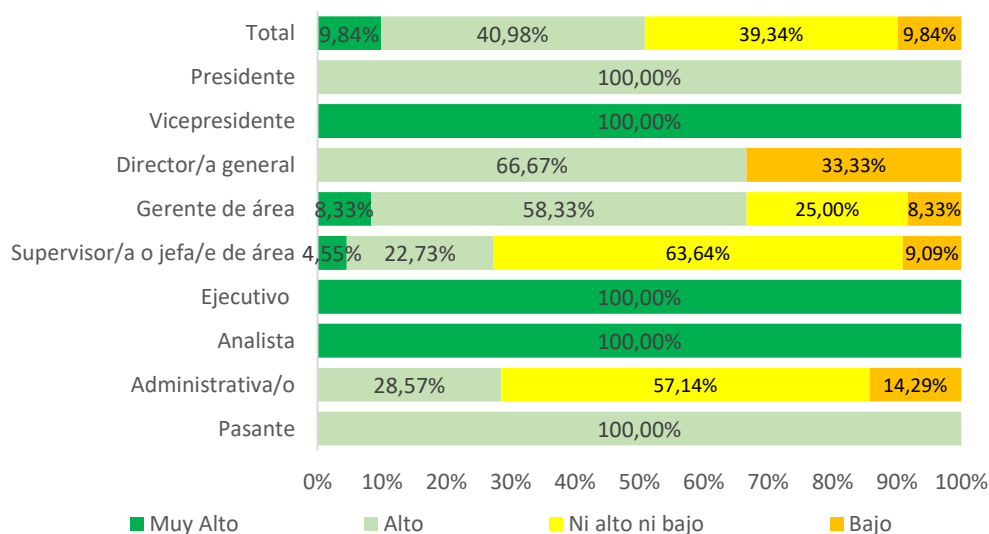
Tabla 15 Ocultamiento de información a otras áreas

Ocultamiento de información	Alineada	parcialmente alineada	no alineada	Total
Nunca	58,8%	41,2%	0,0%	100,0%
Casi nunca	16,7%	83,3%	0,0%	100,0%
Algunas veces	31,3%	62,5%	6,3%	100,0%
Pocas veces	45,7%	54,3%	0,0%	100,0%
Muchas veces	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
Total	39,6%	56,3%	4,2%	100,0%

Un 43,8% de los encuestados tiene un nivel alto de confianza en los otros equipos de la organización. En las pequeñas empresas casi un 60% tiene un nivel alto de confianza. Casi un 35% de los encuestados es indiferente a la confianza a otros equipos. Solo un 12,5% tiene un nivel de confianza muy alto, y apenas un 1% tiene un nivel muy bajo de confianza. En las medianas empresas, el 11% tiene un nivel bajo de confianza a otros equipos.

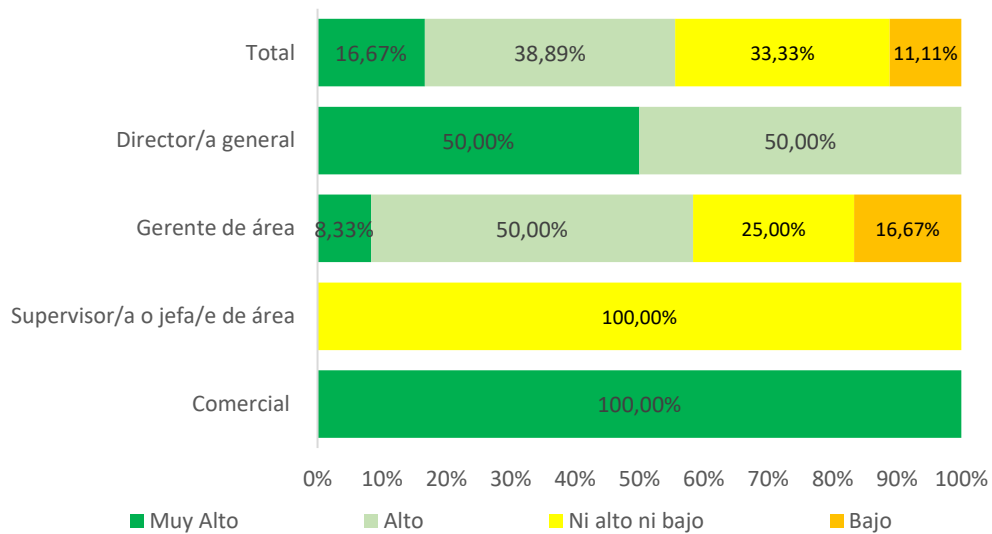
En las empresas grandes existe un nivel alto de confianza con otros equipos, en el 41% de los casos. Un 39% se manifiesta neutral. En el caso de los directores, casi el 70% tiene un nivel alto de confianza, y un 33% tiene un nivel bajo de confianza con los equipos de otras áreas. En el caso de los gerentes, casi el 60% tiene un nivel alto, un 8% bajo y otro 8% muy alto.

Ilustración 52 Nivel de confianza hacia otros equipos, en empresas grandes



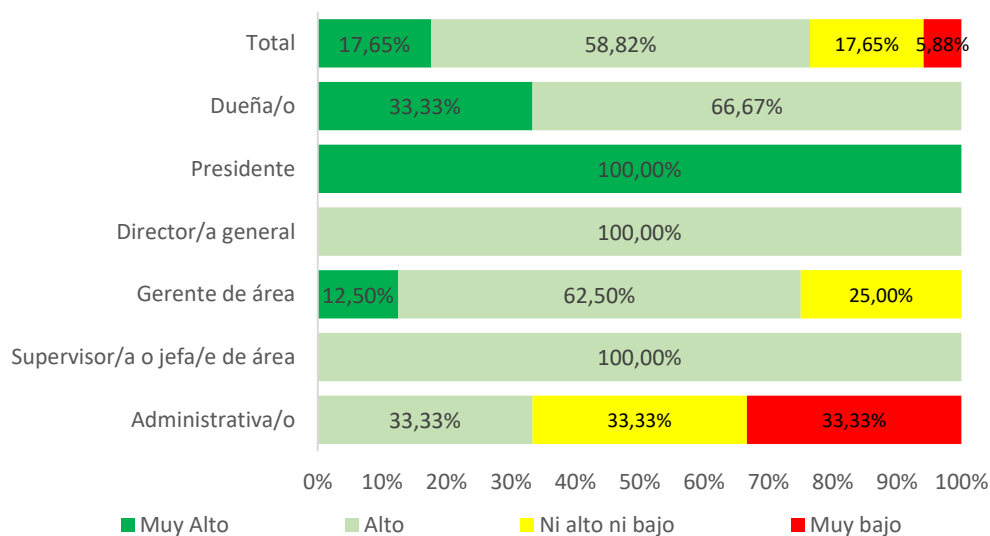
En las empresas medianas casi el 40% de los encuestados tiene un nivel alto de confianza hacia los equipos de otras áreas. Un 17% tiene un nivel de confianza muy alto y un 11% tiene un nivel de confianza bajo. En el caso de los directores la mitad tiene una confianza muy alta y la otra mitad alta. El 50% de los gerentes mantiene un nivel alto de confianza hacia los otros equipos y casi el 17% tiene un nivel bajo.

Ilustración 53 Nivel de confianza hacia otros equipos, en empresas medianas



En la pequeña empresa casi el 60% tiene un nivel alto de confianza, y un 17% tiene un nivel muy alto de confianza hacia los equipos de otras áreas. El 62% de los gerentes tiene un nivel alto y un 12% tiene un nivel muy alto de confianza.

Ilustración 54 Nivel de confianza hacia otros equipos, en empresas pequeñas



Aquellos que tiene un muy alto grado de confianza con otros equipos consideran que la organización está alienada estratégicamente en el 75% de los casos. El 87% que mantiene un grado bajo de confianza hacia otros equipos considera que la organización está parcialmente alineada. Y el 100% de los encuestados que mantiene un nivel muy bajo de confianza considera que la organización no está alienada.

Tabla 16 Confianza hacia otros equipos y alineación estratégica

Confianza con otras áreas	Alineada	parcialmente alineada	no alineada	Total
Muy Alto	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Alto	42,9%	52,4%	4,8%	100,0%
Ni alto ni bajo	30,3%	66,7%	3,0%	100,0%
Bajo	12,5%	87,5%	0,0%	100,0%
Muy bajo	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total	39,6%	56,3%	4,2%	100,0%

Como fuera mencionado en el capítulo 2 un exceso de confianza también puede ser perjudicial ya que puede llevar a los equipos a la inercia en busca de ser confiables, desalentando la propuesta de nuevas ideas o cuestionamientos del estatus quo.

Para medir el nivel de confianza se utilizó la formula denominada “Trust Equation” elaborada por los autores Maister, Green y Galford (Capitulo 2, sección 3)

$$\text{Confianza} = \frac{\text{Credibilidad} + \text{Fiabilidad} + \text{Intimidad}}{\text{Orientación al Yo}}$$

Orientación al Yo

Se les pidió a los encuestados que puntúen de 1 a 5 las cuatro variables que conforman la formula (ver tabla 16):

Tabla 17 *Indicadores de nivel de confianza por variables. Según tipo de empresa*

Tipo de Empresa.	credibilidad	fiabilidad	Intimidad	Orientación al yo	Confianza
Empresa Grande	3.56	3.41	3.97	3.69	2.96
Empresa Mediana	3.72	3.67	3.78	4.39	2.54
Empresa Pequeña	3.94	3.71	4.18	4.00	2.96
Total	3.66	3.51	3.97	3.88	2.87

Dos de las cuatro variables son de índole más racional:

- Credibilidad. Obtuvo una puntuación promedio de 3,66. Hace referencia a las palabras y lo creíble que parecen las personas. Qué competente y capaz parecen. Sobre cuánto saben, sus credenciales y cuánta confianza inspiran en los demás. En nivel más alto de “credibilidad” se da en la pequeña empresa (3.94).
- Fiabilidad: Obtuvo una puntuación promedio de 3,51. Hace referencia a las acciones y lo confiable que las personas parecen. ¿Hará lo que dice y tendrá un historial constante? ¿tiene un marco de referencia común y un entendimiento compartido? En nivel más alto de “fiabilidad” se da en la pequeña empresa (3.71).

Una tercera variable emocional:

- Intimidad: Obtuvo una puntuación promedio de 3,97. Donde juegan las emociones y lo seguras que se sienten las personas al compartir con otras personas. "Me siento seguro hablando de esto contigo..." El nivel de seguridad emocional que rodea a una persona, incluido su nivel de empatía. En nivel más alto de “intimidad” se da en la pequeña empresa (4.18).

Y el denominador de la formula, también de carácter emocional:

- Orientación al yo. Obtuvo una puntuación promedio de 3,88. Hace referencias en las motivaciones propias y enfoque en sí mismo frente a los demás. Una alta auto orientación da como resultado una baja confiabilidad, la cual puede ser entendida como egoísmo u obsesión por uno mismo. En nivel más alto de “Orientación al yo” se da en la mediana empresa (4.39) y el más bajo en las grandes empresas (3,69).

La puntuación general fue de 2,87 sobre 5. Influenciada por una alta orientación al yo en la muestra. La empresa con menor índice de confianza fueron las medianas empresas (2,54).

Considerando los puntos vistos anteriormente los factores que ayudan a lograr la cooperación y a tener una organización alineada estratégicamente son: en primer lugar, que los objetivos de las distintas áreas estén alineados al objetivo general de la organización. En segundo lugar, que exista una alta predisposición a colaborar entre los distintos equipos, en tercer lugar, un alto grado de confianza hacia los otros equipos y en cuarto lugar la transparencia a la hora de compartir información. Estos factores que surgieron en las encuestas, valida lo visto en la teoría en el capítulo 2.1,3, donde el autor Malpica et al. (2014) identifica que la comunicación clara, la confianza, la definición de roles y los incentivos grupales son fundamentales para fomentar la colaboración. Por otro lado, en el capítulo 2.1. vimos que los líderes deben actuar como facilitadores del cambio y ejemplos de comportamiento colaborativo (Hantz, 1996). Aunque la teoría resalta la necesidad de líderes transformacionales, las encuestas muestran que, en muchas empresas medianas, los líderes no están preparados o no priorizan el trabajo colaborativo. Las encuestas reflejan que la falta de confianza entre áreas, el ocultamiento de información y la resistencia al cambio son problemas recurrentes en empresas de todos los tamaños.

Además, el trabajo colaborativo, trae grandes beneficios a las organizaciones. Para los encuestados, el principal beneficio del trabajo colaborativo es la mejora de la eficiencia (46,88%), cuando los equipos persiguen un mismo objetivo, cuando trabajan por una meta común, se genera mayor motivación, la cual se traduce en mayor eficiencia y productividad.

El segundo beneficio, según los encuestados, es la mejora en la comunicación (23,96%). El trabajo colaborativo, fomenta el intercambio de ideas e información. Así, los miembros del equipo se encuentran en constante interacción recíproca.

En tercer beneficio es: fomentar la innovación (15,63%). Compartir conocimiento, información y el feedback constante fomenta la innovación, dado que se tiene en cuenta la creatividad y las propuestas de todas las personas del equipo.

El cuarto beneficio, es: Promover la interacción interpersonal (11,46%). La colaboración mejora las relaciones sociales entre los miembros del equipo.

En las pequeñas empresas, según los encuestados, el mayor beneficio sigue siendo la mejora en la eficiencia (58,82%), pero en segundo lugar aparece, la mejora en las relaciones

interpersonales (23,53%), en tercer lugar, se mantiene la fomentación de la innovación (11,76%), y en cuarto lugar aparece la mejora en la comunicación (5,88%).

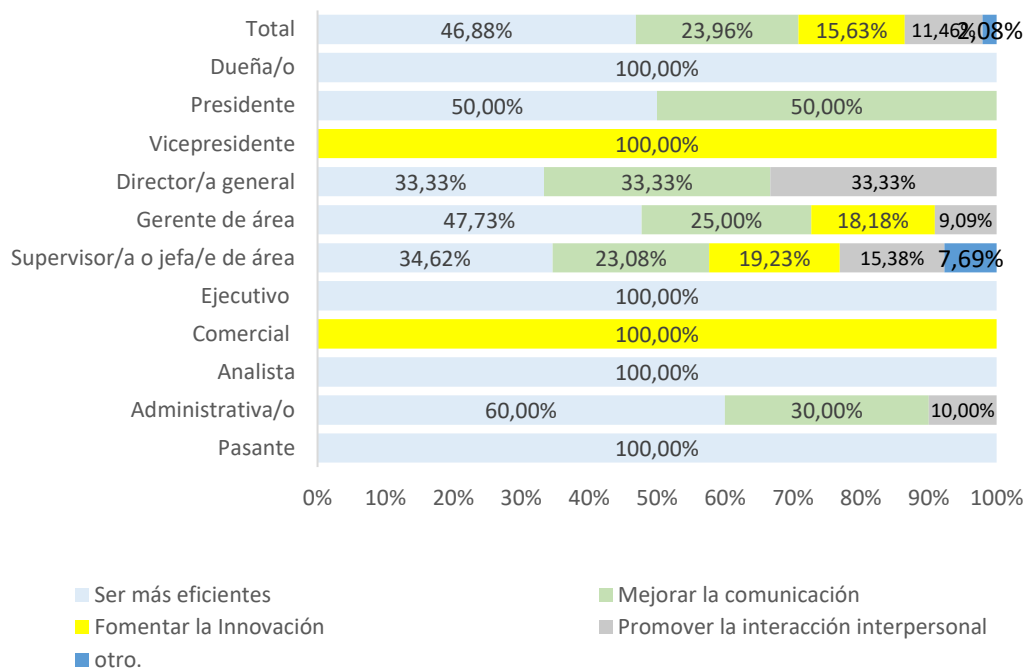
En las medianas empresas, el mayor beneficio con el casi el 70%, es la mejora en la eficiencia. Promover las relaciones interpersonales, es un beneficio no valorado por este grupo.

En las grandes empresas el mayor beneficio es la mejora en la eficiencia, pero con menor peso (37,70%). En cambio, el beneficio en la mejora de la comunicación es mejor valorado en este grupo (29,51%).

A nivel jerárquico, para los directores encuestados los beneficios de la colaboración se reparten en formas iguales entre, ser más eficientes, mejora de la comunicación y promover la interacción personal.

Para casi la mitad de los gerentes el principal beneficio del trabajo colaborativo es la mayor eficiencia que se logra. En segundo lugar, la mejora de comunicación, seguido la fomentación de la innovación, y por último la promoción de la interacción interpersonal.

Ilustración 55 Beneficios del trabajo colaborativo, según función jerárquica.



4.1.5 Conclusiones obtenidas de las encuestas realizadas.

Además de tener conocimiento de la estrategia, comprenderla, estar de acuerdo con ella, contar con la estructura y los recursos adecuados es necesario que los equipos este alineados estratégicamente y trabajen de forma colaborativa. La colaboración entre los equipos se da en la mitad de los casos, según la muestra estudiada, aunque casi el 78% considera que es poco probable que la organización pueda ejecutar la estrategia si los equipos no trabajan en forma colaborativa, el 90% está dispuesto a colaborar con otro equipo y casi el 80% se siente a gusto de compartir información con otras áreas, aunque casi el 40% de los encuestados algunas veces suele ocultar información. Cerca del 60% tiene un nivel alto de confianza en los otros equipos de la organización. En función de los datos mencionados, se observa una predisposición alta la colaboración, la cual en la práctica solo se lleva a cabo en la mitad de los casos.

Las principales causas que atentan con la colaboración son (Ver ilustración 45):

- Falta de dirección o prioridades claras,
- La falta de objetivos claros.
- Superposición de responsabilidades.

Es importante que las organizaciones informen a los equipos cuales son los objetivos y estrategias y como cada área o persona contribuye al logro de estos. Como fuera mencionado es importante que los mandos medios participen más activamente en la elaboración de la estrategia y estén capacitados para poder comunicarla y explicarla al resto de los equipos. La falta de información se evidencia como el principal factor que influye en la falta de colaboración y en una ejecución más eficiente de la estrategia.

Las organizaciones existen, porque existe un trabajo coordinado entre personas con el propósito del lograr un objetivo establecido en función de una estrategia, también definida por un grupo de personas. El trabajo coordinado es sumamente complejo, dado que existen cada vez mayor complejidad en las organizaciones descentralizadas y multi divisionales, donde es necesaria interacciones y coordinación entre distintos equipos de trabajo, los cuales pueden contar con recursos, capacidades diferentes y además cada uno cuenta con sus propios indicadores de gestión, que en algunos casos son contrapuestos al de otro equipo. Toda esta complejidad se da en un contexto que cambia a gran velocidad y requiere adaptaciones constantes de la estrategia, estructura y equipos para seguir entregando productos y servicios que satisfagan la necesidad de los actuales y potenciales clientes, es decir, es necesario que la organización se encuentre alineada estratégicamente.

Para lograr la alineación estratégica, todos los elementos, ya sea su estrategia, estructura y los equipos de trabajo, deben estar enfocados al logro de los objetivos y propósito de la organización. Si alguno de los elementos falla, es muy difícil que se puedan lograr las metas establecidas. Para contar con una alineación estratégica eficaz, en primer lugar, la estrategia debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos. El 77% de los encuestados entiende que la estrategia de la organización contribuye al logro de los objetivos. En segundo lugar, la organización debe apoyar el logro de la estrategia, esto sucede en el 75% de los casos según el presente estudio. Además, todos los miembros involucrados en la ejecución de la estrategia, debe estar comprometidos con la estrategia: deben conocerla, entenderla, estar de acuerdo con ella y participar en su formación. Los líderes tienen un papel fundamental para que esto suceda, siendo los principales comunicadores, deben inspirar y contagiar el compromiso para con los objetivos de la organización. Deben definir claramente los roles, responsabilidad, y facultades de los distintos equipos de trabajo, buscando reducir el conflicto y buscando incentivar la cooperación entre los equipos y buscando lograr equipos de trabajo exitosos.

Contar con un equipos exitosos y colaborativos, es una las principales ventajas que puede tener una organización para lograr sus objetivos y propósitos.

4.2 Análisis de las entrevistas realizadas.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a personas claves, con cargo gerencial y manejo de equipos en empresas grandes, medianas y pequeñas. Las personas entrevistadas forman parte de organizaciones de diferentes industrias: automotriz, IT, tecnología, consultoría, e-commerce.

4.2.1 Perfil de los entrevistados.

Se realizaron 8 entrevistas para la investigación. Las mismas fueron realizadas a personas de diversas edades, sectores e industrias, con cargos que varían desde gerenciales hasta directivos.

Rango de edades:

Los entrevistados tienen entre 39 y 44 años, con una media de 42 años. Se buscó entrevistar a profesionales con experiencia consolidada en sus sectores, lo que les brinda una visión estratégica y operativa madura.

Los más jóvenes, parecen tener una visión más adaptativa y flexible, enfocada en la innovación y la necesidad de trabajar en equipo.

Los entrevistados de mayor edad, tienden a destacar los retos operativos y la necesidad de procesos estructurados para alinear la colaboración con la estrategia.

Posición en la organización

- **Cargos directivos:** Los entrevistados con cargos directivos tienen una visión amplia de la organización, considerando tanto los aspectos estratégicos como los operativos. Su enfoque está en la alineación global y en cómo las diferentes áreas contribuyen a los objetivos organizacionales.
- **Mandos medios y especializados:** Representan a gerentes de áreas específicas. Sus respuestas muestran un enfoque técnico-operativo, con énfasis en los desafíos de alinear áreas con objetivos globales y en los recursos necesarios para mejorar la colaboración.
- **Consultores y líderes de proyectos:** Sus respuestas reflejan una perspectiva crítica hacia la falta de integración y alineación estratégica en sus empresas, con énfasis en los problemas derivados de liderazgos poco comprometidos y estructuras desarticuladas.

Diversidad sectorial:

Las personas entrevistadas trabajan en una variedad de sectores, como tecnología, publicidad, automotriz, consultoría, e-commerce, y reclutamiento de IT.

- Empresas tecnológicas: destacan la importancia de la innovación y la rapidez de adaptación para mantenerse competitivos, lo que requiere una colaboración ágil.
- Consultoría: enfatizan los problemas de comunicación y la falta de alineación estratégica en empresas donde el trabajo en equipo debería ser un pilar.
- Automotriz y e-commerce: representan sectores donde los procesos complejos requieren colaboración estructurada para garantizar el cumplimiento de objetivos.

Tamaño de las empresas:

- Empresas grandes (más de 200 empleados): Los entrevistados que trabajan en grandes organizaciones destacan los beneficios de recursos formales para fomentar la colaboración, aunque también enfrentan desafíos relacionados con la burocracia y la desconexión entre niveles jerárquicos.
- Empresas pequeñas y medianas: Los entrevistados de empresas más pequeñas, como resaltan la flexibilidad, pero también la falta de procesos estructurados que integren áreas.

Perspectivas según el cargo y contexto

- Directores y gerentes generales: Tienden a ofrecer una visión más holística, enfatizando la importancia de la estrategia y la colaboración en toda la organización. Destacan la alineación entre objetivos globales y áreas específicas.
- Gerentes de áreas específicas: Tienen un enfoque más técnico y operativo, identificando los desafíos cotidianos que dificultan la colaboración, como la falta de recursos o herramientas, la segmentación de áreas y los objetivos contradictorios.
- Consultores y roles transversales: Son más críticos respecto a la falta de integración y comunicación, señalando que estas carencias afectan tanto la colaboración como la ejecución de la estrategia.

Las entrevistas realizadas para la investigación representan una diversidad de roles y sectores que aportan perspectivas complementarias sobre la relación entre la colaboración y la estrategia.

Este rango de perspectivas refuerza la importancia de alinear la estrategia con los recursos, procesos y cultura organizacional, adaptándolos a las necesidades específicas de cada nivel y contexto empresarial.

4.2.2 Cuadro comparativo de las respuestas obtenidas en la investigación.

Tabla 18 Tabla comparativa de las entrevistas realizadas.

	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5
Posición	CEO	Material Management manager	Gerente General	People Director	Gerente de Tecnología
Edad	44	43	39	43	41
Tipo de empresa	PEQUEÑA	GRANDE	PEQUEÑA	GRANDE	GRANDE
Industria	TECNOLOGÍA	AUTOMOTRIZ	INFORMÁTICA	E-COMMERCE	TECNOLOGÍA
Existe en la organización para la cual trabaja definida una estrategia para lograr los objetivos propuestos:	Bueno, en nuestro caso sí. Hay situaciones o momentos del negocio donde hay, un propósito, un objetivo, una estrategia más clara y definida... que tiene que ver con cambios que estamos introduciendo en el negocio. Muchas veces funcionamos en otras etapas, en otros momentos, funcionamos en piloto automático	Muchas veces no termina de haber una estrategia clara para dónde va la empresa, muchas veces se bajan un alineamiento y después hay otro y después a los dos meses se cambian a otro, entonces cuesta mucho entender cuál es el rumbo final a donde tenemos que llegar, digamos, no termina siendo claro	Sí, en nuestra empresa definimos una estrategia, la cual vamos revisando a medida que pasa el tiempo, y surgen nuevas tecnologías	Sí, la empresa cuenta con una estrategia definida.	llamarlo estrategia, pero sí hay ciertas metodologías de trabajo que es común a la organización. Esa metodología tiene como objetivo el cumplimiento de metas comunes, que si están alineadas a una estrategia macro de la organización
¿Cuál considera que es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte de los colaboradores en general? ¿considera que la estrategia es entendida y aceptada por los miembros de la organización?	No, yo creo que no, yo creo que claramente, en nuestro caso, no sé si es una falencia o simplemente es así, pero sí la estrategia es algo que queda más en el núcleo de dirección, gerencia	yo creo que depende de cada área. Hay áreas que tienen objetivos más claros, como ventas o en mi caso tengo un objetivo claro del nivel de inventario y trato de explicarle cuál es nuestro objetivo al resto de las áreas. la empresa constantemente está cambiando el objetivo y hay veces que no podés pasar todos los datos que te van pasando,	la gente conoce cuál es la estrategia de la empresa. Nos enfocamos en dar un buen servicio a los clientes finales.: Sí, se remarca mucho el trato con el cliente, estar atento atender cualquier pedido por más que no se pueda el momento, pero siempre buscando una pronta respuesta para que el cliente sienta que está acompañado.	En mi opinión hay un conocimiento alto de la estrategia. Es entendida y aceptada por la gran mayoría de la gente que trabaja en la empresa.	No todos tienen ese conocimiento. Desde mandos medios en adelante sí. Para esas posiciones estas estrategias son alineadas en general desde los altos mandos. Pero no llegan tan abajo en la estructura.
¿Quiénes participan en la elaboración de la estrategia?	Cuando la estrategia tiene que ver con el negocio macro, con una visión, en general, por lo menos en nuestra empresa, viene de parte mía en el rol de CEO. Lo que tiene que ver con la ejecución, muchas veces viene de las cabezas de áreas o viene de otras áreas que detectan algún punto de dolor.	hay estrategias globales, donde yo no participo, donde a mí me viene impuesto ya un número, y después hay estrategias, sí, a nivel argentino, donde con mi equipo las definimos, otras veces yo termino dando el alineamiento, bueno, vamos para este lado	En la mayoría de los casos, nace en el área gerencial y después se transmite a cada empleado. Después se remarca en cada reunión	La definición de la estrategia está centrada en los altos directivos y sus y primeras líneas.	sólo participan los cargos Jerárquicos.
Considera que en la organización de la cual forma parte se trabaja en forma colaborativa entre las distintas áreas y sectores.	sí se trabaja de forma colaborativa, pero más en un sentido interpersonal o interáreas, una colaboración entre áreas, pero no necesariamente una colaboración entre áreas en pos de una estrategia	yo creo que en este momento de "aaa" estamos mucho más cerca en las áreas, estamos siendo más colaborativos	Se trabaja en conjunto entre los técnicos y el resto de los empleados con la parte gerencial. Entre los técnicos se ayudan constantemente	: Sí, existe un alto grado de colaboración entre las distintas áreas. Esa colaboración es fomentada por la dirección de la empresa.	Sí. En general sí. Hay varias áreas cross a la compañía que ayuda a acelerar los negocios y los equipos.
¿Cuáles son factores que considera importante para fomentar el trabajo colaborativo?	Lo primero es tener una estrategia o tener una visión. Lo segundo es compartirla, comunicarla, que sea relevante. Lo tercero es que esa estrategia o esa visión, que la gente lo adopte	: Yo creo que es sentarse, más que todo los gerentes, porque creo que ahí es donde después hay un camino para abajo de que la gente entienda, en decir, bueno, ¿cuál es tu problema? Y escuchamos entre todos cuáles son los problemas que tenemos todos.	que se sienta que se trabaja en equipo, donde todos puedan participar y que todos aportan información. El espíritu que se busca transmitir es que todos los empleados, gerentes y hasta el trabajan en equipo.	Que la colaboración sea un elemento importante para la Cultura organizacional, que los incentivos y sistemas de "Pay & Performance" estén anclados a la colaboración	Principalmente el trabajo en equipo entre las áreas. Además, creo que el respeto profesional también es clave. Y la cultura de la empresa debe contagiar a sus colaboradores para el trabajo colaborativo.
¿Qué factores o circunstancias considera que atentan contra el trabajo colaborativo?	la falta de visión, o la falta de estrategia, o la falta de todos los valores intangibles de una organización, terminan afectando contra el trabajo colaborativo	Cuando no está claro cuál es el objetivo, eso yo creo que atenta. Y cuando no hay confianza entre el equipo, digamos, entre estos gerentes de distintas áreas, no hay confianza.	Principalmente el individualismo, el querer resolver algo por cuenta propia para destacar sin consultarlo con el resto del equipo. Esto te puede llevar a cometer errores, porque quizás hay una mejor práctica ya conocida para resolver el problema	Creo que hay varias causas, pero hoy en día impacta que las industrias estén retrocedo, lo que lleva a falta de oportunidades. También afecta la ausencia de procesos que la promuevan.	La falta de empatía entre las personas. También, los egos individuales y la envidia profesional.
¿Existen mecanismos o procesos para fomentar el trabajo colaborativo y mejorar la confianza entre los equipos de trabajo?	No Hay como una práctica de recursos humanos. No, ni de fomentar, ni de evaluar, ni de felicitar, ni de premiar, ni de destacar el trabajo colaborativo como un activo, sino que es como una especie de intangible, valioso, que valoramos, algo que entendemos que tiene que suceder para sostener cualquier vínculo en el tiempo	Procesos formales, tenemos algunos procesos. Nosotros tenemos reuniones de SOB, por ejemplo, donde vos formalizas, decís, bueno, nos juntamos distintas áreas, el área de ventas, de marketing, de operaciones, y formalizamos	Se suelen armar juntas y cosas extralaborales para que se conozcan entre todos y para que haya un clima distendido, y eso después se va a propagando y contagiando el compañerismo.	Sí, contamos con sistemas de reconocimiento, los cuales arrancan con la fijación de objetivos y luego contamos con medición de performance, donde fomentamos y premiamos la colaboración. Contamos con el entrenamiento de los líderes Es fundamental que la cultura de la organización tenga incorporada la celebración de logros.	Sí, los famosos team buildings son claves. También es importante integrar a todos los colaboradores en los equipos y la comunicación
En su opinión ¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia?		cuando vos trabajas colaborativamente, lo que estás asegurando es a largo plazo, todos los equipos van a llegar. Entonces, ese es el trabajo colaborativo que para mí vale la pena. Esa construcción de a largo plazo que todos los equipos puedan lograr sus objetivos.	Creo que incide mucho.	Es determinante para ejecutar de forma exitosa, las organizaciones son grandes y complejas, y están llenas de individuos/equipos que se especializan en alguna disciplina. Para que esos equipos especializados ejecuten de forma coordinada es esencial que haya colaboración.	: Lo considero como algo clave. No existe éxito organizacional sin trabajo colaborativo. Las empresas son exitosas en base a sus talentos y sus talentos se potencian en base a el trabajo colaborativo.
¿Considera que se puede ejecutar la estrategia y cumplir los objetivos de la organización si no se trabaja en forma colaborativa?	Y un poco en la práctica, por ahí están, como dijiste, en inercia. Sí, de vuelta, yo creo que sí, yo creo que sí.	A ver, hay veces que vos podés llegar al objetivo. Sí, vos podés llegar al objetivo. El tema es, ¿vas a llegar al objetivo siempre? No. Vas a llegar un año, vas a llegar dos años	Lo veo difícil, que pueda suceder si no se trabaja en equipo.	Yo pienso que no, es imposible, haber... hoy en día las empresas son muy complejas, sino trabajas de forma conjunta lo veo muy difícil.	No, jamás.
¿Considera que la empresa está alineada estratégicamente	para dar una respuesta que no sé ni si no, sí, pero no en un 100%. Creo que hay una alineación en el 100% en otras cuestiones que tienen que ver, por ejemplo, con la calidad del servicio	Yo creo que... hay cosas que no están y hay distintos factores. Entonces muchas veces trabajamos para la empresa, que también es un cliente, pero también tenemos que trabajar para el cliente que compra. Entonces ahí es donde tenemos que alinearlo y muchas veces eso no está alineado.	Sí. Además, apostamos mucho a la capacitación constante de los empleados. En informática las cosas cambian rápidamente y hay que estar preparados	Sí. Considero que estamos alineados. Siempre puede faltar algo, pero en líneas generales te diría que estamos alineados.	En gran parte sí. Pero siempre hay puntos de mejora y siempre falta algo.
¿Cuán adaptada está la estructura en función de la estrategia de la organización?	normalmente, nosotros tratamos de hacer lo que necesitamos, queremos o tenemos que hacer, con las personas y las áreas que tenemos. Y es algo que muchas veces no lo ponemos en duda	cuando vos mirás para abajo, digamos, dentro de la estructura, la gente no reclama eso, sino que está reclamando por ahí... Che, que mi trabajo pueda hacerse más fácil, que pueda tener la información más fácil, que no tenga que usar 400 Excel para que, si yo puedo apretar un botón en el sistema, ya tenga un reporte	Sí, y fue acompañando a medida que la empresa fue creciendo, con más recursos, con más personal	Totalmente adaptada. Contamos con la estructura que necesitamos para poder hacer frente a los desafíos, más en este año complicado.	Yo creo que en un porcentaje alto. Por los menos en la línea de liderazgo está clara la estrategia de la organización y adaptada en esos grupos de líderes.

	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5
Posición	CEO	Material Management manager	Gerente General	People Director	Gerente de Tecnología
Edad	44	43	39	43	41
Tipo de empresa	PEQUEÑA	GRANDE	PEQUEÑA	GRANDE	GRANDE
Industria	TECNOLOGÍA	AUTOMOTRIZ	INFORMÁTICA	E-COMMERCE	TECNOLOGÍA
Existe en la organización para la cual trabaja definida una estrategia para lograr los objetivos propuestos:	Bueno, en nuestro caso sí. Hay situaciones o momentos del negocio donde hay un propósito, un objetivo, una estrategia más clara y definida... que tiene que ver con cambios que estamos introduciendo en el negocio. Muchas veces funcionamos en otras etapas, en otros momentos, funcionamos en piloto automático	Muchas veces no termina de haber una estrategia clara para dónde va la empresa, muchas veces se bajan un alineamiento y después hay otro y después a los dos meses se cambian a otro, entonces cuesta mucho entender cuál es el rumbo final a donde tenemos que llegar, digamos, no termina siendo claro	Sí, en nuestra empresa definimos una estrategia, la cual vamos revisando a medida que pasa el tiempo, y surgen nuevas tecnologías	Sí, la empresa cuenta con una estrategia definida.	llamarlo estrategia, pero si hay ciertas metodologías de trabajo que es común a la organización. Esa metodología tiene como objetivo el cumplimiento de metas comunes, que si están alineadas a una estrategia macro de la organización
¿Cuál considera que es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte de los colaboradores en general? ¿Considera que la estrategia es entendida y aceptada por los miembros de la organización?	No, yo creo que no, yo creo que claramente, en nuestro caso, no sé si es una falencia o simplemente es así, pero si la estrategia es algo que queda más en el núcleo de dirección, gerencia	yo creo que depende de cada área. Hay áreas que tienen objetivos más claros, como ventas o en mi caso tengo un objetivo claro del nivel de inventario y trato de explicarle cuál es nuestro objetivo al resto de las áreas. La empresa constantemente está cambiando el objetivo y hay veces que no puedes pasar todos los datos que te van pasando,	la gente conoce cuál es la estrategia de la empresa. Nos enfocamos en dar un buen servicio a los clientes finales.: Sí, se remarca mucho el trato con el cliente, estar atento atender cualquier pedido por más que no se pueda el momento, pero siempre buscando una pronta respuesta para que el cliente sienta que está acompañado.	En mi opinión hay un conocimiento alto de la estrategia. Es entendida y aceptada por la gran mayoría de la gente que trabaja en la empresa.	No todos tienen ese conocimiento. Desde mandos medios en adelante sí. Para esas posiciones estas estrategias son alineadas en general desde los altos mandos. Pero no llegan tan abajo en la estructura.
¿Quiénes participan en la elaboración de la estrategia?	Cuando la estrategia tiene que ver con el negocio macro, con una visión, en general, por lo menos en nuestra empresa, viene de parte mía en el rol de CEO. Lo que tiene que ver con la ejecución, muchas veces viene de las cabezas de áreas o viene de otras áreas que detectan algún punto de dolor.	hay estrategias globales, donde yo no participo, donde a mí me viene impuesto ya un número, y después hay estrategias, sí, a nivel argentino, donde con mi equipo las definimos, otras veces yo termino dando el lineamiento, bueno, vamos para este lado	En la mayoría de los casos, nace en el área gerencial y después se transmite a cada empleado. Después se remarca en cada reunión	La definición de la estrategia está centrada en los altos directivos y sus y primeras líneas.	sólo participan los cargos jerárquicos.
Considera que en la organización de la cual forma parte se trabaja en forma colaborativa entre las distintas áreas y sectores.	sí se trabaja de forma colaborativa, pero más en un sentido interpersonal o interáreas, una colaboración entre áreas, pero no necesariamente una colaboración entre áreas en pos de una estrategia	yo creo que en este momento de "aaa" estamos mucho más cerca en las áreas, estamos siendo más colaborativos	Se trabaja en conjunto entre los técnicos y el resto de los empleados con la parte gerencial. Entre los técnicos se ayudan constantemente	: Sí, existe un alto grado de colaboración entre las distintas áreas. Esa colaboración es fomentada por la dirección de la empresa.	Sí. En general sí. Hay varias áreas cross a la compañía que ayuda a acelerar los negocios y los equipos.
¿Cuáles son factores que considera importante para fomentar el trabajo colaborativo?	Lo primero es tener una estrategia o tener una visión. Lo segundo es compartirla, comunicarlo, que sea relevante. Lo tercero es que esa estrategia o esa visión, que la gente lo adopte	: Yo creo que es sentirse, más que todo los gerentes, porque creo que ahí es donde después hay un camino para abajo de que la gente entienda, en decir, bueno, ¿cuál es tu problema? Y escuchamos entre todos cuáles son los problemas que tenemos todos.	que se sienta que se trabaja en equipo, donde todos puedan participar ya que todos aportan información. El espíritu que se busca transmitir es que todos los empleados, gerentes y hasta el trabajan en equipo.	Que la colaboración sea un elemento importante para la Cultura organizacional, que los incentivos y sistemas de "Pay & Performance" estén anclados a la colaboración	Principalmente el trabajo en equipo entre las áreas. Además, creo que el respeto profesional también es clave. Y la cultura de la empresa debe contagiar a sus colaboradores para el trabajo colaborativo.
¿Qué factores o circunstancias considera que atentan contra el trabajo colaborativo?	la falta de visión, o la falta de estrategia, o la falta de todos los valores intangibles de una organización, terminan afectando contra el trabajo colaborativo	Cuando no está claro cuál es el objetivo, eso yo creo que atenta. Y cuando no hay confianza entre el equipo, digamos, entre estos gerentes de distintas áreas, no hay confianza.	Principalmente el individualismo, el querer resolver algo por cuenta propia para destacar sin consultarlo con el resto del equipo. Esto te puede llevar a cometer errores, porque quizás hay una mejor práctica ya conocida para resolver el problema	Creo que hay varias causas, pero hoy en día impacta que las industrias estén retroceso, lo que lleva a falta de oportunidades. También afecta la ausencia de procesos que la promuevan.	La falta de empatía entre las personas. También, los egos individuales y la envidia profesional.
¿Existen mecanismos o procesos para fomentar el trabajo colaborativo y mejorar la confianza entre los equipos de trabajo?	No Hay como una práctica de recursos humanos. No, ni de fomentar, ni de evaluar, ni de felicitar, ni de premiar, ni de destacar el trabajo colaborativo como un activo, sino que es como una especie de intangible, valioso, que valoramos, algo que entendemos que tiene que suceder para sostener cualquier vínculo en el tiempo	Procesos formales, tenemos algunos procesos. Nosotros tenemos reuniones de SO&P, por ejemplo, donde vos formalizas, decís, bueno, nos juntamos distintas áreas, el área de ventas, de marketing, de operaciones, y formalizamos	Se suelen armar juntas y cosas extralaborales para que se conozcan entre todos y para que haya un clima distendido, y eso después se va a propagando y contagiando el compañerismo.	Sí, contamos con sistemas de reconocimiento, los cuales arrancan con la fijación de objetivos y luego contamos con medición de performance, donde fomentamos y premiamos la colaboración. Contamos con el entrenamiento de los líderes Es fundamental que la cultura de la organización tenga incorporada la celebración de logros.	Sí, los famosos team buildings son claves. También es importante integrar a todos los colaboradores en los equipos y la comunicación
En su opinión ¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia?		cuando vos trabajas colaborativamente, lo que estás asegurando es a largo plazo, todos los equipos van a llegar. Entonces, ese es el trabajo colaborativo que para mí vale la pena. Esa construcción de a largo plazo que todos los equipos puedan lograr sus objetivos.	Creo que incide mucho.	Es determinante para ejecutar de forma exitosa, las organizaciones son grandes y complejas, y están llenas de individuos/equipos que se especializan en alguna disciplina. Para que esos equipos especializados ejecuten de forma coordinada es esencial que haya colaboración.	: Lo considero como algo clave. No existe éxito organizacional sin trabajo colaborativo. Las empresas son exitosas en base a sus talentos y sus talentos se potencian en base a el trabajo colaborativo.
¿Considera que se puede ejecutar la estrategia y cumplir los objetivos de la organización si no se trabaja en forma colaborativa?	Y un poco en la práctica, por ahí están, como dijiste, en inercia. Sí, de vuelta, yo creo que sí, yo creo que sí.	A ver, hay veces que vos podés llegar al objetivo. Sí, vos podés llegar al objetivo. El tema es, ¿vas a llegar al objetivo siempre? No. Vas a llegar un año, vas a llegar dos años	Lo veo difícil, que pueda suceder si no se trabaja en equipo.	Yo pienso que no, es imposible, haber... hoy en día las empresas son muy complejas, sino trabajas de forma conjunta lo veo muy difícil.	No, jamás.
¿Considera que la empresa está alineada estratégicamente	para dar una respuesta que no sé si sí ni no, sí, pero no en un 100%. Creo que hay una alineación en el 100% en otras cuestiones que tienen que ver, por ejemplo, con la calidad del servicio	Yo creo que... hay cosas que no están y hay distintos factores. : Entonces muchas veces trabajamos para la empresa, que también es un cliente, pero también tenemos que trabajar para el cliente que compra. Entonces ahí es donde tenemos que alinearlo y muchas veces eso no está alineado.	Sí. Además, apostamos mucho a la capacitación constante de los empleados. En informática las cosas cambian rápidamente y hay que estar preparados	Sí. Considero que estamos alineados. Siempre puede faltar algo, pero en líneas generales te diría que estamos alineados.	En gran parte sí. Pero siempre hay puntos de mejora y siempre falta algo.
¿Cuán adaptada está la estructura en función de la estrategia de la organización?	normalmente, nosotros tratamos de hacer lo que necesitamos, queremos o tenemos que hacer, con las personas y las áreas que tenemos. Y es algo que muchas veces no lo ponemos en duda	cuando vos mirás para abajo, digamos, dentro de la estructura, la gente no reclama eso, sino que está reclamando por ahí... Che, que mi trabajo pueda hacerse más fácil, que pueda tener la información más fácil, que no tenga que usar 400 Excel para que, si yo puedo apretar un botón en el sistema, ya tenga un reporte	Sí, y fue acompañando a medida que la empresa fue creciendo, con más recursos, con más personal	Totamente adaptada. Contamos con la estructura que necesitamos para poder hacer frente a los desafíos, más en este año complicado.	Yo creo que en un porcentaje alto. Por los menos en la línea de liderazgo está clara la estrategia de la organización y adaptada en esos grupos de líderes.

4.2.3 Conocimiento y entendimiento de la estrategia organizacional.

El grado de conocimiento de la estrategia varía considerablemente según la organización y los niveles jerárquicos:

Empresas con alta comunicación estratégica: En empresas donde se comunican estrategias a todos los niveles mediante reuniones y sistemas de reconocimiento, los colaboradores tienen un conocimiento claro y se sienten alineados con los objetivos organizacionales.

Empresas con comunicación limitada: Las estrategias no se comunican de manera adecuada, y solo los líderes conocen los lineamientos estratégicos. Esta falta de difusión genera desconexión y dificulta que los colaboradores entiendan cómo sus acciones contribuyen al éxito de la empresa.

Los entrevistados coincidieron mayormente que la definición de la estrategia es realizada por la alta dirección, CEOs o dueños de las organizaciones. Los gerentes entrevistados solo inciden en la elaboración de la estrategia específica de su área de trabajo, en función de una estrategia general ya establecida y comunicada ellos. Hay casos donde los gerentes no conocen cual es la estrategia general de la organización, esto genera una situación muy compleja a la hora de establecer las acciones para lograr los objetivos generales.

En empresas donde se comunica la estrategia de manera formal (por ejemplo, mediante reuniones anuales o reuniones de planificación), los mandos medios y altos suelen estar informados y alineados con los objetivos estratégicos. Sin embargo, este conocimiento no siempre permea a los niveles operativos. Esta conclusión valida lo visto en el capítulo 1.5 donde se hace referencia de que cualquier estrategia comienza por educar, involucrar y alinear a las personas responsables de ejecutarlas.

En empresas menos estructuradas, la falta de comunicación y claridad es más evidente. En ocasiones la estrategia sólo existe en la mente del CEO y no se comunican ni se transmiten adecuadamente a los equipos.

En general, la falta de conocimiento de la estrategia afecta la capacidad de los equipos para tomar decisiones alineadas con los objetivos organizacionales y limita su compromiso con los mismos. En general, el grado de conocimiento de la estrategia es mayor en niveles jerárquicos altos y disminuye en los niveles operativos, especialmente en empresas mal estructuradas.

En las entrevistas surgió que en varias organizaciones el conocimiento de la estrategia sólo llega hasta los mandos medios. No todos los colaboradores de la organización tienen conocimiento de la estrategia y en algunos casos la estrategia queda en el ámbito de la alta dirección de la empresa.

Cómo vimos en el capítulo 1.1 Myler (2012) indica que, aunque las estrategias suelen estar definidas, solo un pequeño porcentaje de los empleados las entienden completamente, y menos del 10% las implementan exitosamente. Por su parte, en el capítulo 1.3, vimos que los autores Trevor y Varcoe (2017) sostienen que la alineación estratégica ocurre cuando todos los niveles de la organización comparten una visión común y comprenden su rol en la ejecución de la estrategia. Las entrevistas confirman la teoría al destacar que la falta de comunicación estratégica genera desconexión entre niveles jerárquicos y afecta la alineación. Esto valida el modelo de Trevor y Varcoe sobre la importancia de la difusión estratégica en todos los niveles. Los entrevistados de empresas grandes mencionaron que incluso con estrategias formales, la implementación no siempre es efectiva en los niveles operativos. Esto sugiere que no solo la comunicación es clave, sino también el diseño de procesos que aseguren la ejecución estratégica.

Empresas grandes: La estrategia organizacional suele estar bien definida y comunicada en los niveles altos y medios, pero su alcance en los niveles operativos es desigual. En algunas empresas, existen reuniones anuales para comunicar la estrategia, pero la falta de seguimiento limita su implementación.

En empresas medianas: En estas empresas, la estrategia suele definirse en la alta dirección, pero no se comunica ni se comparte con mandos medios y operativos. Esto genera desconexión entre los objetivos organizacionales y las decisiones operativas. En algunos casos, se señaló que las estrategias existen solo en la mente del CEO, lo que limita su implementación y comprensión en los equipos.

En empresas pequeñas: La estrategia tiende a definirse en niveles directivos, pero su comunicación es limitada. Los líderes suelen manejar los lineamientos estratégicos, pero estos no se formalizan ni se difunden adecuadamente a los niveles operativos. Las áreas tienen

autonomía para tomar decisiones operativas, pero estas no siempre están alineadas con los objetivos estratégicos globales.

En cuanto el grado de involucramiento de los colaboradores con la estrategia de la organización, el mismo depende de dos factores principales:

Comunicación de la estrategia: Los colaboradores se involucran más cuando comprenden cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales

Participación en la elaboración de la estrategia: Las empresas que involucran a los equipos en la definición de objetivos generan mayor sentido de pertenencia. Sin embargo, esto no suele ocurrir en las empresas donde trabajan las personas entrevistadas; la mayoría, limitan la participación estratégica a los altos mandos. Este punto reafirma lo visto en el capítulo 1.5, donde según el autor Bradford (2022) la aceptación de la estrategia es mucho más fácil si sus empleados participaron en el desarrollo de la estrategia.

En cuanto si la estrategia particular de cada área está relacionada con la estrategia organizacional, en general, las áreas suelen tener estrategias particulares, pero no siempre están alineadas con la estrategia organizacional. En Empresas pequeñas y medianas, las áreas trabajan en función de objetivos particulares que, en ocasiones, no están vinculados al propósito estratégico global, ocasionando que existe una desalineación estrategia. Esta conclusión afirma lo visto en la teoría en el capítulo 1.4 donde se hizo referencia a lo manifestado por Elikwu (2019), donde la desalineación ocurre cuando los empleados o equipos tienen metas que difieren de la estrategia de la organización. En empresas grandes: Aunque las áreas tienen estrategias específicas, existe mayor esfuerzo por alinearlas a los objetivos organizacionales, aunque con frecuencia se requiere más coordinación para evitar contradicciones.

4.2.4 Estrategia y estructura.

La adaptación de la estructura a la estrategia depende del contexto de cada empresa. Varias entrevistas destacaron la importancia de contar con recursos adecuados y estructuras alineadas para respaldar la ejecución estratégica. Estas conclusiones validan las ideas expresadas por el autor Praharaj (2018) en el capítulo 1.3 donde se hace referencia que para poder ejecutar la estrategia de forma exitosa la estrategia las organizaciones deben alinear sus procesos comerciales, estructura y cultura.

Los principales puntos que surgieron fueron los siguientes:

- Hay casos donde la estructura está bien adaptada a la estrategia, pero existen problemas en la comunicación de esta, lo que limita su efectividad.
- Suele existir desconexiones entre los niveles gerenciales y operativos, donde las herramientas tecnológicas y los recursos no siempre satisfacen las necesidades reales de los equipos.
- Es importante capacitar a los colaboradores para estar preparados frente a los rápidos cambios en el mercado, lo que refleja una estructura adaptativa alineada con los objetivos estratégicos.
- La estructura organizacional debe adaptarse continuamente a la estrategia para garantizar que los recursos, procesos y capacidades estén alineados con los objetivos de la empresa.

En las entrevistas surgen opiniones divididas sobre cuan adaptada está la estructura en función de la estrategia. Hay casos donde la estructura esta alineada, hay casos donde faltan recursos y hay casos donde se adapta la estrategia a la estructura que cuenta la empresa.

En empresas grandes: Las empresas grandes cuentan con estructuras más robustas y alineadas con la estrategia, especialmente en los niveles de liderazgo. Sin embargo, los recursos y herramientas no siempre son suficientes en los niveles operativos, lo que genera desconexión y frustración. La burocracia y la segmentación excesiva dificultan la agilidad en la ejecución estratégica y colaborativa

Empresas medianas: Las estructuras son funcionales, pero están más enfocadas en la operación diaria que en la ejecución estratégica. En muchos casos, la falta de recursos y herramientas adecuadas dificulta el trabajo colaborativo. La resistencia al cambio organizacional limita los esfuerzos por alinear áreas y procesos a los objetivos estratégicos.

En empresas pequeñas: La estructura es más adaptable, pero no está formalmente diseñada para ejecutar estrategias de manera eficiente. Los recursos suelen ser insuficientes, lo que limita la capacidad de los equipos para trabajar de forma colaborativa y alineada.

La estructura organizacional debe adaptarse a la estrategia para facilitar su ejecución. Según las entrevistas:

- Empresas que invierten en capacitación y adaptan su estructura según los cambios del mercado, logran una mayor alineación estratégica.

- En otras, existen limitaciones en los recursos y herramientas que obstaculizan la implementación de la estrategia.

En general, las empresas más pequeñas tienden a tener estructuras menos formales, lo que limita su capacidad de alinearse estratégicamente.

Como vimos en el capítulo 1.2, Chandler (1997) afirma que la estructura debe diseñarse para facilitar la ejecución de la estrategia. La estructura adecuada mejora la alineación de recursos y capacidades. Waterman et al. (1980) destacan que las estructuras matriciales permiten una mayor interacción entre áreas y mejoran la colaboración. Las entrevistas validan la teoría de Chandler sobre la importancia de diseñar estructuras que apoyen la estrategia. También confirman que las estructuras mal adaptadas afectan negativamente la alineación estratégica. Los entrevistados no mencionaron la adopción de estructuras matriciales, lo que indica que este modelo teórico no está ampliamente implementado, a pesar de ser recomendado como una solución efectiva para organizaciones complejas.

4.2.5 Trabajo colaborativo.

Los entrevistados consideran que la colaboración cumple un rol muy importante a la hora de ejecutar la estrategia, especialmente dado la complejidad de las organizaciones actuales. Por otro lado, surge que el éxito depende de los talentos con los que cuenta la organización, y estos talentos se potencian cuando se trabaja en equipo, además la cooperación genera organizaciones más eficientes.

En las entrevistas realizadas, la mayoría considera que existe colaboración entre las distintas áreas de la organización. Muchas veces esa interacción se da en post de cerrar nuevos negocios o solucionar algún problema a los clientes. En algunos casos esa colaboración es fomentada por la organización y en otros casos se da naturalmente en función de los objetivos perseguidos.

En empresas grandes: Las empresas grandes tienen procesos formales para fomentar la colaboración, como reuniones interdepartamentales, actividades de integración y sistemas de reconocimiento. Sin embargo, las áreas tienden a tener objetivos particulares que a veces son contradictorios, lo que dificulta la alineación con los objetivos globales. La confianza y la comunicación son factores clave para mejorar la colaboración, pero también se identificaron barreras como los egos profesionales y la burocracia organizacional.

En empresas medianas: Las áreas tienden a trabajar en silos, con poca interacción entre equipos. Los líderes no promueven el trabajo en equipo ni desarrollan mecanismos para

fomentar la colaboración. Factores como la inseguridad ante el cambio, la resistencia de los líderes y la segmentación organizacional atentan contra la integración entre áreas.

En empresas pequeñas: La colaboración se basa más en relaciones interpersonales que en procesos formales. Es frecuente que los equipos colaboren de manera reactiva para resolver problemas específicos, pero carecen de una visión estratégica compartida. El individualismo y la falta de comunicación estructurada entre áreas dificultan la colaboración.

Los entrevistados manifiestan que es difícil poder llevar a cabo la estrategia sino se trabaja colaborativamente, especialmente cuando se trata de nuevos proyectos o una nueva estrategia. En cambio, cuando ya la empresa encontró un grado de madurez en su operatoria actual, la cual está originando buenos resultados, si es posible ejecutar la estrategia. Tal vez nos sea de la manera más eficiente y no genere resultados a largo plazo. Es importante tener clara esta situación, dado que ante un cambio de mercado y ante la necesidad de flexibilizar la estrategia, esta falta de cooperación que genera el estatus quo actual, puede ser un factor que genere la falta de éxito en el cambio a realizar.

Los entrevistados consideran que los factores que inciden en la colaboración son, principalmente la definición y comunicación eficaz de los objetivos y estrategia de la organización. La comunicación entre las áreas, también aparece como un factor decisivo. La comunicación tiene que ser honesta y transparente, la cual genere a lo largo del tiempo confianza entre los equipos. También es importante que la colaboración sea un activo valorado y fomentado por la organización, ya sea con prácticas o procesos definidos, como proyectos con equipos de distintas áreas o sistemas de reconocimientos y premios. Entre los factores identificados que inciden positivamente en la colaboración se destacan:

- Comunicación clara y accesible de la estrategia.
- Incentivos alineados con el trabajo en equipo.
- Líderes comprometidos con la integración de las áreas.
- Actividades formales e informales para fomentar la confianza y el respeto entre equipos.
- Uso de herramientas y procesos estructurados para coordinar tareas y evitar duplicidad.

Muchos de estos factores que fomentan la colaboración los cuales fueron mencionados en las entrevistas refuerzan las 8 prácticas definidas por Gratton y Erickson (2007) vistas en la teoría en el capítulo 2.4. donde se hace referencia que para lograr la cooperación social con todos los

que se necesitan directivos muestran altos niveles de colaboración y el fomentan las relaciones sociales con todos los miembros. También es necesario contar con prácticas de relacionamiento y prácticas de recursos humanos para fomentar la colaboración entre los equipos.

En las entrevistas realizadas se repiten algunos de los factores mencionados en las encuestas y también aparecen otros factores que atentan contra el trabajo colaborativo:

- La falta de una visión clara y la falta de una estrategia sólida.
- La falta de objetivos claros.
- Falta de información
- La falta de confianza entre las distintas áreas.
- El individualismo, egos y falta de empatía.
- Egos y envidia profesional.
- Incentivos mal diseñados.
- Falta de procesos organizacionales para fomentarla o formas antiguas de liderar equipos.

Estos factores que surgieron en las entrevistas validan las condiciones que no favorecen a un ambiente colaborativo vistas en el capítulo 2.2, Weiss et al. (2005) identifican barreras como la desconfianza, los objetivos contrapuestos, la falta de incentivos grupales y los egos profesionales. Por su parte Kwan (2019) argumenta que los equipos pueden percibir la colaboración como una amenaza, lo que genera resistencia. Las entrevistas validan la teoría al identificar barreras como la desconfianza, los objetivos contrapuestos y la resistencia al cambio. También confirman que los equipos perciben la colaboración como una amenaza a su autonomía. Aunque la teoría enfatiza los incentivos individuales como una barrera crítica, los entrevistados señalaron que la falta de procesos y liderazgo tiene un impacto igual o mayor en la colaboración.

La falta de colaboración tiene un impacto significativo en la ejecución de la estrategia, reflejándose en problemas de alineación, duplicidad de esfuerzos y falta de adaptabilidad a cambios. En las entrevistas se evidencia que, en varias empresas, la colaboración no está integrada de manera formal en los procesos estratégicos. Cuando no existe un trabajo coordinado entre áreas, los objetivos de la organización tienden a fragmentarse, y las decisiones estratégicas se ejecutan de manera inconsistente. Esto genera ineficiencias operativas, mayor tiempo y costos para alcanzar resultados, y dificultades en la adaptación a nuevos desafíos del entorno.

En las entrevistas surgió que la segmentación y la falta de circulación de información entre sectores dificultan la colaboración. Asimismo, aunque ciertas áreas colaboran, muchas veces no lo hacen en función de la estrategia, lo que lleva a decisiones que no favorecen los intereses globales de la organización.

La falta de colaboración afecta la ejecución de la estrategia al generar desalineación, ineficiencia y resultados inconsistentes. En empresas donde el trabajo colaborativo no está integrado, los objetivos estratégicos tienden a fragmentarse, y las áreas trabajan en silos, lo que dificulta la coordinación y multiplica los costos y esfuerzos. Por otro lado, en organizaciones con colaboración estructurada, la estrategia se ejecuta con mayor fluidez gracias a la interacción entre áreas y el reconocimiento del trabajo colectivo. Sin colaboración, los equipos no logran coordinarse, lo que limita la capacidad de las organizaciones para alcanzar objetivos estratégicos de manera eficiente y sostenible.

En términos generales, la falta de colaboración resulta en una ejecución estratégica menos eficiente, menos coordinada y más propensa a errores, lo que debilita la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. El trabajo colaborativo es un factor determinante para la ejecución exitosa de la estrategia. La mayoría de los entrevistados coincidieron en que, sin colaboración, la ejecución estratégica se vuelve inconsistente y menos efectiva.

De las entrevistas surgen diversos factores clave para fomentar la colaboración:

- **Cultura organizacional:** La colaboración debe formar parte de los valores fundamentales de la organización. Los sistemas de incentivos y de reconocimiento anclados a la colaboración son esenciales para promoverla.
- **Comunicación efectiva:** La falta de canales formales para compartir información estratégica dificulta el trabajo colaborativo. Es importante contar con un repositorio central de información y procesos que faciliten el intercambio de conocimientos.
- **Liderazgo involucrado:** Es importante contar con líderes comprometidos que fomenten la colaboración y la alineación estratégica. La resistencia de algunos líderes puede ser un obstáculo significativo.
- **Construcción de confianza:** La confianza entre equipos es indispensable. La falta de confianza puede paralizar la colaboración, mientras que su construcción requiere tiempo, consistencia y claridad en los objetivos.

- Capacitación y recursos adecuados: Es necesario incentivar la capacitación constante para mantener a los equipos actualizados y alineados con las estrategias organizacionales.

Malpica et al. (2014) y Hantz (1996), en lo visto en el capítulo 2.1.3 identifican a la comunicación clara, el liderazgo transformacional y los incentivos grupales como elementos clave para fomentar la colaboración. Hugander (2022), en lo visto en el Capítulo 2.3, resalta que la confianza entre equipos y una cultura organizacional colaborativa son esenciales para el éxito. Los resultados reflejan la teoría al confirmar que la confianza, la comunicación efectiva y los incentivos grupales son elementos esenciales para el trabajo colaborativo. A pesar de que la teoría enfatiza el liderazgo transformacional, las entrevistas revelaron que, en muchas empresas medianas, los líderes no están preparados para asumir este rol, lo que limita el impacto de las iniciativas colaborativas.

4.2.6 Conclusiones obtenidas de las entrevistas realizadas.

La colaboración entre equipos es un factor esencial para la ejecución eficiente de las estrategias organizacionales. Su ausencia genera desalineación, duplicación de esfuerzos y costos innecesarios. Para fomentar la colaboración, las organizaciones deben invertir en liderazgo comprometido, comunicación clara, incentivos adecuados y una cultura que valore el trabajo conjunto. Además, es crucial asegurar que todos los niveles de la estructura organizacional estén alineados con los objetivos estratégicos, garantizando que los recursos y procesos sean consistentes con la visión de la empresa.

La efectividad de la colaboración y la alineación estratégica varía significativamente según el tipo de empresa y la posición jerárquica de los entrevistados:

Empresas grandes tienen mayor capacidad para implementar procesos estructurados de colaboración y alineación estratégica, pero enfrentan desafíos relacionados con la burocracia y la desconexión entre niveles.

Empresas medianas carecen de mecanismos formales y enfrentan problemas culturales y de liderazgo que dificultan la colaboración.

Empresas pequeñas son más flexibles, pero la informalidad de sus procesos limita su capacidad de alinearse estratégicamente.

En el capítulo 2.1.2, Kwan (2019), enfatiza que la colaboración entre áreas es crucial para la ejecución estratégica, ya que fomenta la innovación, la eficiencia y el compromiso del personal.

Hugander (2022) subraya que la confianza y la comunicación efectiva son esenciales para construir relaciones colaborativas, según lo visto en el Capítulo 1.2. Los resultados confirman la teoría de que la colaboración es un pilar fundamental para la ejecución estratégica y que la falta de confianza y comunicación son barreras importantes. Aunque la teoría presenta la colaboración como una prioridad, los entrevistados mencionaron que, en algunas empresas maduras, la estrategia puede ejecutarse de manera limitada sin colaboración efectiva, aunque con menor eficiencia y adaptabilidad.

El análisis de las entrevistas evidencia que la colaboración entre áreas es un factor crítico para la ejecución eficiente de la estrategia organizacional, pero su impacto varía significativamente según el tamaño de la empresa, su cultura, liderazgo y estructura, tal como vimos en la teoría en el capítulo 2.5 contar con un equipo no sólo aporta diferentes puntos de vistas y beneficia la innovación, es esencial para poder llevar a cabo la estrategia de la organización,

Las principales conclusiones obtenidas de las entrevistas son:

- **La colaboración es esencial para la ejecución de la estrategia:** Sin trabajo colaborativo, la estrategia pierde coherencia, las áreas operan de manera aislada y los resultados estratégicos son inconsistentes. La falta de colaboración genera duplicidad de esfuerzos, incrementa los costos y limita la capacidad de adaptación al entorno. Esta conclusión valida lo visto en la teoría en el capítulo 2.1.2. El autor Weiss (2005) hace referencia a que la colaboración tiene grandes ventajas, como la toma de decisiones más rápidas, reducción de costos al compartir recursos y fomenta la innovación de nuevos productos.
- **El conocimiento y la comunicación de la estrategia son desiguales:** En empresas donde la estrategia se comunica de manera clara y se refuerza periódicamente, los colaboradores están más alineados y comprometidos. En cambio, en organizaciones con comunicación limitada o inexistente, el desconocimiento estratégico afecta la alineación y el trabajo en equipo. Como vimos en el capítulo 1.5 uno de los 6 puntos establecidos por el autor Athuraliya (2021) para lograr la alineación estratégica es que todos los empleados conozcan sobre el propósito comercial, las metas y las acciones.
- **El liderazgo es determinante:** Los líderes que fomentan la colaboración logran construir una cultura organizacional que valora el trabajo en equipo y la alineación estratégica. En contraste, líderes desconectados o poco comprometidos, obstaculizan el desarrollo colaborativo y estratégico. Este punto reafirma lo visto en la teoría en el

capítulo 2,4 donde se menciona que los equipos funcionan mejor cuando sus ejecutivos muestran altos niveles de colaboración y la fomentan.

- **Recursos:** Las empresas grandes tienen más recursos, pero enfrentan desafíos de comunicación. Las organizaciones grandes disponen de estructuras más robustas y recursos para fomentar la colaboración. Sin embargo, la complejidad organizacional y la desconexión entre niveles jerárquicos dificultan la alineación estratégica en todos los niveles. Este punto valida los vistos en la teoría en el capítulo 1.4 donde se hizo referencia a que la complejidad surge como resultado de cuatro factores principales: número de empleados, variedad de unidades de negocios, variedad y expectativas de diferentes grupos de clientes y dispersión geográfica. Las empresas grandes, diversificadas y geográficamente dispersas, en cualquier sector en el que compita, requieren mayor cantidad de esfuerzo estratégico por parte de su liderazgo para estar alienadas.
- **Flexibilidad:** Las empresas pequeñas y medianas son más flexibles, pero carecen de procesos formales. Estas empresas tienen la ventaja de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, pero suelen carecer de mecanismos estructurados para fomentar la colaboración y alinear a las áreas con la estrategia. Como vimos en la teoría en el capítulo 1.5 es importante contar con modelos de trabajo flexible, ya que es necesario adaptarse rápidamente a los cambios del mercado
- **Relación entre estructura y estrategia:** Las organizaciones más exitosas en la ejecución estratégica cuentan con estructuras adaptadas a sus objetivos. Sin embargo, la falta de alineación entre recursos, procesos y objetivos estratégicos fue una debilidad común que surgió en las entrevistas, especialmente en empresas medianas y pequeñas. Como vimos en el capítulo 1.3 para poder ejecutar de forma exitosa la estrategia, las organizaciones deben alinear sus procesos comerciales, estructura y cultura.

La colaboración es el eje central que conecta estrategia, estructura y ejecución. Las organizaciones que priorizan la comunicación, el liderazgo activo y los procesos de integración entre áreas logran resultados estratégicos más consistentes y sostenibles. Sin embargo, la implementación de una cultura colaborativa requiere liderazgo comprometido, incentivos adecuados y mecanismos formales que faciliten la interacción entre equipos. Las empresas deben abordar estos desafíos desde una perspectiva integral para potenciar su desempeño organizacional.

4.3. Análisis cruzado de resultados entre entrevistas y encuestas.

4.3.1 Conocimiento de la estrategia y alineación estratégica.

El conocimiento, entendimiento y aceptación de la estrategia establecida en las organizaciones varía según el tamaño de la empresa y de la cultura organizacional.

Resultados de las encuestas:

En empresas grandes, los niveles altos y medios tienen un conocimiento estratégico más claro, mientras que en los niveles operativos este conocimiento es significativamente menor.

En empresas pequeñas y medianas, la estrategia suele estar concentrada en los niveles directivos, y no siempre se comunica efectivamente al resto del personal.

Las empresas con baja comunicación estratégica presentan mayor desconexión entre los objetivos organizacionales y las decisiones operativas.

Resultados de las entrevistas:

Los entrevistados coinciden en que la falta de comunicación estructurada de la estrategia es un problema recurrente, especialmente en empresas medianas. Esto genera equipos desmotivados y desconectados de los objetivos globales.

En empresas pequeñas, la estrategia tiende a ser informal y poco documentada, lo que limita su comprensión y alineación entre áreas.

Según la teoría vista en el capítulo 1.5 la alineación estratégica se logra cuando todos los niveles de la organización comprenden y comparten la visión y los objetivos estratégicos (Trevor et al., 2017). La falta de comunicación en cascada, como señalan los resultados, interfiere en este proceso. La teoría de Trevor y Varcoe resalta que las empresas más alineadas logran mayor compromiso del personal y mejor ejecución de la estrategia. Sin embargo, los resultados muestran que, en empresas con comunicación limitada, los niveles operativos quedan excluidos, dificultando la alineación. Esto coincide con el modelo de Nadler y Tushman (1980), visto en el capítulo 1.3, donde se señala que el desajuste entre estrategia, cultura y estructura organizacional afecta negativamente el desempeño.

4.3.2 Relación entre estructura y estrategia.

Resultados de las encuestas:

Las empresas grandes tienden a tener estructuras más formales y robustas, aunque enfrentan desafíos como la burocracia y la segmentación excesiva, lo que dificulta la agilidad estratégica.

Las empresas medianas tienen estructuras funcionales enfocadas en la operación diaria, pero con menor capacidad para ejecutar estrategias de cambio.

En empresas pequeñas, las estructuras son más flexibles, pero carecen de formalidad y recursos para apoyar la estrategia.

Resultados de las entrevistas:

Los entrevistados identificaron que, en empresas grandes, las estructuras robustas facilitan la comunicación en niveles superiores, pero no siempre logran permear a los niveles operativos.

En empresas medianas, los líderes suelen resistirse a los cambios estructurales, lo que dificulta la alineación entre áreas.

En empresas pequeñas, la informalidad en los procesos y estructuras genera desconexión estratégica.

La teoría planteada en capítulo 1, hace referencia a que la estructura organizacional debe adaptarse para facilitar la implementación de la estrategia (Chandler, 1997). Los resultados muestran que, aunque las empresas grandes tienen estructuras más formales, estas pueden ser demasiado rígidas para adaptarse a cambios rápidos. El modelo de estructura matricial (Waterman et al., 1980) señala que este tipo de diseño facilita la colaboración y la coordinación en organizaciones complejas, algo que parece estar ausente en las empresas medianas y pequeñas.

El trabajo de Carucci y Shappell (2022) enfatiza la necesidad de diseñar estructuras ágiles para apoyar la estrategia, un aspecto que las empresas medianas y pequeñas parecen no haber implementado de manera efectiva.

4.3.3 Impacto del trabajo colaborativo en la ejecución estratégica.

Resultados de las encuestas:

En empresas grandes, la colaboración es estructurada, con reuniones interdepartamentales y sistemas de reconocimiento. Sin embargo, la segmentación y los objetivos particulares entre áreas dificultan la alineación.

En empresas medianas, la colaboración es limitada debido a la falta de mecanismos formales y la resistencia de los líderes.

En empresas pequeñas, la colaboración es más espontánea y basada en relaciones interpersonales, pero carece de una visión estratégica compartida.

Resultados de las entrevistas:

Los entrevistados mencionaron que la falta de colaboración tiene un impacto significativo en la ejecución estratégica, generando desalineación, duplicidad de esfuerzos y decisiones inconsistentes.

En empresas grandes, se identificaron barreras como la burocracia y los egos profesionales que dificultan la confianza entre equipos.

En empresas medianas, los líderes no fomentan el trabajo en equipo, lo que refuerza los silos organizacionales.

En empresas pequeñas, la falta de procesos formales limita la capacidad de coordinar esfuerzos en función de la estrategia.

Según lo visto en el capítulo 2, donde se destaca que el trabajo colaborativo es esencial para lograr la alineación estratégica, ya que fomenta la innovación, la eficiencia y el compromiso (Kwan, 2019). Sin embargo, los resultados muestran que las empresas enfrentan barreras significativas para implementar la colaboración de manera efectiva. Según Weiss et al. (2005), las empresas que no fomentan la colaboración enfrentan mayores costos, retrasos y fallos en la ejecución de proyectos. Esto se refleja claramente en los hallazgos de las encuestas y entrevistas. La teoría de la confianza de Hugander (2022) resalta que la falta de confianza entre áreas genera comportamientos defensivos, como el ocultamiento de información y la resistencia al trabajo conjunto, algo mencionado reiteradamente en las entrevistas.

4.3.4 Factores que afectan el trabajo colaborativo.

Resultados de las encuestas:

La falta de objetivos claros, recursos limitados y problemas de confianza fueron identificados como las principales barreras para la colaboración.

Las empresas con incentivos individuales en lugar de grupales tienen mayores problemas para fomentar la cooperación.

Resultados de las entrevistas:

Los entrevistados señalaron que la comunicación honesta y transparente es un factor decisivo para mejorar la colaboración, pero que muchas empresas carecen de procesos definidos para garantizarla.

También mencionaron la importancia de sistemas de reconocimiento que valoren los logros grupales, no solo individuales.

La teoría vista en el capítulo 2 establece que la colaboración efectiva requiere confianza, comunicación y objetivos compartidos (Malpica et al., 2014). Los resultados corroboran que la ausencia de estos elementos genera equipos desconectados y desmotivados.

Según Kwan (2019), las iniciativas de colaboración suelen fracasar porque los líderes no consideran el impacto emocional de estas solicitudes, algo reflejado en las entrevistas, donde se menciona la percepción de amenaza entre áreas.

4.3.5 Puntos en común entre la información obtenidas en las encuestas y en las entrevistas.

- Impacto de la falta de comunicación estratégica

Encuestas: Los datos muestran que, en empresas medianas y pequeñas, la estrategia no se comunica adecuadamente más allá de los niveles directivos. Esto genera desconexión entre los niveles operativos y los objetivos organizacionales.

Entrevistas: Los entrevistados coinciden en que la falta de comunicación formal de la estrategia es una barrera significativa, especialmente en empresas pequeñas y medianas, donde muchos colaboradores desconocen cómo sus acciones contribuyen al éxito organizacional.

Ambas fuentes destacan que una estrategia mal comunicada dificulta la alineación estratégica y afecta negativamente la ejecución.

- Barreras para el trabajo colaborativo

Encuestas: Identificaron como principales obstáculos la falta de confianza entre áreas, objetivos contrapuestos y la ausencia de procesos claros de colaboración.

Entrevistas: Los entrevistados resaltaron que el sentimiento de amenaza entre áreas, la resistencia a compartir información y los egos profesionales son barreras comunes para el trabajo colaborativo.

Ambas fuentes coinciden en que la falta de confianza y la percepción de amenaza son factores clave que dificultan la colaboración.

- Diferencias en la colaboración según el tamaño de la empresa

Encuestas: En empresas grandes, la colaboración está estructurada pero obstaculizada por la burocracia y la desconexión entre niveles jerárquicos. En empresas pequeñas, la colaboración es más informal y reactiva.

Entrevistas: Los entrevistados coincidieron en que las empresas grandes cuentan con mejores procesos formales, pero enfrentan barreras culturales y de segmentación. En empresas pequeñas, la colaboración se basa en relaciones personales más que en estrategias organizadas.

Ambas fuentes reconocen que las características del tamaño de la empresa afectan significativamente las dinámicas de colaboración.

- Relación entre estructura y estrategia

Encuestas: Las empresas con estructuras mal diseñadas tienen mayores problemas para ejecutar la estrategia. Las estructuras rígidas en empresas grandes y las informales en empresas pequeñas afectan la alineación.

Entrevistas: Los entrevistados mencionaron que muchas empresas medianas y pequeñas adaptan la estrategia a la estructura existente, en lugar de rediseñar la estructura para facilitar la estrategia.

Tanto las encuestas como las entrevistas destacan que la falta de alineación entre estructura y estrategia limita la capacidad de ejecución organizacional.

4.3.6 Puntos en desacuerdo entre la información obtenidas en las encuestas y en las entrevistas.

- Nivel de conocimiento de la estrategia según jerarquías

Encuestas: Los resultados indican que el grado de conocimiento de la estrategia es significativamente mayor en niveles jerárquicos altos y medios, especialmente en empresas grandes. En niveles operativos, el conocimiento disminuye considerablemente.

Entrevistas: Algunos entrevistados mencionaron que, en empresas con buena comunicación estratégica, los niveles operativos también tienen un conocimiento básico de la estrategia, aunque no la entienden completamente.

Las entrevistas sugieren que puede haber excepciones en las que los niveles operativos reciben información sobre la estrategia, algo que no se refleja en las encuestas.

- Impacto de los incentivos

Encuestas: Los resultados subrayan que los incentivos individuales mal diseñados fomentan el individualismo y reducen la colaboración.

Entrevistas: Algunos entrevistados indicaron que, en ciertas empresas, los incentivos individuales no son el problema principal, sino la falta de reconocimiento grupal y de proyectos colaborativos bien estructurados.

Las encuestas enfatizan los incentivos individuales como una barrera principal, mientras que las entrevistas sugieren que los problemas también radican en la ausencia de incentivos colectivos efectivos.

- Rol del liderazgo

Encuestas: En empresas medianas y pequeñas, la resistencia al cambio por parte de los líderes fue identificada como una barrera importante para la colaboración.

Entrevistas: Algunos entrevistados señalaron que, aunque los líderes pueden ser resistentes al cambio, en ciertos casos su influencia positiva puede contrarrestar las barreras estructurales y culturales.

Las encuestas presentan un enfoque más negativo hacia los líderes en empresas medianas y pequeñas, mientras que las entrevistas reconocen tanto los aspectos positivos como negativos de su rol.

- Eficiencia del trabajo colaborativo

Encuestas: Señalan que la falta de colaboración genera duplicidad de esfuerzos, mayores costos y decisiones inconsistentes.

Entrevistas: Aunque los entrevistados coinciden en los efectos negativos, también mencionan que, en empresas con cierto nivel de madurez organizacional, es posible ejecutar estrategias sin un alto grado de colaboración, aunque de manera menos eficiente.

Las encuestas reflejan una visión más categórica sobre la necesidad de la colaboración, mientras que las entrevistas sugieren que puede haber escenarios donde la falta de colaboración no impide totalmente la ejecución.

4.3.7 Conclusiones del análisis cruzado

En resumen, podemos encontrar entre las entrevistas y la encuestas las siguientes coincidencias y diferencias:

- Coincidencias:
 - La comunicación estratégica es clave para la alineación.
 - La confianza y los procesos claros son esenciales para la colaboración.
 - Las barreras culturales, estructurales y de liderazgo limitan tanto la alineación como el trabajo colaborativo.
 - El tamaño de la empresa influye en la efectividad de la colaboración
- Diferencias:
 - Percepción del conocimiento de la estrategia en niveles operativos.
 - Importancia de los incentivos individuales versus grupales.
 - Rol del liderazgo como barrera o facilitador.
 - Posibilidad de ejecutar estrategias sin altos niveles de colaboración

Las principales conclusiones en función del cruce de las encuestas y las entrevistas son:

- **Conocimiento y alineación estratégica:** La falta de comunicación estructurada limita la alineación estratégica, especialmente en empresas pequeñas y medianas, donde los niveles operativos están desconectados de la estrategia.
- **Estructura organizacional:** Las empresas deben diseñar estructuras más ágiles que faciliten la interacción entre áreas, especialmente en entornos dinámicos donde los cambios son frecuentes.

- **Trabajo colaborativo:** La colaboración es un factor determinante para la ejecución estratégica, pero enfrenta barreras como la desconfianza, los incentivos mal diseñados y la falta de procesos claros.
- **Factores claves:** La confianza, la comunicación efectiva y el liderazgo transformacional son fundamentales para mejorar la colaboración y garantizar el éxito de la estrategia

CAPITULO V: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS.

El presente trabajo de investigación ha permitido responder a los interrogantes planteados, poniendo de manifiesto el impacto crucial del trabajo colaborativo y la alineación estratégica en la ejecución efectiva de las estrategias organizacionales.

5.1 La falta de colaboración y su impacto en la ejecución estratégica.

La pregunta principal de la investigación fue: ¿Cómo la falta de colaboración entre los equipos afecta a la ejecución de la estrategia?

La ausencia de colaboración entre equipos afecta negativamente la implementación de las estrategias organizacionales al generar silos funcionales y baja motivación. La falta de colaboración genera desalineación estratégica, ineficiencias operativas y conflictos internos, lo que compromete el éxito organizacional. Cuando los equipos trabajan de forma aislada, se dificulta la coordinación, la ejecución eficiente de los objetivos y la toma de decisiones alineada con la estrategia.

El trabajo colaborativo emerge como un factor decisivo para la ejecución exitosa de las estrategias. La colaboración permite la integración de habilidades complementarias, fomenta la innovación y facilita la toma de decisiones ágiles. Las organizaciones que promueven equipos multidisciplinarios alineados con la estrategia logran mayores niveles de productividad y adaptación al cambio.

La falta de colaboración se puede originar por:

- Falta de objetivos comunes: Cuando los equipos no comparten un propósito o visión estratégica, actúan en función de metas individuales que pueden ser contradictorias con los objetivos globales.
- Estructura inadecuada: La organización no cuenta con un diseño flexible que facilite la interacción interdepartamental y la adaptación al cambio.
- Desconfianza y sensación de amenaza: Las áreas protegen su territorio, evitan compartir información y perciben la colaboración como una amenaza a su autonomía.
- Falta de liderazgo efectivo: Sin líderes que fomenten la colaboración, la ejecución estratégica queda fragmentada.

Los efectos principales de la falta de colaboración, puede resumirse de la siguiente manera:

- Pérdida de eficiencia: Equipos descoordinados generan duplicidad de esfuerzos, pérdida de tiempo y aumento de costos.
- Desmotivación del personal: La desconexión entre áreas crea un clima laboral negativo, afectando la moral y el compromiso.
- Fracaso en la implementación de la estrategia: La falta de colaboración reduce la capacidad de responder a cambios del mercado y aprovechar oportunidades estratégicas.

5.2 Incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia.

Pregunta secundaria de investigación: ¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia?

El trabajo colaborativo tiene una incidencia directa y positiva en la ejecución estratégica, ya que permite alinear objetivos, optimizar recursos y aumentar el compromiso de los colaboradores. Las empresas que fomentan la colaboración logran una mayor adaptabilidad y un desempeño superior.

El trabajo colaborativo tiene grandes beneficios para las organizaciones, donde se destacan:

- Innovación y creatividad: Equipos interdepartamentales generan ideas más innovadoras al combinar diferentes perspectivas y experiencias.
- Mayor alineación estratégica: Cuando los equipos trabajan en conjunto, comprenden mejor cómo sus acciones contribuyen a los objetivos organizacionales.
- Eficiencia operativa: La colaboración elimina redundancias y mejora la asignación de recursos.
- Compromiso y pertenencia: Los empleados se sienten más valorados y motivados al participar en proyectos colaborativos que impactan en la organización.

Condiciones necesarias para fomentar la colaboración

- Comunicación clara y constante: Es crucial que todos los miembros estén informados sobre los objetivos y roles individuales y colectivos.
- Estructura organizativa flexible: Las empresas deben facilitar la interacción entre áreas mediante estructuras adaptativas.

- Liderazgo transformacional: Líderes que inspiren confianza, fomenten el respeto mutuo y promuevan la cooperación.

5.3 Conocimiento de la estrategia.

Pregunta secundaria de investigación: ¿Cuál es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte del staff?

El grado de conocimiento sobre la estrategia y los objetivos de la organización varía según el nivel jerárquico y el tamaño de la empresa. Mientras que los niveles altos y medios suelen tener una comprensión clara de la estrategia, los niveles operativos presentan un conocimiento limitado o nulo. Del análisis de la presente investigación surgen las siguientes conclusiones:

- Conocimiento desigual según niveles jerárquicos: En empresas grandes, los niveles altos y medios tienen mayor conocimiento estratégico que los niveles operativos. En empresas pequeñas y medianas, la estrategia tiende a definirse en la alta dirección, pero no se comunica adecuadamente al resto de la organización.
- Falta de comunicación estructurada: La estrategia, en muchos casos, no se transmite más allá de los mandos medios. Algunas empresas solo realizan reuniones anuales para comunicar estrategias, lo que limita la comprensión y alineación a largo plazo.
- Impacto de la falta de conocimiento: Los empleados sin un entendimiento claro de la estrategia tienden a tomar decisiones no alineadas con los objetivos organizacionales. La desconexión estratégica reduce el compromiso y la motivación.

5.4 Estructura y Estrategia

Pregunta secundaria de investigación ¿Cuán adaptada está la estructura de la organización en función de la estrategia definida?

En general, las estructuras organizacionales no están completamente adaptadas a las estrategias definidas, lo que dificulta su ejecución. Las empresas grandes suelen tener estructuras demasiado rígidas, mientras que las pequeñas y medianas carecen de formalidad para alinear recursos y capacidades estratégicas

La adaptación de la estructura en función de la estrategia varía según el tipo de empresa:

- Empresas grandes: Cuentan con estructuras robustas en niveles altos y medios, pero la desconexión entre áreas operativas y la burocracia dificulta la agilidad estratégica.

- Empresas medianas: cuenta con estructuras funcionales enfocadas en operaciones diarias, con menor énfasis en la ejecución estratégica. Existe también una resistencia al cambio y se evidencia una falta de herramientas adecuadas.
- Empresas pequeñas: son más flexibles, pero sin estructuras formales para implementar estrategias de manera eficiente, además cuenta con recursos insuficientes que limitan la colaboración y alineación.

Recomendaciones para adaptar la estructura:

- Diseñar estructuras matriciales para fomentar la interacción entre departamentos.
- Capacitar a los líderes en gestión del cambio y colaboración interdepartamental.
- Asignar recursos suficientes para apoyar la ejecución estratégica.

La investigación confirma que una estructura organizacional alineada con la estrategia es fundamental para lograr el éxito. Las empresas que integran modelos flexibles y adaptativos, logran una mayor cohesión y coordinación entre equipos, maximizando el uso de recursos y reduciendo conflictos.

5.5 Factores que inciden en el trabajo colaborativo

Pregunta secundaria de investigación ¿Cuáles otros factores son importantes para mejorar el trabajo colaborativo?

Además del diseño estructural, factores como el liderazgo efectivo, la confianza entre equipos, la comunicación clara y la asignación adecuada de roles y recursos son esenciales para promover la colaboración. También se destaca la importancia de fomentar una cultura organizacional que valore la cooperación y el sentido de pertenencia. Los factores claves identificados en la investigación son:

- Confianza entre equipos: Elemento esencial para promover el intercambio de información y la cooperación.
- Cultura organizacional colaborativa: Valorar y reconocer el trabajo colectivo mediante sistemas de incentivos y recompensas.
- Comunicación clara y transparente: Asegura que todos los equipos comprendan su rol en la estrategia
- Procesos definidos: Establecer prácticas claras para la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

- Liderazgo inspirador: Los líderes deben ser ejemplos de colaboración y actuar como facilitadores del cambio.
- Tecnología de soporte: Herramientas digitales que faciliten la comunicación y coordinación entre equipos.

5.6 Conclusiones generales.

El trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia de una organización ofrece varias ventajas:

1. Mejora la comunicación: Fomenta la comunicación abierta y clara entre equipos y departamentos.
2. Incrementa la innovación: La colaboración estimula la creatividad y la innovación.
3. Aumenta la eficiencia: El trabajo en equipo reduce duplicidades y optimiza recursos.
4. Mejora la toma de decisiones: La colaboración proporciona diversas perspectivas.
5. Fomenta la cultura organizacional: Refuerza valores como la confianza, respeto y apoyo.
6. Incrementa la motivación: El trabajo en equipo genera un sentido de pertenencia.
7. Mejora la resolución de conflictos: La colaboración ayuda a resolver conflictos de manera constructiva.
8. Aumenta la flexibilidad: La colaboración permite adaptarse a cambios y desafíos.
9. Mejora la calidad: El trabajo en equipo asegura un producto o servicio de alta calidad.
10. Incrementa la responsabilidad: La colaboración fomenta la responsabilidad compartida

El trabajo colaborativo es una pieza fundamental en la búsqueda de la alineación estratégica, para lograrlo es fundamental que:

- Los equipos conozcan cual es la estrategia de la organización
- Los equipos entiendan la estrategia definida
- Los equipos estén de acuerdo con la estrategia que van a implementar
- Es recomendable que la mayor cantidad de gente participe en la elaboración de la estrategia.
- Es vital que la estrategia conocida, entendida y en la que los ejecutores están de acuerdo sea la correcta y contribuya al logro de los objetivos de la organización.
- La organización debe apoyar el logro de la estrategia establecida
- Se debe proporcionar los recursos necesarios para poder ejecutar la estrategia
- La estructura debe estar en función de la estrategia definida.

- Los objetivos de las distintas áreas deben estar alineados a los objetivos generales de la organización.
- Se debe fomentar la colaboración entre los distintos equipos
- Se debe fomentar la confianza entre los diferentes equipos y la transparencia de la información, siempre que sea posible.

En síntesis, las organizaciones que logran alinear estrategia, estructura y colaboración potencian su capacidad para competir en mercados dinámicos y altamente demandantes. Este estudio evidencia la necesidad de adoptar una visión sistémica que integre recursos humanos, procesos y cultura, con un liderazgo que impulse la transformación hacia modelos colaborativos.

Principales puntos encontrados en la investigación:

- **La colaboración como pilar estratégico:** La ejecución eficiente de la estrategia depende de equipos que trabajen de manera coordinada hacia objetivos comunes. Empresas con alta colaboración logran mayor innovación, eficiencia operativa y compromiso del personal. El trabajo colaborativo es esencial para la ejecución estratégica, ya que permite alinear objetivos, optimizar recursos y aumentar la capacidad de respuesta de la organización. La falta de colaboración genera desconexión, ineficiencia y pérdida de competitividad.
- **La comunicación estratégica:** es fundamental en todos los niveles para lograr la alineación organizacional. Las empresas deben adoptar procesos formales para garantizar que la estrategia sea comprendida y compartida por todo el personal.
- **El rol del liderazgo:** Los líderes deben derribar silos organizacionales, fomentar la confianza y garantizar que todos los miembros comprendan su papel en la estrategia global.
- **La estructura organizacional:** la cual debe estar adaptada a la estrategia, facilitando la interacción entre áreas y eliminando barreras burocráticas que limiten la colaboración.
- **Diferencias según el tamaño de la empresa:** Las empresas grandes deben superar desafíos de burocracia y desconexión. Las pequeñas y medianas enfrentan barreras culturales y de recursos.

- La confianza, la comunicación clara y el liderazgo transformacional son los pilares clave para fomentar el trabajo colaborativo y superar las barreras culturales y estructurales.
- Los incentivos grupales y los procesos bien definidos son fundamentales para alentar la cooperación y garantizar que los /equipos trabajen hacia objetivos comunes.

La presente investigación concluye con recomendaciones para desarrollar prácticas de colaboración efectivas y medidas para asegurar que los equipos operen bajo una visión estratégica común, contribuyendo así al éxito organizacional en un entorno global cada vez más competitivo.

BIBLOGRAFÍA

- Trevor J., Varcoe B. (16 de mayo de 2016). A Simple Way to Test Your Company's Strategic Alignment. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/05/a-simple-way-to-test-your-companys-strategic-alignment>
- Waterman R., Peters T., and Phillips J. (1980). *Structure is not Organization*, Elsevier, Ltd.
- Kwan L. B. (2019). The collaboration blind spot. *Harvard Business Review*. Volumen marzo-abril. 66-73.
- Weiss J., Hughes J. (2005), Want Collaboration? Accept - and actively Manage – Conflict. *Harvard Business Review*. Volumen marzo. 40-45.
- Hugander P. (9 de Mayo de 2022). When Trust Takes Away From Effective Collaboration. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/05/when-trust-takes-away-from-effective-collaboration>
- Gratton L., Erickson T. (2007), Eight ways to build Collaboration teams, *Harvard Business Review*. Volumen noviembre. 30-41.
- Trevor J., Varcoe B. (7 de febrero de 2017). How Aligned Is Your Organization? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/02/how-aligned-is-your-organization>
- Tucker Gangnes J. (9 de mayo de 2022). Strategic Alignment: What It Is and How to Achieve It. *ThoughtExchange*, <https://thoughtexchange.com/blog/strategic-alignment/>
- Tucker Gangnes J. (7 de octubre de 2021). Organizational Alignment: How to Get it Right. *ThoughtExchange*. <https://thoughtexchange.com/blog/organizational-alignment-how-to-get-it-right/>
- Athuraliya A. (5 de enero 2023). How to Achieve Strategic Alignment to Improve Business Performance. *Creately*. <https://creately.com/blog/strategy-and-planning/how-to-achieve-strategic-alignment/#:~:text=What%20Is%20Strategic%20Alignment%3F,long%2Dterm%20goals%20and%20purpose.>
- Daly C. (7 de julio de 2021). What is Team Alignment? *ThoughtExchange*. <https://thoughtexchange.com/blog/5-ways-to-achieve-team-alignment-in-your-organization/>
- Rhodes M., (11 de febrero de 2022), Strategy First... Then Structure. *Management library*. <https://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2011/01/23/194/>

- Carucci R., Shappell J. (06 de junio de 2022). Design Your Organization to Match Your Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/06/design-your-organization-to-match-your-strategy>
- Khadem R., Khadem L. (19 de noviembre de 2020), 'The Alignment Factor': Collaboration Is the Backbone of Alignment. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/the-alignment-factor-collaboration-is-the-backbone-of/359856>
- FreeConference.com (2022), *La importancia del trabajo en equipo y la colaboración* <https://www.freeconference.com/es/blog/the-importance-of-teamwork/>
- Carucci R., (25 de septiembre de 2018). How to Permanently Resolve Cross-Department Rivalries. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/09/how-to-permanently-resolve-cross-department-rivalries>
- Malpica, R., Romer R., Hoffman I.. (2014) *Equipos de trabajo de alto desempeño*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 7, núm. 14, julio-diciembre, 2014, 69.
- Al-Asmakh S., (2016), *The Alignment of Strategy and Structure and Its Effect on Financial Performance*. HEC Paris- Qatar Campus.
- Morten H, (2016), *When Internal Collaboration is Bad for your Company*. *Harvard Business Review*, Volumen abril. 20-25.
- Santa R., (2011). *The role of cross-functional teams on the alignment between technology innovation effectiveness and operational*. *International Journal of Technology Management*.
- Chandler, A. D. (1997). *Strategy and Structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. New York: Beard Books.
- Arnal, J. (1992). *Investigación educativa, fundamentos y metodología*. Barcelona España: Labor
- Claver-Cortés E., Pertusa-Ortega E., Molina-Azorín J., (2011). *Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia*. ScienceDirect.

APENDICE

Desgravación de las entrevistas realizadas:

Entrevista número 1.

Lugar: San isidro

Fecha: 7/11/24

Nombre: Luis María González Lentijo

Edad: 44

Genero: Masculino

Posición: CEO

Tipo de Empresa: Pequeña

Sector o industria: empresa de tecnología y publicidad en punto de venta.

Introducción: La presente entrevista es para mi trabajo final del MBA y el objetivo es identificar como el trabajo colaborativo incide en la alineación estratégica las organizaciones. La entrevista es confidencial y dura aproximadamente 20 minutos.

Entrevistador: La primera pregunta sería si tienen definida una estrategia clara y objetivos.

Entrevistado: Bueno, en nuestro caso sí. En nuestro caso sí, lo que sí sucede es que tiene que ver con etapas o momentos del negocio. Hay situaciones o momentos del negocio donde hay una estructura, un propósito, un objetivo, una estrategia más clara y definida, como por ejemplo ahora, que tiene que ver con cambios que estamos introduciendo en el negocio. Pero la realidad es que muchas veces funcionamos en otras etapas, en otros momentos, funcionamos en piloto automático. En modo tipo empresa en estadio de vaca lechera, que funciona, produce y todo el mundo hace lo que tiene que hacer y se repite el proceso y se maximiza el mismo resultado.

Entrevistador: Pero tienen flexibilidad ante el cambio de necesidad del mercado, que es lo que me comentaste que está pasando ahora.

Entrevistador: Sí, lo que pasa es que también esa flexibilidad muchas veces genera inercia. Porque como hacemos las cosas en forma automática, muchas veces cuando uno pretende

introducir un propósito que no es el que funciona en forma automática, o no es el que funciona, o una estrategia que tal vez...

Nosotros funcionamos de una manera, pero muchas veces pasa que si vos le preguntás en las distintas áreas todo está en una explicación distinta del por qué. Entonces uno dice, no, bueno, ahora tenemos que ir de esta forma y ahí se genera muchas veces inercia u oposición.

Porque hay áreas que funcionan de una manera porque la cabeza de esa área lo hace por una cuestión ética. Otras áreas que funcionan de una manera porque la cabeza del área lo hace desde un lugar del compromiso con los detalles y la calidad. Otra área que funciona de una manera porque el responsable lo hace en función de los resultados comerciales.

Pero si en el medio hay un cambio de estrategia y queremos ir a un mercado más masivo, la cabeza comercial va a estar alineada, pero la cabeza por ahí de producto va a decir, ah, no, pero yo no puedo bajar la calidad del producto. Y en realidad es una calidad de producto en abstracto, porque en la práctica no es una calidad del producto absoluta, sino que es un producto para un mercado. Entonces uno dice, tengo una marca A y tengo una marca B, que la marca B tiene, entre comillas, menor precio, menor calidad.

Y si vos no te enseñaron la estrategia alguien podría decir, ah, no, pero eso va contra nuestros principios. Porque no había una estrategia o un propósito, sino que cada uno lo asumía y lo hacía por su posición o por el piloto automático.

Entrevistador: ¿Y esa nueva estrategia quién la define? ¿La definís vos como CEO o se discute entre los líderes y directores?

Entrevistador: Bueno, en general la estrategia, lo que tiene que ver con la ejecución, muchas veces viene de las cabezas de áreas o viene de otras áreas que detectan algún punto de dolor. Que genera la conversación respecto de otra área o por cómo recibe o cómo están integrados los procesos, que hace que se revise la estrategia y se genere una nueva estrategia en la parte ejecutiva, digamos, no operativa.

Cuando la estrategia tiene que ver con el negocio macro, con una visión, en general, por lo menos en nuestra empresa, viene de parte mía en el rol de CEO y ahí sí, muchas veces, es una situación de persuasión o de dar impulso a las personas, lo que antes se llamaba motivar a las personas, pero creo que es más dar impulso que dar motivación, la motivación es personal, uno

le puede dar impulso y dirección y muchas veces hay un poco de negociación en el sentido que, de vuelta, como no tenemos el hábito de establecer un objetivo, un propósito, una estrategia, sino que se sostiene uno en el tiempo, por inercia, muchas veces termina habiendo fricción a la hora de cambiarlo o adoptar otro definitivo, entre comillas, nuevo, digamos.

Entrevistador: ¿Vos crees que toda la gente de la empresa conoce la estrategia?

Entrevistado: /, digamos, y muchas veces hay gente que es más ejecutiva que simplemente cumple una función, muchas veces funciona, pero muchas veces también termina siendo algo que ante situaciones de conflicto, ante situaciones de riesgo, ante situaciones de cambio, muchas veces la gente que ejecuta, ejecuta con un criterio solo ejecutivo, entonces no detecta oportunidades o no detecta problemas antes de que exploten o que se hagan más grandes.

Entonces, bueno, en determinadas situaciones se ve eso, esa falencia de no compartir una estrategia. Lo que pasa es que, la verdad, es que muchas veces, para poder compartir una estrategia, primero hay que formular una estrategia. Y no siempre en las pymes tenemos el hábito y el tiempo y el foco de sentarnos a formular la estrategia.

Muchas veces estamos ocupados creciendo, vendiendo, facturando, entregando, subsistiendo, pero a veces inclusive no tiene que ver con una cuestión negativa, a veces simplemente es, estamos vendiendo un montón, entonces simplemente vendemos, no nos preguntamos la estrategia. Si lo que vendemos los clientes lo compran, lo multiplicamos y lo seguimos ofreciendo. Obviamente que es un riesgo, porque después puede pasar que haya un cambio en el contexto, en el mercado, en la industria, en los competidores, en algunos factores externos o internos, que, si uno no lo tenía claro, así como uno está vendiendo mucho, de repente las ventas se pueden frenar y no saber por qué se vendía mucho ni por qué se dejó de vender.

Con lo cual no es que sea una solución, pero a veces en las pymes pasa de no comunicar la estrategia por no tener una estrategia clara.

Entrevistador: ¿Consideras que en la empresa trabajan de forma colaborativa?

Entrevistado: Bueno. El área de producción que nombraba, la de ventas. A ver, muchas veces nos pasa que sí se trabaja de forma colaborativa, pero más en un sentido interpersonal o interáreas, una colaboración entre áreas, pero no necesariamente una colaboración entre áreas en pos de una estrategia.

Entonces, por ejemplo, muchas veces entre el área que hace la entrega y el área comercial, trabajar de forma colaborativa para que el cliente no friccion. Y que no haya fricciones con el cliente muchas veces significa bajar el precio. O muchas veces significa entregarle el producto en condiciones que no son rentables para nosotros.

Entonces, en esos casos se trabaja de forma colaborativa entre dos áreas, pero no necesariamente está alineado con los intereses de la empresa. Ese tipo de situaciones se dan. Y por eso disocio lo colaborativo en función de lo interpersonal o lo interáreas, con lo colaborativo en pos de un objetivo, una estrategia o un propósito.

Entrevistador: Y en ese último punto, ¿qué factores crees que ayudan a que se logre ese trabajo colectivo en función de una estrategia?

Entrevistado: Bueno, lo primero es tener una estrategia o tener una visión. Lo segundo es compartirlo, comunicarlo, que sea relevante.

Lo tercero es que esa estrategia o esa visión, que la gente lo adopte. Porque muchas veces una persona que viene y trabaja, viene y hace su trabajo, ordena las cajas, las ordena. Pero muchas veces uno dice, bueno, ahora el propósito es tal o cual, y a veces las personas no se alinean.

Sí, ahí creo que es importante que se conozca, se entienda y se acepte, digamos. Exacto. Cuando uno conoce, se entiende y acepta, es mucho más fácil que la cosa se haga.

Que se tome como propia, creo que es el desafío, que se tome como propia. Porque en última instancia, salvo que sea una locura o una cosa que no sea ética o lo que sea, en general la estrategia se va a terminar imponiendo. Lo que pasa es que si la gente lo toma como propio, se va a desarrollar.

Con más compromiso. Con más compromiso, con más asertividad, etcétera, etcétera, que si se hace solo por obligación, digamos.

Entrevistador: ¿Y cosas que atentan al trabajo colectivo, en tu opinión?

Bueno, la falta de visión, o la falta de estrategia, o la falta de todos los valores intangibles de una organización, terminan afectando contra el trabajo colaborativo. Muchas veces porque, por ejemplo, una situación típica es cuando hay errores. Entonces, primero, ¿los errores son algo deseable, son parte del trabajo, o es algo que hay que evitar a toda costa?

Si la estrategia consiste en agregar una cuota de innovación, por ejemplo, cometer errores va a ser parte necesaria de la innovación. Porque si no cometes ningún error significa que estás repitiendo todos los procesos conocidos. Entonces, si para nosotros es intangible, el intangible a perseguir es la perfección, entonces no puede ser la innovación.

Si es la innovación con cierto grado de riesgo controlado, eso es otra cosa. Ahora, si es la innovación total, vamos a cometer más errores. Entonces, por ejemplo, en el caso de SpaceX, Elon Musk tuvo 18 despegues de cohetes que explotaron en el aire.

¿Eso es un error? No. Eso es un proceso en pos de que el cohete número 19 despegue, sale a la estratosfera y vuelve y aterriza.

Ahora, si la organización no está alineada y no entiende la estrategia y el propósito final, es muy probable que al quinto cohete que se explota por el aire, la gente renuncie, se frustre, se peleen entre ellos. Es lo de ingeniería. Es lo de ingeniería con los de no sé yo, de qué sé cuánto.

Entonces, en vez de avanzar en pos de una estrategia, ahí ese intangible, que es la innovación y un propósito mayor y una estrategia y un objetivo más grande, se termina transformando en un obstáculo por desinformación y desconocimiento. Entonces, por ahí un gran ingeniero aeronáutico que estaba trabajando ahí, pues diría, no, ¿sabes qué? Me vuelvo a trabajar a Boeing, que hacen cosas más tradicionales, hacen aviones, eso vuela, no hay problema, esto es un desperdicio de combustible, no sé qué sentido tiene, qué sé yo.

Y por no conocer ese intangible, se pierde la colaboración en ese caso.

Entrevistador: ¿Y ustedes tienen ahí mecanismos para fomentar el trabajo colaborativo? ¿

Entrevistado: No Hay como una práctica de recursos humanos. No, ni de fomentar, ni de evaluar, ni de felicitar, ni de premiar, ni de destacar el trabajo colaborativo como un activo, sino que en nuestra organización es como una especie de intangible, valioso, que valoramos, pero más desde un lugar, más parecido a un lugar humano, de algo que entendemos que tiene que suceder para sostener cualquier vínculo en el tiempo. Pero, por ejemplo, te agrego algo que no sé si es parte de la investigación, muchas veces eso, cuando llegamos del lado del cliente, choca.

Porque hay muchos clientes que no quieren colaborar, hay muchos clientes que simplemente te dicen, vos entrégame lo que te compro, yo no colaboro, yo soy proveedor, vos sos proveedor, yo soy cliente. O viceversa, hay clientes que pretenden tener un vínculo más cercano, más

colaborativo, más integrado. Entonces, en esos casos se nota mucho el contraste, donde parece que hay clientes como malos, clientes buenos, clientes mala onda, clientes buena onda, clientes que se meten, clientes que te den libertad, etc.

Y creo que tiene que ver con esa expectativa del grado de colaboración. Nosotros damos servicios, con lo cual ahí es clave establecer esto, que a veces se da por sobreentendido y muchas veces no funciona. Y uno lo termina ajustando sobre casos negativos, sobre cosas que no funcionan, sobre quejas, para lo cual es interesante también medirlo y establecer cuál es el startup.

Entrevistador: ¿se puede ejecutar las estrategias y cumplir los objetivos de la organización si no se trabaja de forma colaborativa?

Entrevistado: Y un poco en la práctica, por ahí están, como dijiste, en inercia. Sí, de vuelta, yo creo que sí, yo creo que sí.

Inclusive, por ejemplo, la pandemia fue un buen escenario donde no había mucha colaboración, lo que había era una especie de supervivencia donde las áreas interactuaban y seguían con lo que estaban. Lo que sí me parece que es difícil, establecer una estrategia, mejorar una estrategia o cambiar una estrategia sin un grado alto de colaboración entre áreas. Sí se puede sostener, de vuelta, por ejemplo.

Algo que funcione. Claro, una empresa petrolera con un negocio super hiper maduro va, extrae combustible, lo procesa, lo carga en un camión, lo trae al servicio. Si la persona que expende el combustible, el playero, tiene un mayor o menor grado de compromiso, un mayor o menor grado de colaboración, o el que maneja el camión, el que maneja el pozo, etc., por ahí puede evitar accidentes, pero no va a tener un impacto en el negocio ni en la organización. Ahora, en una empresa donde la estrategia es necesario cambiarla, o donde es necesario revisarla, o donde es una startup, o un nuevo negocio, o una nueva unidad de negocios, que hay que establecerlo y, sobre todo, hacer golpes de timón con cierta velocidad y con precisión. Si no está esa colaboración, es difícil que la organización responda.

Entrevistador: por último, ¿consideras que la empresa que vos lideras está alineada estratégicamente? Es decir, que todos los recursos que tienen, gente, estructura, personal, ¿están alineados en función de esa estrategia que, en este caso, definís vos como si?

Entrevistado: Yo te diría que, para dar una respuesta que no sé ni si ni no, sí, pero no en un 100%. Creo que hay una alineación en el 100% en otras cuestiones que tienen que ver, por

ejemplo, con la calidad del servicio, con el compromiso con los clientes, con el compromiso con los resultados, con el compromiso con el negocio, etc.

Pero te diría que no de la misma manera respecto de la estrategia.

Entrevistador: ¿la estructura que tienen está adaptada a esa estrategia?

Entrevistado: Muchas veces uno quiere hacer algo, pero si no tiene los recursos necesarios, como que choca, o te falta gente, o te falta recursos, o te falta infraestructura.

Es una pregunta interesante porque, normalmente, nosotros tratamos de hacer lo que necesitamos, queremos o tenemos que hacer, con las personas y las áreas que tenemos. Y es algo que muchas veces no lo ponemos en duda, o no lo ponemos en crisis, en algún sentido, de cuestionar y replantear. Justo en la actualidad estamos en un proceso en el que estamos haciendo un cambio grande en el modelo de negocios, estamos replanteando algunas áreas, algunos servicios, algunas áreas en función de los servicios, o algunas áreas en función de los negocios, e implementando algunos procesos de transformación de áreas, o moviendo personas, en un típico movimiento de una persona de un rol más tecnológico, técnico, de Product Management, volcándolo más hacia un rol más comercial, por ejemplo, ¿no? Sacando como intermediarios y poniendo como a la persona que más sabe sobre cierto producto, sobre cierto tema, poniéndolo en contacto en forma directa con el cliente, priorizando la calidad en el punto de contacto, y la calidad en la resolución de la necesidad, más que la calidad comercial de cierre, negociación, etc.

Son cosas que por ahí antes no nos lo preguntábamos, y ahora en esta etapa de Punto de Inflexión y Cambio le estamos dando espacio, que obviamente también genera inercia, porque uno tiene que desarmar un equipo que hay lugares vacantes, la persona que es cabeza de equipo va a tener ciertas resistencias, porque formó a alguien que ahora de repente va a ir a otro equipo, bueno, es natural, pero en esta etapa está sucediendo. Pero no es algo que suceda o haya sucedido, sino solo sucedía cuando era motivado por procesos de cambio, externo o, claro, o de cambio al negocio.

Entrevista número 2:

Lugar: Beccar, San isidro

Fecha: 25/11/24

Nombre: Raul Negro

Edad: 43

Género: Masculino

Posición: Material Management manager

Tipo de Empresa: Grande

Sector o industria: Automotriz.

Introducción: La presente entrevista es para mi trabajo final del MBA y el objetivo es identificar como el trabajo colaborativo incide en la alineación estratégica las organizaciones. La entrevista es confidencial y dura aproximadamente 20 minutos.

Entrevistador: Existe en la organización, para la cual trabajas, definida una estrategia para lograr los objetivos propuestos

Entrevistado: Muchas veces no termina de haber una estrategia clara para dónde va la empresa, muchas veces te bajan un alineamiento y después hay otro y después a los dos meses te cambian a otro, entonces cuesta mucho entender cuál es el rumbo final a donde tenemos que llegar, digamos, no termina siendo claro.

Entrevistador: Bueno, la pregunta que sigue está relacionada ¿Cuál considera que es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte de los colaboradores en general?

Entrevistado: a ver, yo creo que depende de cada área. Hay áreas que tienen objetivos más claros, como ventas o en mi caso tengo un objetivo claro del nivel de inventario y trato de explicarle cuál es nuestro objetivo al resto de las áreas, pero después me decís, la empresa constantemente está cambiando el objetivo y hay veces que no puedes pasar todos los datos que te van pasando, sino que tenes que, bueno, el objetivo es este, chicos. Entonces, ahí es donde te digo, no siempre está conectado una cosa con la otra. Entonces, y la gente lo acepta, la gente

hay veces que es lo que es. Creo que hay un cierto nivel que no podés discutir si la aceptan o no aceptan. El objetivo es el objetivo y tenemos que lograrlo.

Entrevistador: Sí, más que nada tenía que ver con por ahí uno cuando, si uno lo entiende y lo acepta, es más fácil, está más comprometido porque está trabajando en algo que cree, ¿no?

Entrevistado: Yo creo que hay que creerlo, que podemos llegar, digamos.

Entrevistador: ¿Y quiénes participan en esta elaboración de la estrategia? Por lo que dijiste antes, hay veces que viene impuesta y ¿quién elabora?

Entrevistado: Digamos, depende de qué tipo de estrategia hablemos. Digamos, muchas veces la estrategia es, hay estrategias globales, donde yo no participo, donde a mí me viene impuesto ya un número, y después hay estrategias, sí, a nivel argentino, donde con mi equipo las definimos, otras veces yo termino dando el lineamiento, bueno, vamos para este lado, y tengo a una persona que es el que saca los primeros números para ver si lo que yo estoy pensando de lineamiento está bien, y de acuerdo a eso, bueno, ahí después bajamos a todo el equipo, vamos por este lado. Entonces es como, hay una estrategia global y hay una estrategia regional y nacional para llegar a ese objetivo en común.

Entrevistador: ¿Y consideras que en la organización donde trabajas se trabaja en forma colaborativa entre las áreas? por ejemplo, planificación con venta, marketing...

Entrevistado: Yo creo que últimamente, sí, de a poco, digamos, yo hace 11 años que estoy en la empresa, así que vi mucho y vi tanto la empresa siendo “aaa” solo, “aaa” con “bbb”, y ahora siendo “aaa” con “ccc”, así que vi tres estilos distintos de empresa. Yo creo que en este momento de “aaa” estamos mucho más cerca en las áreas, estamos siendo más colaborativos.

Entrevistador: ¿Y qué factores consideras que son importantes para fomentar esa colaboración entre las áreas?

Entrevistado: Yo creo que es sentarse, más que todo los gerentes, porque creo que ahí es donde después hay un camino para abajo de que la gente entienda, en decir, bueno, ¿cuál es tu problema? Y escucharnos entre todos cuáles son los problemas que tenemos todos. Y hay cosas que hay veces que vamos a tener que ir cediendo y entendiendo, pero creo que es escucharnos, ¿cuál es tu problema? Bueno, yo te explico el mío. Bueno, tenemos que llegar a un consenso para poder colaborar entre los dos y lograr el objetivo.

Entrevistador: Sí, porque muchas veces pasa que cada área tiene objetivos diferentes que son contrapuestos, ¿no?

Entrevistado: Son contrapuestos, de hecho, a ver, normalmente operaciones tienen el contrapuesto de todos, digamos, de venta, de marketing, de servicios, de todos. Pero bueno, a veces explicando, bueno, tratemos de llegar a un acuerdo entre las dos áreas.

Entrevistador: Y al revés, ¿qué factores consideras que atentan contra el trabajo colaborativo?

Entrevistado: Cuando no está claro cuál es el objetivo, eso yo creo que atenta. Y cuando no hay confianza entre el equipo, digamos, entre estos gerentes de distintas áreas, no hay confianza. Seamos claros y yo tengo que confiar en vos. Si vos me decís es blanco, es blanco. No me podés estar diciendo, bueno, es un poquito gris, es un poquito violeta. No, no, no, no.

¿Por qué? Porque yo no voy a pedirte los números. Yo tengo que confiar en lo que vos me decís. No te voy a decir, che, ¿cuál es tu objetivo de este? Si vos me decís, es este, es este.

Entrevistador: Me viene al pie para la siguiente pregunta: ¿Existen mecanismos o procesos para fomentar el trabajo colaborativo y mejorar la confianza entre los equipos de trabajo?

Entrevistado: Yo creo que el tiempo y el ir progresando va construyendo confianza hacia el otro, digamos. Cuando vos vas viendo que, si vas diciendo algo y se va cumpliendo, eso es como todas las relaciones. Vos vas construyendo algo. Así se destruye, ¿no? Yo muchas veces jodo de que esto es como una gran familia. Sí, está todo el tiempo acá adentro. Estamos acá adentro, pero todo es una confianza que se va generando. Ahora, cuando uno desconfía, es como traicionar a tu mujer. De ahí para adelante, chau.

Entrevistador: Ahí, digamos, sería más por ir a un trabajo interpersonal, pero como proceso formal, ¿consideras que hay alguno?

Entrevistado: Procesos formales, tenemos algunos procesos. Nosotros tenemos reuniones de SO&P, por ejemplo, donde vos formalizas, decís, bueno, nos juntamos distintas áreas, el área de ventas, de marketing, de operaciones, y formalizamos. Decimos, bueno, ¿cuánto vamos a vender? Y nos tratamos de poner de acuerdo en qué producto vamos a vender, de acuerdo con lo que estamos viendo que se vendió anteriormente, lo que vemos cómo está respondiendo el mercado, y ahí formalizamos y decimos, bueno, para el producto A vamos a seguir vendiendo esta cantidad. Es una forma de formalizar eso. Y también es una forma de ganarse esa confianza, es decir, che, lo estoy poniendo en números, y lo que vos me estás diciendo, che, se

está cumpliendo, o no se está cumpliendo. Bueno, y si no se cumplió, ¿por qué no se cumplió? Bueno, entendámoslo juntos. Yo creo que es un mecanismo que sirve para retroalimentarse. Y para mejorar la confianza también. Exactamente, y aunque vos te equivoques, en ese ida y vuelta se va generando esa confianza, y el entender también a los distintos equipos, entenderlo a ventas, entender a marketing, y entender operaciones. Che, no es la culpa de nadie, hay que entender la situación, el contexto, qué pasó.

Entrevistador: ¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia? O sea, ¿se puede ejecutar estrategias si no se trabaja en forma colaborativa?

Entrevistado: No, yo creo que no vas a llegar. ¿Por qué? Por otros factores externos, pero va a haber un momento que vas a necesitar del otro. Entonces, sí, puede ser que este año yo llegue, y vos no llegues. Pero el año que viene te voy a necesitar. Entonces, yo no colaboré este año para ayudarte a llegar, y el año que viene vos no vas a colaborar conmigo, y vos vas a llegar y yo no. Entonces, yo creo que sí, ¿se puede llegar? Sí, puedes llegar. El tema es, ¿va a ser constante que vos puedas llegar? No. Ahora, cuando vos trabajas colaborativamente, lo que estás asegurando es a largo plazo, todos los equipos van a llegar. Entonces, ese es el trabajo colaborativo que para mí vale la pena. Esa construcción de a largo plazo que todos los equipos puedan lograr sus objetivos.

Entrevistador: ¿consideras que la empresa está alineada estratégicamente? Esto qué quiere decir, que todos los recursos de la empresa están en función de la estrategia que definís. Digamos, ya sea estructura, personal, desde las computadoras hasta la gente, capacitaciones, estructura edilicia.

Entrevistado: Yo creo que... hay cosas que no están y hay distintos factores. Nosotros, en vez de tener Grace Place to Work, tenemos Gallup. Las preguntas son muy parecidas. Y una de las preguntas que a mí siempre me llama la atención es... ¿Vos tenés todos los materiales que necesitas? Cuando vos vas a los directores o más arriba, la interpretación de ellos es... si vos tenés las computadoras y el celular. El último modelo. Entonces, si vos tenés eso, no tenés por qué molestarte. Digamos, tenés todo. Y cuando vos mirás para abajo, digamos, dentro de la estructura, la gente no reclama eso, sino que está reclamando por ahí... Che, que mi trabajo pueda hacerse más fácil, que pueda tener la información más fácil, que no tenga que usar 400 Excel para que, si yo puedo apretar un botón en el sistema, ya tenga un reporte. Entonces, la visión de uno y del otro es totalmente distinta y hay veces que en eso no está esa conexión. Y cuando nosotros que estamos en las gerencias, quieres explicarlo para arriba, no lo entienden.

Es como que no entienden esa conexión. Por decirte algo. Che, una persona que maneja bases de datos, sí. Necesito tener una base de datos para poder... Ah, no, no tenemos dentro de la empresa que vos puedas manejar una base de datos. ¿Por qué? Porque no te podemos dar un servicio de base de datos. Entonces vos me decís, che, ok, ¿qué hago? Entonces vos podés usar Python, puedo usar Python, pero limitado. Entonces a eso voy, pero ¿para qué me querés entonces? Digamos, yo te di la mejor computadora, sí, pero si no te doy que vos puedas tener una base de datos donde puedas usar Python al 100%, no vas a poder hacer el trabajo bien. Entonces ahí es donde a veces no está alineado y hay veces que tampoco está alineada. Que todas las personas entiendan quién es el más importante de toda la cadena que termina siendo el cliente, porque si el cliente no nos elige, digamos, estamos muertos. Entonces muchas veces trabajamos para la empresa, que también es un cliente, pero también tenemos que trabajar para el cliente que compra. Entonces ahí es donde tenemos que alinearlos y muchas veces eso no está alineado. Muchas veces el recurso humano se está mirando para un lado una manera y no está enfocado realmente para donde tenemos que ir. Con las personas, cuál es la necesidad, cuál es la prioridad. Bueno, es esta la prioridad.

Es muy complicado porque nosotros no tenemos una voz propia. Nosotros dependemos de alguien más. Entonces, cuando todos nuestros jefes están en Brasil es muy difícil a veces poder explicar todo eso. Y dependemos de ellos. Entonces colaborativamente, que es parte de la entrevista, si nosotros... Por eso te digo, yo creo que en los últimos tiempos nos hemos juntado mucho más porque nos dimos cuenta de que si no nos perdemos, si no hablamos, hablamos todo con Brasil y estamos muertos. Entonces yo creo que hubo un par de cambios con gente de servicio, de venta, conmigo y demás, con marketing, con pricing, con finanza. Hay ciertos temas que nos sentamos a hablarlos. Che, ¿qué hacemos? Tenemos este quilombo. ¿Cómo podemos resolverlo? Bueno, tratamos de... Che, pero pará, yo no puedo hacer esto. No, bueno, yo lo necesito. Yo te entiendo. Pero vos me entendés que yo no puedo hacer esta opción. Vos me estás pidiendo que yo te traiga, no sé, tantas piezas. No puedo hacerlo.

Entrevista número 3:

Lugar: Olivos, Buenos Aires

Fecha: 05/11/2024

Nombre: Gabriel Campagna

Edad: 39

Género: Masculino

Posición: Gerente general

Tipo de Empresa: Chica

Sector o industria: Informática

Introducción: La presente entrevista es para mi trabajo final del MBA y el objetivo es identificar como el trabajo colaborativo incide en la alineación estratégica las organizaciones. La entrevista es confidencial y dura aproximadamente 20 minutos.

Entrevistador: Existe en la organización, para la cual trabajas, definida una estrategia para lograr los objetivos propuestos

Entrevistado: Si, en nuestra empresa definimos una estrategia, la cual vamos revisando a medida que pasa el tiempo, y surgen nuevas tecnologías.

Entrevistador: ¿cuál considera que se grado conocimiento de la estrategia y los objetivos de la empresa por parte de la gente que trabaja ahí?

Entrevistado: O sea la gente conoce cuál es la estrategia de la empresa. Nos enfocamos en dar un buen servicio a los clientes finales.

Entrevistador: ¿Consideras que la gente entiende la estrategia?

Entrevistado: Sí, se remarca mucho el trato con el cliente, estar atento atender cualquier pedido por más que no se pueda el momento, pero siempre buscando una pronta respuesta para que el cliente sienta que está acompañado.

Entrevistador: ¿y quienes fijan esa estrategia?

Entrevistado: En la mayoría de los casos, nace en el área gerencial y después se transmite a cada empleado. Después se remarca en cada reunión

Entrevistador: ¿crees que la empresa trabaja de forma colaborativa?

Entrevistado: Se trabaja en conjunto entre los técnicos y el resto de los empleados con la parte gerencial. Entre los técnicos se ayudan constantemente.

Entrevistador: ¿cuál cuáles son los factores que consideras importante la hora de fomentar el trabajo colaborativo?

Entrevistado: que se sienta que se trabaja en equipo, donde todos puedan participar ya que todos aportan información. El espíritu que se busca transmitir es que todos los empleados, gerentes y hasta el trabajan en equipo.

Entrevistador: ¿y qué factores al revés, consideras que atentan contra el trabajo equipo de la empresa?

Entrevistado: Principalmente el individualismo, el querer resolver algo por cuenta propia para destacar sin consultarlo con el resto del equipo. Esto te puede llevar a cometer errores, porque quizás hay una mejor práctica ya conocida para resolver el problema

Entrevistador: ¿tiene así mecanismos o Proceso ya sea de recursos humanos o internos para fomentar ese trabajo en equipo?

Entrevistado: se suelen armar juntas y cosas extralaborales para que se conozcan entre todos y para que haya un clima distendido, y eso después se va a propagando y contagiando el compañerismo.

Entrevistador: ¿cuánto consideras que incide el trabajo colaborativo en la ejecución final de la estrategia y cumplimiento de los objetivos?

Entrevistado: Creo que incide mucho.

Entrevistador: ¿Consideras que se puede ejecutar la estrategia y cumplir los objetivos sino se trabaja en forma operativa?

Entrevistado: Lo veo difícil, que pueda suceder si no se trabaja en equipo.

Entrevistador: ¿Consideras que la empresa tiene todos sus recursos alineados en función de la estrategia?

Entrevistado: En mi opinión, Sí. Además, apostamos mucho a la capacitación constante de los empleados. En informática las cosas cambian rápidamente y hay que estar preparados.

Entrevistador: una última pregunta: ¿la estructura de la empresa está desarrollada en función de la estrategia?

Entrevistado: Sí, y fue acompañando a medida que la empresa fue creciendo, con más recursos, con más personal

Entrevista número 4:

Lugar: Buenos Aires

Fecha: 19/11/24

Nombre: Mariano Pavia

Edad: 43

Género: Masculino

Posición: People director

Tipo de Empresa: Grande

Sector o industria: e-commerce

Introducción: La presente entrevista es para mi trabajo final del MBA y el objetivo es identificar como el trabajo colaborativo incide en la alineación estratégica las organizaciones. La entrevista es confidencial y dura aproximadamente 20 minutos.

Entrevistador: Existe en la organización para la cual trabajas definida una estrategia para lograr los objetivos propuestos:

Entrevistado: Si, la empresa cuenta con una estrategia definida.

Entrevistador ¿Cuál consideras que es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte de los colaboradores en general?

Entrevistado: En mi opinión hay un conocimiento alto de la estrategia, en todos los niveles.

Entrevistador: ¿Consideras que la estrategia es entendida y aceptada por los miembros de la organización?

Entrevistado: Si, es entendida y aceptada por la gran mayoría de la gente que trabaja en la empresa. Esta dentro del ADN de la empresa.

Entrevistador: ¿Quiénes participan en la elaboración de la estrategia?

Entrevistado: La definición de la estrategia está centrada en los altos directivos y sus y primeras líneas.

Entrevistador: Consideras que en la organización de la cual forma parte se trabaja en forma colaborativa entre las distintas áreas y sectores.

Entrevistado: Si, existe un alto grado de colaboración entre las distintas áreas. Esa colaboración es fomentada por la dirección de la empresa.

Entrevistador: ¿Cuáles son factores que considera importante para fomentar el trabajo colaborativo?

Entrevistado: Que la colaboración sea un elemento importante para la Cultura organizacional, que los incentivos y sistemas de “Pay & Performance” estén anclados a la colaboración.

Entrevistador: ¿Qué factores o circunstancias considera que atentan contra el trabajo colaborativo?

Entrevistado: Creo que hay varias causas, pero hoy en día impacta que las industrias estén retroceso, lo que lleva a falta de oportunidades. También afecta la ausencia de procesos que la promuevan.

Entrevistador: ¿Existen mecanismos o procesos para fomentar el trabajo colaborativo y mejorar la confianza entre los equipos de trabajo?

Entrevistado: Si, dentro de la empresa contamos con sistemas de reconocimiento, los cuales arrancan con la fijación de objetivos y luego contamos con medición de performance, donde fomentamos y premiamos la colaboración. Adicionalmente, contamos con el entrenamiento de los líderes para armar, desarrollar y gestionar equipos. Es fundamental para nosotros que la cultura de la organización tenga incorporada la celebración de logros.

Entrevistador: En su opinión ¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia?

Entrevistado: Es determinante para ejecutar de forma exitosa, las organizaciones son grandes y complejas, y están llenas de individuos/equipos que se especializan en alguna disciplina. Para que esos equipos especializados ejecuten de forma coordinada es esencial que haya colaboración.

Entrevistador ¿Consideras que se puede ejecutar la estrategia y cumplir los objetivos de la organización si no se trabaja en forma colaborativa?

Entrevistado. Yo pienso que no, es imposible, haber... hoy en día las empresas son muy complejas, sino trabajas de forma conjunta lo veo muy difícil.

Entrevistado: ¿Considera que la empresa está alineada estratégicamente? Es decir que todos los recursos de la organización: desde la estrategia, estructura, cultura, están alineados en función de los objetivos de la organización

Entrevistado: Si. Considero que estamos alineados. Siempre puede faltar algo, pero en líneas generales te diría que estamos alineados.

Entrevistador: Una última pregunta, ¿Cuán adaptada está la estructura en función de la estrategia de la organización?

Entrevistado: Totalmente adaptada. Contamos con la estructura que necesitamos para poder hacer frente a los desafíos, más en este año complicado.

Entrevista número 5:

Lugar: Olivos, Buenos Aires

Fecha: 16/11/2024

Nombre: Ignacio Busowsky

Edad: 41

Género: Masculino

Posición: Gerente de Tecnología

Tipo de Empresa: Grande

Sector o industria: Tecnología

Introducción: La presente entrevista es para mi trabajo final del MBA y el objetivo es identificar como el trabajo colaborativo incide en la alineación estratégica las organizaciones. La entrevista es confidencial y dura aproximadamente 20 minutos.

Entrevistador: ¿Existe en la organización para la cual trabajas, definida una estrategia para lograr los objetivos propuestos?

Entrevistado: No sé si llamarlo estrategia, pero si hay ciertas metodologías de trabajo que es común a la organización. Esa metodología tiene como objetivo el cumplimiento de metas comunes, que si están alineadas a una estrategia macro de la organización

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte de los colaboradores en general?

No todos tienen ese conocimiento. Desde mandos medios en adelante sí. Para esas posiciones estas estrategias son alineadas en general desde los altos mandos. Pero no llegan tan abajo en la estructura.

Entrevistados. En tu opinión: ¿consideras que los mandos medios entienden y acepta la estrategia?

Para los que, si están en conocimiento, entiendo que la aceptan. Sino no estarían cómodos trabajando en la compañía.

Entrevistador: Si entendí bien, en la elaboración de la estrategia solamente participan los directivos, ¿es así?

Entrevistado: Si, exacto, sólo participan los cargos Jerárquicos.

Entrevistador: Consideras que en la organización se trabaja en forma colaborativa entre las distintas áreas y sectores.

Entrevistado: Si. En general si. Hay varias áreas cross a la compañía que ayuda a acelerar los negocios y los equipos.

Entrevistador: ¿Cuáles son factores que considera importante para fomentar el trabajo colaborativo?

Entrevistado: Principalmente el trabajo en equipo entre las áreas. Además, creo que el respeto profesional también es clave. Y la cultura de la empresa debe contagiar a sus colaboradores para el trabajo colaborativo.

Entrevistador: ¿Qué factores o circunstancias consideras que atentan contra el trabajo colaborativo?

Entrevistado: La falta de empatía entre las personas. También, los egos individuales y la envidia profesional.

Entrevistador: Dentro de la empresa, ¿Existen mecanismos o procesos para fomentar el trabajo colaborativo?

Entrevistado: Si, los famosos team buildings son claves. También es importante integrar a todos los colaboradores en los equipos y la comunicación.

Entrevistador: Para vos ¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia?

Entrevistado: Lo considero como algo clave. No existe éxito organizacional sin trabajo colaborativo. Las empresas son exitosas en base a sus talentos y sus talentos se potencian en base a el trabajo colaborativo.

Entrevistador: ¿Consideras que se puede ejecutar la estrategia y cumplir los objetivos de la organización si no se trabaja en forma colaborativa?

No, jamás.

Entrevistador ¿Considera que la empresa está alineada estratégicamente? Con esto me refiero a que los recursos de la organización están alineados en función de los objetivos de la organización

Entrevistado: En gran parte sí. Pero siempre hay puntos de mejora y siempre falta algo.

Entrevistador: Teniendo en cuenta el punto anterior ¿Cuán adaptada crees que está la estructura en base a la estrategia de la organización?

Entrevistado: Yo creo que en un porcentaje alto. Por los menos en la línea de liderazgo está clara la estrategia de la organización y adaptada en esos grupos de líderes.

Entrevista número 6:

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Fecha: 21/11/2024

Nombre: Juan Pablo Marino

Edad: 42

Género: Masculino

Posición: Head of Talent Acquisition

Tipo de Empresa: Grande

Sector o industria: IT Recruiting

Introducción: La presente entrevista es para mi trabajo final del MBA y el objetivo es identificar como el trabajo colaborativo incide en la alineación estratégica las organizaciones. La entrevista es confidencial y dura aproximadamente 20 minutos.

Entrevistador: Existe en la organización para la cual trabajas definida una estrategia para lograr los objetivos propuestos:

Entrevistado: No hay una estrategia a nivel organizacional. Se delega esto a cada área y se le pide a cada área que se persigan ciertos objetivos.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte de los colaboradores en general? ¿Considera que la estrategia es entendida y aceptada por los miembros de la organización?

Entrevistado: Por el tipo de organización, una gran parte de los colaboradores no está al tanto de la estrategia ni de los objetivos. Lo que respecta a la estrategia en mi área, yo la trabajé y comuniqué hacia arriba y hacia abajo.

Entrevistador: ¿Quiénes participan en la elaboración de la estrategia?

Entrevistado: Para la estrategia de mi área participaron el CEO, el COO, los leads que dependen de mí. El CEO y COO fueron clave por cuestiones relacionadas a aprobación de presupuestos.

Entrevistador: Consideras que en la organización de la cual forma parte se trabaja en forma colaborativa entre las distintas áreas y sectores.

Entrevistador: ¿Cuáles son factores que considera importante para fomentar el trabajo colaborativo?

Entrevistado: En mi organización para fomentarlo es clave la definición de objetivos e incentivos alineados correctamente.

Entrevistador: ¿Qué factores o circunstancias consideras que atentan contra el trabajo colaborativo?

Entrevistado: Incentivos que no están correctamente alineados.

Entrevistador: ¿Existen mecanismos o procesos para fomentar el trabajo colaborativo y mejorar la confianza entre los equipos de trabajo?

Entrevistado: Hemos implementado equipos de trabajo con participantes de distintas áreas, también actividades de integración entre equipos.

Entrevistador: En tu opinión ¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia?

Entrevistador: ¿Consideras que se puede ejecutar la estrategia y cumplir los objetivos de la organización si no se trabaja en forma colaborativa?

Entrevistado: En mi opinión, se puede, pero el camino es más dificultoso y menos eficiente.

Entrevistador ¿Consideras que la empresa está alineada estratégicamente? Es decir que todos los recursos de la organización: desde la estrategia, estructura, cultura, están alineados en función de los objetivos de la organización

Entrevistado: No está eficientemente alineada. Hay muchas cosas por mejorar y cosas que se podrían hacer de una mejor manera.

Entrevistador: ¿Cuán adaptada está la estructura en función de la estrategia de la organización?

Entrevistado: A alto nivel la estructura es la correcta. Me parece que hay cuestiones asociadas a la responsabilidad de áreas y personas que se podría mejorar.

Entrevista número 7:

Lugar: Buenos Aires

Fecha: 21/11/2024

Nombre: Adrian Jose Otero

Edad: 40

Género: M

Posición: Senior Management Consultant | Account Lead

Tipo de Empresa: Mediana (entre 100 y 50 empleados)

Sector o industria: Consultoría

Introducción: La presente entrevista es para mi trabajo final del MBA y el objetivo es identificar como el trabajo colaborativo incide en la alineación estratégica las organizaciones. La entrevista es confidencial y dura aproximadamente 20 minutos.

Entrevistador: Existe en la organización para la cual trabajas una estrategia definida para lograr los objetivos propuestos:

Entrevistado: La verdad que no, si te soy sincero. Las estrategias pueden ser que existan en la cabeza del CEO, dueño de la compañía, pero no veo que sean transmitidas a los lideres. Los proyectos con clientes se manejan de manera autónoma, existiendo estrategias bien definidas para estos, de acuerdo quien lidera cada proyecto, pero no a nivel organizacional.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte de los colaboradores en general? ¿Considera que la estrategia es entendida y aceptada por los miembros de la organización?

Entrevistado: Lamentablemente, tengo que decir que el grado de conocimiento es nulo. Al no ser comunicada, no puede ser entendida y menos aceptada.

Entrevistador: ¿Quiénes participan en la elaboración de la estrategia?

Entrevistado: El CEO, quien es dueño de la compañía.

Entrevistador: Consideras que en la organización de la cual forma parte se trabaja en forma colaborativa entre las distintas áreas y sectores.

Entrevistado: No. Cada áreas y proyecto trabajan en silos. No hay esfuerzos del CEO para que esto cambie. Se propusieron cambios y estos no fueron aceptados, dado que son una perdida de tiempo para él.

Entrevistador: ¿Cuáles son factores que consideras importante para fomentar el trabajo colaborativo?

Entrevistado: Un CEO involucrado y con voluntad real de querer trabajar de forma colaborativa. Una estrategia organizativa clara y bien definida que abarque esto. Una cultura y empleados motivados al trabajo colaborativo y finalmente contar con herramientas que den soporte.

Entrevistador: ¿Qué factores o circunstancias consideras que atentan contra el trabajo colaborativo?

Antiguas formas de trabajar y gestionar. Inseguridad de los lideres al cambio y a la pérdida de poder. Intereses no alineados a los organizativos.

Entrevistador: ¿Existen mecanismos o procesos para fomentar el trabajo colaborativo y mejorar la confianza entre los equipos de trabajo?

Entrevistado: Muy pocos y con frecuencia superficiales, como esperar a la fiesta de fin de año creyendo que esto es lo que generara mayor engagement y trabajo colaborativo.

Entrevistador: En tu opinión ¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia?

El trabajo colaborativo incide de forma directa en la ejecución de la estrategia y es positiva. Una buena colaboración entre las áreas, por ejemplo, asegura que las estrategias se ejecuten efectivamente.

Entrevistador: ¿Consideras que se puede ejecutar la estrategia y cumplir los objetivos de la organización si no se trabaja en forma colaborativa?

Entrevistado: Depende de la estrategia que se persiga, y creo que se podría en algunos casos, pero no de forma eficiente. Ejemplo: Se podría llegar al mismo resultado, pero invirtiendo mas dinero, o incurriendo en mayores costos, en mayores riesgos, o en plazos más largos.

Entrevistador ¿Consideras que la empresa está alineada estratégicamente? Es decir que todos los recursos de la organización: desde la estrategia, estructura, cultura, están alineados en función de los objetivos de la organización

Entrevistado: No, por los motivos que antes fui mencionado.

Entrevistador: ¿Cuán adaptada está la estructura en función de la estrategia de la organización?

Entrevistado: No lo sé, porque no es clara la estrategia de la organización y no fue comunicada.

Entrevista número 8:

Lugar: Avellaneda

Fecha: 04/12/2024

Nombre: Roxana Carballo

Edad: 42

Género: Femenino

Posición: Senior Manager

Tipo de Empresa: Grande

Sector o industria: Consultoría

Introducción: La presente entrevista es para mi trabajo final del MBA y el objetivo es identificar como el trabajo colaborativo incide en la alineación estratégica las organizaciones. La entrevista es confidencial y dura aproximadamente 20 minutos.

Entrevistador: Muchas gracias por tu tiempo. Comenzamos con la primera pregunta. Existe en la organización, para la cual trabajas, definida una estrategia para lograr los objetivos propuestos.

Entrevistado. En nuestra empresa, hay una estrategia global y una estrategia para los centros de servicios compartidos. Todos los años, en una reunión anual, esa estrategia es comunicada a todos gerentes.

Entrevistador: ¿Existe algún otro momento en cual se comparte la estrategia?

Entrevistado: La verdad que no, solamente contamos con la reunión anual.

Entrevistador: ¿Cuál consideras que es el grado de conocimiento de la estrategia y los objetivos de la organización por parte de los colaboradores en general?

Entrevistado: Los gerentes conocemos la estrategia, pero no somos invitados a discutirla, tanto en su creación como luego en su implementación. Sabemos que existe, pero nada más. Como te conté, durante el resto del año, no hay un lugar donde poder consultarla, por lo que si no te acordas lo que te compartieron en la reunión anual ya no tenes más contacto. Desconozco si esto cambia a nivel dirección.

Entrevistador: ¿Quiénes participan en la elaboración de la estrategia?

Entrevistado: La verdad no lo sé, supongo que directores y socios. O quizás solo socios.

Entrevistador: Consideras que en la organización de la cual formas parte se trabaja en forma colaborativa entre las distintas áreas y sectores.

Entrevistado: Sí, creo que hay colaboración, aunque podría ser mejor. A veces me encuentro revisando las mismas cosas y haciendo los mismos brief que mis compañeros porque como estamos divididos por sector, ambos trabajamos con los mismos clientes. Y nos está faltando mayor comunicación, pienso.

Entrevistador: ¿Cuáles son factores que consideras importante para fomentar el trabajo colaborativo?

Entrevistado: Tener un buen repositorio de información en el cual confiar para no duplicar trabajo. Entender qué es lo que hace el otro para poder consultarlo no solo cuando el proceso lo requiere sino también por algún consejo o duda

Entrevistador: ¿Qué factores o circunstancias consideras que atentan contra el trabajo colaborativo?

Entrevistado: La segmentación, la falta de circulación de información, el no conocer al otro. Como te mencione, el solamente tener esa reunión anual, y ningún otro momento para entender hacia donde vamos, influye en la colaboración.

Entrevistador: ¿Existen mecanismos o procesos para fomentar el trabajo colaborativo y mejorar la confianza entre los equipos de trabajo?

Entrevistado: Bueno... tenemos las reuniones generales, donde cada uno pueda mostrar lo que hace sirven para entender dónde estamos parados en la cadena de valor.

Entrevistador: Según tu opinión ¿Cuál es la incidencia del trabajo colaborativo en la ejecución de la estrategia?

Entrevistado: Incide mucho porque la estrategia está basada en el desarrollo de las personas y la mejora de la calidad. El desarrollo individual es más lento que el colectivo. Sin la colaboración es muy difícil poder lograr los objetivos.

Entrevistador: ¿Consideras que se puede ejecutar la estrategia y cumplir los objetivos de la organización si no se trabaja en forma colaborativa?

Entrevistado: No. Sino se trabaja en equipo, es muy difícil poder cumplir los objetivos.

Entrevistador: ¿Consideras que la empresa está alineada estratégicamente?

Entrevistado: Por lo que puedo observar sí, creo que estamos alineados.

Entrevistador: ¿Cuán adaptada está la estructura en función de la estrategia de la organización?

Entrevistado: Totalmente alineada. La estructura acompaña y está bien armada.