



Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**T e s i s**

**Establecimiento de objetivos estratégicos en la  
industria química.**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración  
de Organizaciones**

**Presenta: Antonio De La Barrera Santa Cruz.**

**Tutor: Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía.**

México, D.F.

2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIA

A mi esposa Laura Diana, que con su amor y compañía siempre me ha motivado e impulsado a seguir adelante. Con mi profundo agradecimiento por la hermosa familia que hemos formado.

A mis hijos, Antonio y Lorena a quienes les manifiesto todo mi amor y cariño, deseando que sigamos enriqueciendo la relación de padre – amigo que hemos establecido.

A la memoria de mis queridos padres Susana y Ricardo, a quién Dios tenga en su gloria.

A mis hermanos Ricardo y Alejandro y a sus esposas Laura y Tere, agradeciendo siempre los momentos que hemos vivido y sus consejos.

Al Lic. Manuel Martínez Domínguez, presidente de Grupo Columbia, por su importante apoyo en la realización de la presente maestría.

A los Ejecutivos y compañeros de trabajo de Cryoinfra por sus aportaciones y entusiasmo en la realización del presente trabajo.

A los miembros de la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ), por su importante aportación en la realización de esta tesis.

A mis profesores y compañeros de la maestría en Administración de Organizaciones, de la Universidad Nacional Autónoma de México, por compartir sus experiencias y contribuir a mi formación personal.

A Dios nuestro señor por darnos siempre sus bendiciones.

ÍNDICE	pág.
Portada. -----	1
Dedicatoria.-----	2
Índice.-----	3
Introducción.-----	5
<b>Capítulo I</b> -----	<b>9</b>
1 Proceso de Planeación Estratégica. -----	10
1.1 Proceso Administrativo.-----	11
1.1.1 Planeación. -----	12
1.1.2 Organización. -----	14
1.1.3 Integración. -----	15
1.1.4 Dirección. -----	16
1.1.5 Control. -----	16
1.2 Definición de Planeación Estratégica. -----	17
1.3 Proceso de Planeación Estratégica. -----	21
1.3.1 ¿Dónde Estamos? ¿Quien Soy? -----	21
1.3.1.1 Selección de la Visión y Misión. -----	22
1.3.1.2 Análisis del ambiente competitivo. ---	23
1.3.1.3 Análisis del ambiente operativo interno.-	23
1.3.2 ¿A donde vamos?-----	24
1.3.2.1 La selección de las estrategias fun-	
damentales-----	25
1.3.2.2 Implementación de las estrategias.---	25
1.3.3 ¿A donde deberíamos ir y como? -----	26
1.3.3.1 Sistemas de control necesarios de las	
estrategias seleccionadas -----	26
1.3.4 Objetivos Estratégicos y la ética -----	27
1.4 Estrategias y Tácticas -----	29
1.4.1 El Cambio Estratégico -----	31
<b>Capítulo 2</b> -----	<b>32</b>
2 Descripción de la Industria Química. -----	33
2.1 La Industria Química en México. -----	33
2.1.1 Antes de la Conquista. -----	34
2.1.2 La Química en la Colonia.-----	35
2.1.3 El Siglo XIX. -----	36
2.1.4 Química Orgánica e Inorgánica. -----	37
2.1.5 La Creación de la primera escuela de Química.-	37
2.1.6 El Instituto Mexicano del Petróleo. -----	38
2.1.7 Asociaciones -----	39
2.2 Asociación Nacional de la Industria Química ANIQ. ----	40
2.2.1 Misión de ANIQ -----	40
2.2.2 Objetivos de ANIQ -----	41
2.2.3 Estrategia de Operación de ANIQ -----	42

<b>ÍNDICE</b>	<b>pág.</b>
<b>Capítulo 3</b> -----	44
3.- Metodología para definir Objetivos Estratégicos. -----	45
3.1 El sistema de objetivos aporta valor en 3 sentidos. -----	45
3.1.1 Competencia. -----	45
3.1.2 Calidad. -----	46
3.1.3 Compromiso. -----	47
3.1.4 Tres elementos que sustentan. -----	48
3.2 Etapas del Proceso. -----	50
3.2.1 Alineación. -----	50
3.2.1.1 Análisis Externo. -----	51
3.2.1.2 Análisis Interno. -----	52
3.2.1.3 Visión. -----	54
3.2.1.4 Misión. -----	55
3.2.1.5 Valores. -----	57
3.2.1.6 Objetivos Estratégicos. -----	57
3.2.1.7 Indicadores. -----	59
3.2.2 Despliegue. -----	60
3.2.2.1 Características de los objetivos y Metas	64
3.2.2.2 Administración por Objetivos. -----	65
3.2.3 Medición. -----	67
3.2.4 Ajuste. -----	69
3.3 Implementación. -----	71
3.3.1 Software de Administración de Objetivos. -----	73
3.3.2 Desarrolla Habilidades Gerenciales. -----	74
<b>Capítulo 4</b> -----	75
4.- Investigación de Establecimiento de Objetivos Estratégicos en la Industria Química -----	76
4.1 Razón por la que se selecciona el tema -----	76
4.2 Planteamiento del problema de investigación -----	77
4.3 Objetivos -----	78
4.3.1 Objetivo General -----	78
4.3.2 Objetivos Específicos -----	79
4.4 Hipótesis -----	79
4.5 Características del estudio -----	80
4.6 Metodología a emplear -----	82
4.7 Carta a los participantes -----	83
4.8 Empresas participantes -----	84
4.9 Instrumento a aplicar -----	85
4.10 Tabulación de resultados -----	86
4.11 Dimensiones de Reactivos -----	122
<b>5.- Conclusiones y Recomendaciones</b> -----	129
Anexos -----	137
A1.- Instrumento " Cédula de Identificación " -----	138
A2.- Base de datos -----	141
Bibliografía. -----	142

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad presentan el desafío de afrontar la competencia derivada de la globalización, por lo que deben adoptar esquemas que les permitan definir el rumbo a seguir y llegar a las metas establecidas.

Los principios y prácticas de la Planeación Estratégica pueden aplicarse a diferentes entidades; a Universidades, Dependencias de Gobierno, Hospitales, Asociaciones Profesionales, e incluso aplicarse en forma personal. Cada una de estas instituciones necesitan de una conformación de técnicas que coadyuven a procurar el éxito de las misiones que emprendan.

Cada una de estas unidades tienen un producto que ofrecer en un ambiente en donde existe un mercado y competencia.

Los dirigentes o líderes de las organizaciones juegan un papel fundamental, ya que se dice que el éxito o fracaso de las empresas depende directamente de la calidad de quienes las dirigen y manejan. Dicho de otra forma, "no hay malas organizaciones sino malos dirigentes".

Los dirigentes o líderes deben mostrar un comportamiento y una actitud creativa que examine y analice las fuerzas del medio y

responda, para cerrar la brecha, entre lo que ahora es una organización y lo que debe ser en el futuro.

Peter F. Drucker manifiesta que: "En los tiempos turbulentos, la primera tarea de la gerencia es asegurarse de la capacidad de supervivencia de su organización y de su fuerza y vigor para adaptarse a los cambios repentinos y poder aprovechar nuevas oportunidades." ( 1 ).

La presente tesis está estructurada en cuatro capítulos en los cuáles se busca identificar la importancia que tiene para las Organizaciones el contar con procesos de Planeación Estratégica y en particular tener una metodología para definir Objetivos Estratégicos. A continuación se da una breve explicación de cada uno de los temas.

En el primer capítulo se describe el proceso de Planeación Estratégica y la importancia que tiene la definición de objetivos. Se muestra como los objetivos son el punto de partida para lograr lo que la Organización desea.

En el segundo capítulo se hace una presentación del Desarrollo que ha tenido la Industria Química, su historia, sus características específicas, su compromiso social y proyección de esta importante industria.

( 1 ) DRUCKER PETER F. Managing in turbulent times, Harper & Row, Publishers, Nueva York, 1980 pág. 1.

Se hace referencia de la Asociación Nacional de la Industria Química ( ANIQ ), y en particular del Comité Laboral y Recursos Humanos en donde se aplicará la investigación de la presente tesis.

En el tercer capítulo se expone una metodología que puede ser aplicable en empresas de la Industria Química, mostrándolo como un modelo viable para definir Objetivos Estratégicos.

Se hace uso del modelo FODA, ( Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas ), de metodología para definir Misión, Visión, Valores, y una vez que se han definido los Objetivos Estratégicos, bajarlos en "cascada" a los siguientes niveles de la Organización.

En el cuarto capítulo se diseñó un cuestionario para conocer e identificar las prácticas que utilizan 25 empresas de la Industria Química para definir y dar seguimiento al cumplimiento de Objetivos Estratégicos.

Finalmente se indican de acuerdo al análisis de la información obtenida, las conclusiones y recomendaciones de utilidad para las empresas de la Industria Química, indicando las mejores prácticas en la definición y seguimiento de los Objetivos Estratégicos.

La Finalidad de la Maestría en Administración de Organizaciones es, formar Maestros que se desempeñen como directivos o consultores, con capacidad para participar en los



procesos de toma de decisiones, formular e implementar estrategias aplicadas a la creación, organización, dirección, promoción y desarrollo de las empresas.

Por lo anterior el tema de la presente tesis tiene una vinculación con la Maestría, por contribuir en el desarrollo de las organizaciones, definiendo y dando seguimiento en el logro de sus objetivos.

La Maestría de Administración de Organizaciones proporciona herramientas importantes para lograr que los egresados aporten sus conocimientos en todas las etapas del proceso administrativo. Una de estas herramientas y como parte de la etapa de Planeación, las empresas requieren definir el rumbo que desean seguir, para lo cual es necesario contar con Objetivos Estratégicos que guíen la actividad a corto, mediano y largo plazo.

# **CAPÍTULO 1**

## **PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

## CAPÍTULO 1

### 1.- PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de Objetivos Institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano”. ( 2 )

En esta definición podemos observar que un elemento importante o la razón de ser de la administración es la satisfacción de Objetivos Institucionales, de aquí podemos partir y hacer mención de la importancia que tiene, el lograr que las empresas de la Industria Química, cuenten con una metodología clara para establecer y cumplir sus objetivos estratégicos.

“La Administración busca siempre un fin eminentemente práctico, obtener resultados. Todo el conjunto de sus principios, de sus reglas y de sus instrumentos auxiliares, van orientados precisamente a alcanzar esos resultados”. ( 3 )

Aquí es importante mencionar que el ser humano debe ser considerado como un fin de toda la empresa.

Los Objetivos Institucionales que persigue satisfacer son en primer término las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

( 2 ) JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA. El Proceso Administrativo. México, Ed. Diana, 1977. pág. 111.

( 3 ) AGUSTÍN REYES PONCE, Administración por Objetivos, México, Ed. Limusa, 2003. pág. 14

Ofreciendo protección y la satisfacción de los intereses del personal, del gobierno y de la comunidad en un clima de buenas relaciones.

Cuidando los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, por medio de la generación de utilidades.

La Organización buscará la utilización equilibrada del factor humano y de los recursos materiales, financieros y técnicos para alcanzar los objetivos establecidos.

Así mismo, podemos mencionar una definición breve de la Administración como "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros". ( 4 )

### **1.1.- PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Diversos autores coinciden en aceptar, como tradicional o fundamental, en el proceso administrativo, los siguientes factores:

Planeación ( Incluye la Previsión ).

Organización.

Integración.

Dirección.

Control.

( 4 ) AGUSTÍN REYES PONCE, Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera parte, Ed Limusa, México 2004. pág. 17.

A continuación se hace una definición de cada una de las etapas del proceso administrativo, relacionándolas con el tema de Objetivos Estratégicos.

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar al elemento humano y los recursos técnicos, materiales y financieros con los que cuenta la empresa.

### **1.1.1 PLANEACIÓN**

“Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, consiste en determinar lo que se va a hacer” ( 5 ).

En esta etapa del proceso administrativo es nuestro punto de arranque contando con objetivos claros, mismos que van a guiar el rumbo de acción. Con estos objetivos se va a alimentar las siguientes etapas del proceso administrativo.

Nos vamos a preguntar ¿Que objetivos se van a alcanzar?, ¿Que es lo que se necesita?, ¿Que cursos de acción deben adoptarse?, ¿A donde queremos llegar?.

( 5 ) Proceso administrativo.

([www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger153/procesoadmin.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger153/procesoadmin.htm)) . Consulta 25 Agosto 2004

La Planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. Comprende la definición de Política, Procedimientos, Programas y Presupuestos. ( 6 )

Los objetivos representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr. Los objetivos se establecen como parte del proceso de planeación y se aplica a determinado período de tiempo. ( 7 )

El tema de la presente tesis se ubica en esta etapa del proceso, y su importancia radica en que se determinará lo que se quiere lograr.

Se dice que en esta etapa se incluye la Previsión, refiriéndose a todo aquello que tiene que fijarse hasta determinar lo que podamos hacer. "La Previsión identifica una gama de posibilidades y nos prepara para ellas". ( 8 ).

( 6 ) Proceso Administrativo, *ibidem*. pág. 12

( 7 ) CHRUDEN – SHERMAN Administración de Personal, México, 1999, Ed Cheeks., pág. 95

( 8 ) Proceso Administrativo, *op.cit.* pág. 12

La Previsión consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. ( 9 ).

### **1.1.2 ORGANIZACIÓN**

“La Organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las diferentes funciones” (10 ).

La segunda etapa del proceso administrativo define aquellas actividades y funciones que requiere para el logro de los objetivos. Aquí no debemos perder de vista los objetivos que queremos alcanzar y ser muy cuidadosos de no perder la brújula.

La Organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. ( 11 )

( 9 ) Proceso Administrativo, op.cit. pág. 12

( 10 ) Proceso Administrativo, op.cit. pág. 12

( 11 ) AGUSTÍN REYES PONCE, op.cit. 11. pág. 62

### 1.1.3 INTEGRACIÓN

“Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y del factor humano considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal” ( 12 ).

En esta etapa se determina la forma en que estará estructurada la organización, es decir, las áreas más importantes que se encargarán de realizar las operaciones y las personas que estarán a cargo de cada una de esas áreas.

Se agrupan los recursos de diversas clases, que necesitamos para lograr los objetivos, siendo cuidadosos de administrar la cantidad, calidad, así como los tiempos de dichos recursos.

La Integración consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Debe analizarse la integración de las personas y las cosas que se necesitan. ( 13 )

( 12 ) Proceso administrativo, op.cit, pág. 12

( 13 ) AGUSTÍN REYES PONCE, op.cit. 11. pág. 62



#### 1.1.4 DIRECCIÓN

“Es la acción de influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. La Dirección contiene: Órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones” ( 14 ).

Las decisiones que se tomen y la coordinación de esfuerzos serán dirigidos al logro de objetivos y metas planteadas.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Comprende las etapas de Delegación, Comunicación y Supervisión. ( 15 )

#### 1.1.5 CONTROL

“Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas” ( 16 ).

( 14 ) Proceso administrativo, op. cit. pág. 12.

( 15 ) AGUSTÍN REYES PONCE, op.cit.11. pág. 63.

( 16 ) Proceso administrativo, op.cit. pág.12.

El control es una etapa primordial en la administración, puesto que gracias a ello se conoce la situación real de la organización y si se han alcanzado los objetivos que se han establecido en la fase de planeación.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. ( 17 )

La importancia de esta etapa es que podremos verificar si hemos llegado correctamente al logro de los objetivos planteados o debemos hacer acciones correctivas para alcanzarlos.

## **1.2.- DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

El término de Planeación Estratégica se originó en los años cincuentas y se hizo muy popular a mediados de los años sesentas y setentas y en particular en México en los años ochentas, sin embargo en los años noventas se produce un restablecimiento de la Planeación Estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

El concepto de Planeación Estratégica, Administración Estratégica y Dirección Estratégica se utilizan en forma indistinta ya sea en el medio académico o en el mundo de los negocios.

( 17 ) AGUSTÍN REYES PONCE, op.cit.11. pág. 63.

“Se define cómo el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición la Planeación Estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”. (18).

Una Técnica fundamental para que las empresas puedan afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía es la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es una respuesta para afrontar un futuro incierto, complejo y cambiante en donde existen una serie de variables tanto internas como externas que requieren ser atendidas con una mentalidad estratégica. ( 19 )

A continuación se presentan algunas definiciones de Planeación Estratégica o Administración Estratégica de diversos autores:

( 18 ) FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica, México, Ed. Pearson Prentice Hall, 2003 pág. 5

( 19 ) FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS, Planeación Estratégica Creativa, México, Ed. PAC, 2004. pág. 97

“Administración Estratégica es un proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (determinando oportunidades y amenazas), como el ambiente interno de la organización ( conociendo las propias fuerzas y debilidades ), enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados”. (20 )

“ Puede contemplarse la Planeación Estratégica como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A y los negocios de mañana son el punto B. La Planeación Estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planificación va aún más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B”. ( 21 ).

( 20 ) HECTOR DELGADO CASTILLO, Administración Estratégica, un enfoque metodológico, México, Ed. PAC, 2002 pág. 40

( 21 ) TAYLOR, JAMES W, Planificación Estratégica para la Empresa de éxito, Nueva York, Alexander Hamilton – Institute, Inc. 1979.

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos” . ( 22 )

Desde el punto de vista Mercadológico podemos considerar que la Planeación Estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y los recursos de la Organización, y las oportunidades cambiantes del Mundo. El Objetivo de la Planeación Estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de las empresas, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. ( 23 ).

De las definiciones antes descritas podemos mencionar que en ellas se establece una metodología para definir alternativas estratégicas, analizando las variables tanto internas como externas que pueden influir, aprovechando sus ventajas competitivas que le permita sacar provecho y defenderse de las amenazas que le presente el medio ambiente, con el propósito de lograr los objetivos planteados. La idea central de lo que es la Planeación Estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

( 22 ) GUILLERMO GÓMEZ CEJA, Planeación y Organización de Empresas, México, Ed. Mc. Graw Hill, 2003 pág. 55

( 23 ) PHILIP KOTLER, Dirección de Mercadotecnia, México, Ed. Prentice Hall, 1996. pág. 62

La Planeación Estratégica esta entrelazada de modo indispensable con el proceso completo de la dirección; por lo tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

### **1.3.- PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En la Planeación Estratégica se lleva a cabo un proceso en el que se recopila información, se analiza, se visualiza el futuro y se producen ideas para formalizar planes estratégicos, utilizando una metodología y aplicando la creatividad.

En dicha metodología normalmente se tocan tres etapas.

1.3.1.- ¿Dónde estamos?, ¿Quién Soy ? Para la formulación de la estrategia.

Definir cual es la Posición Estratégica actual, o sea la posición o perfil estratégico que en el presente se tiene.

Esto se logra identificando los factores que influyeron en su comportamiento y que la han llevado a su posición actual, evaluando los factores estratégicos clave. (24)

( 24 )FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS, op.cit.18. pág. 104.

“ La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.” (25).

Dentro de esta primera etapa se analizará tres aspectos:

1.3.1.1.- Selección de la Visión, Misión y las principales metas corporativas.

El primer componente del proceso de Planeación Estratégica es la definición de la Visión, Misión y las metas principales de la Organización.

Partiendo de la Visión, Misión y las Metas principales es la materia prima necesaria para definir las estrategias.

La Visión muestra a donde queremos llegar.

La Misión expone porqué existe la Organización y que debe hacer.

( 25 ) FRED R. DAVID, op.cit. 18. pág.

“La Misión de la organización indica a que clientes atiende, que necesidades satisface y que tipo de productos ofrece. Una declaración de Misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. ( 26 )

**Las Metas** indican lo que se espera cumplir a mediano y largo plazo.

“ **Una Meta** es un punto en el tiempo y en el espacio al cuál se desea llegar en condiciones predeterminadas. Son las metas, las directrices de las actividades de la Organización” ( 27 ).

Las Metas deben ser cuantificables.

1.3.1.2.- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.

En este análisis se debe analizar el ambiente de la industria, el ambiente nacional y el ambiente internacional para detectar las oportunidades y amenazas.

1.3.1.3.- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades.

( 26 ) WILLIAM J. STANTON.- MICHAEL J. ETZEL.- BRUCE J. WALKER. Fundamentos de Marketing. México, Ed. Mc. Graw Hill, 1997. pág. 76

( 27 ) HECTOR DELGADO CASTILLO, op.cit. 19. pág. 46



Comprende la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la Organización y que elementos le permitirá obtener una ventaja competitiva.

En esta etapa podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el concepto de negocio?
- ¿Cómo se define la misión y objetivos de la organización?
- ¿Quiénes son los competidores actuales y que ventajas y desventajas tienen frente a nuestra organización?
- ¿Cuál es el posicionamiento de nuestros productos con los clientes y público?
- ¿Cuáles son las características más significativas de nuestro mercado?
- ¿Cuáles son las estrategias clave que hasta la fecha ha manejado la organización

1.3.2. -¿A donde vamos? Para la implementación de la estrategia.

Se pretende identificar el rumbo que tomaría una organización, formulando un pronóstico de las tendencias que condicionan su rumbo.

En esta etapa se busca identificar indicios y señales de lo probable y lo posible, formulando pronósticos sobre tendencias sociales, económicas, políticas y tecnológicas, creando escenarios futuros en los que habrá de participar la Organización. ( 28 )

( 28 ) FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS, op.cit. 18. pág. 107.

“La implementación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive al personal y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas” ( 29 ).

#### 1.3.2.1.- La selección de las estrategias fundamentales.

Se generan una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas.

Las estrategias generadas pueden ser a los diferentes niveles de la organización, ya sea a nivel funcional, de negocios, corporativas o globales.

#### 1.3.2.2.- Implementación de las estrategias.

Implica el diseño de las estructuras organizacionales apropiadas, así como el establecimiento de sistemas de control.

En esta etapa podemos hacernos las siguientes preguntas:

( 29 ) FRED R. DAVID, op.cit. 18. pág. 6

- ¿Qué tendencias influyen en la vida de la organización?
- ¿Qué información requerimos para formular los pronósticos?
- ¿Cuáles son los escenarios para los próximos 5 o 10 años?
- ¿Qué perspectivas futuras tiene la organización?
- ¿Cuáles son las áreas de innovación para enfrentar el futuro?

1.3.3.- ¿A donde deberíamos ir y como? Para la evaluación de la estrategia.

Ya contando con el elemento Objetivo para determinar si el actual perfil estratégico es el apropiado para llegar al futuro deseado, por lo que esta etapa conlleva a una redefinición de lo que una organización debe ser en el futuro para enfrentarse a nuevos competidores, participar en otros mercados, presentar nuevos productos. ( 30 )

“La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente y la evaluación de las estrategias es el principal medio para obtener esta información”. ( 31 )

1.3.3.1.- Sistemas de control necesarios de las estrategias seleccionadas.

( 30 ) FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS, op.cit.18. pág. 109.

( 31 ) FRED R. DAVID, op.cit.18 pág. 6

Se debe decidir como evaluar el desempeño y las acciones que tome la organización y sí fuera necesario, implementar estrategias emergentes.

En esta etapa podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿A donde debemos estar en 5, 10 o más años?
- ¿Qué identidad o imagen debemos proyectar en el futuro?
- ¿Qué cambios y mejoras deben emprenderse?

#### 1.3.4 Objetivos estratégicos y la ética.

Es importante y un requisito indispensable el que exista una fuerte relación entre los objetivos estratégicos del negocio y la ética de la organización.

Para esto será necesario hacer un análisis a fondo de la compañía, su administración, sus empleados, accionistas, clientes y revisar sus prácticas de conducta.

Con la creación de un Código de Ética se logrará tener un clima de confianza que contribuirá al logro de los objetivos estratégicos y a lograr una correcta administración por valores.

Una empresa con valores puede considerarse una empresa afortunada, ya que cuenta con empleados comprometidos, clientes satisfechos, accionistas agradecidos, proveedores y acreedores contentos de tener negocios con nuestra empresa.

El proceso de administración por valores incluye 3 etapas

1.- Aclarar nuestros valores, propósito y misión.

2.- Comunicar nuestra misión y nuestros valores

3.- Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores. ( 32 )

Se debe contar con la aprobación de los dueños y comité de dirección en la selección de los valores que quiero reforzar.

Posteriormente es necesario tener reuniones con colaboradores, clientes y grupos significativos para validar el conjunto de valores.

En este proceso se recomienda la contratación de un consultor externo.

En la comunicación podremos apoyarnos con carteles, tarjetas, cuadros en las principales áreas de la organización y otras herramientas de comunicación.

La parte más difícil es la alineación, en la que se buscará que todas las prácticas individuales, de equipo y organizacionales se realicen de acuerdo a los valores y código de ética.

( 32 ) KEN BLANCHARD Administración por valores, México, Grupo Editorial Norma, Marzo 2004. Pag.39

El ombusman tiene como función el asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos.

En una organización que trabaje con valores, se verá que su atmósfera organizacional va cambiando en forma espectacular.

#### **1.4.- ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS**

Las estrategias son "planes unificados, comprensivos e integrados, que relacionan las ventajas competitivas de la organización con las exigencias del medio ambiente ". ( W. Glueck ). (33).

Las estrategias establecen el "Cómo" se logra el objetivo y el "Qué", por lo que cada estrategia debe obedecer a un objetivo o conjunto de objetivos.

Las estrategias pueden clasificarse en:

**Estrategias Corporativas**, las cuáles definen en que negocio debe estar la organización.

**Estrategias de Negocio**, se refieren a las estrategias desarrolladas por una unidad de negocio.

**Estrategias Funcionales**, comprenden las acciones derivadas de los objetivos de cada unidad Estratégica de negocio. (34).

( 33 )HECTOR DELGADO CASTILLO, op.cit.19, pág.68.

( 34 )HECTOR DELGADO CASTILLO, op.cit. 19. pág. 72

Los estrategias ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evaluación del desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. (35).

La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica y la planeación táctica. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

La planeación táctica es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica. La planeación táctica parte de los lineamientos surgidos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

( 35 ) FRED R. DAVID, op.cit.18 pág. 8

### 1.4.1 EL CAMBIO ESTRATÉGICO.

La Planeación Estratégica se ha hecho importante para los administradores, es que les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización. Cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes podían operar sobre el supuesto de que el futuro iba a ser relativamente igual al pasado; podían establecer planes y objetivos simplemente explotando la experiencia pasada, pero hoy, los hechos suceden con demasiada rapidez para que la experiencia sea siempre una guía digna de confianza y los administradores se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias, apropiadas para los problemas únicos y las oportunidades del futuro. ( 36 )

El paradigma es un modelo o patrón de soluciones de unos problemas de gestión seleccionados, que se basan en unos principios escogidos, derivados de las ciencias naturales y en tecnologías organizativas seleccionadas.

Los paradigmas pueden ser obstáculos en el proceso de cambio, ya que un paradigma es a la vez una forma de ver y de permanecer ciego. Basados en esta visión, y en esta ceguera, se escogen los problemas que quieren solucionarse y las herramientas y los instrumentos que van a utilizarse.

( 36 ) JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA, Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa, México, Ed. Ecafsa Thomson Learning, 2001. pág. 46



# **CAPÍTULO 2**

## **DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA QUÍMICA**

## **2.- DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA QUÍMICA.**

### **2.1 La Industria Química en México.**

El eslabón primordial de la industria en México es la Industria Química ya que de ella provienen la mayoría de las materias primas utilizadas en otros sectores industriales.

Los productos de la Industria Química son necesarios para alimentar muchos procesos de manufactura.

La Industria Química, se ha convertido en una de las industrias mas competitivas, operando en forma oportuna, moderna, eficiente y eficaz, con altos estándares de excelencia.

La Industria Química se ha posicionado como palanca del desarrollo nacional, generando altos índices de empleo y proporcionando materia prima y productos para las diversas ramas industriales que mueven al país.

Cuenta con tecnología de vanguardia y presencia a nivel nacional e internacional, abasteciendo materias primas, productos y servicios de altísima calidad a precios competitivos.

Como pilar fundamental de esta Industria y del país esta PEMEX, como una "empresa comprometida con México por su alta rentabilidad y moderno régimen fiscal, le han permitido seguir siendo

un importante contribuyente al erario público, cuyos recursos se utilizan en beneficio del País". ( 37 )

Podría el lector de esta tesis, levantar la vista y observar la solidez de las paredes de la casa, ese objeto metálico, aquel vistoso árbol, los colores de ese cuadro, el aire aparentemente inexistente, el café que toma en esa taza de plástico, el papel y la tinta de éste libro, son materiales que están presentes en nuestra vida diaria y están formados por elementos químicos.

La Química ha estado presente a lo largo de nuestra historia. Desde antes de la Conquista, los pobladores del Valle de México sabían de la existencia y el aprovechamiento de sales alcalinas. En tiempo de secas, estas sales afloraban a la superficie y formaban costras, que recibieron el nombre de Tequesquite, mismo que se comercializaba en Iztapalapa y se utilizaba en la cocción de las legumbres y como detergente.

### **2.1.1 Antes de la Conquista**

Algunas sustancias fueron conocidas antes de la conquista; la sal común era apreciada por los antiguos mexicanos y se dice que su carencia fue motivo de guerra entre aztecas y tlaxcaltecas.

( 37 )WWW. Pemex. Org.mx. Consulta 15 Octubre 2004.

El cristal de roca ( cuarzo ), fue bellamente trabajado en el México antiguo, para la fabricación de utensilios.

El Barro y el Adobe fueron materiales comunes de edificación en las más antiguas construcciones del Valle de México.

Para construir armas emplearon el vidrio volcánico (Obsidiana) y extraían diversas resinas ( incluido el hule ) que empleaban como pegamento en la pintura y la medicina.

Los Aztecas producían varios tipos de tejidos, siendo el más común el Henequén, fabricado con las fibras de maguey y agaves.

El Azúcar, que obtenían por evaporación del aguamiel, la usaban en su alimentación, lo cual era un lujo en la Europa de aquella época. También conocían la Fermentación, por medio de la cual fabricaban el Pulque.

### **2.1.2 La Química en la Colonia.**

Cierto es que la llegada de los españoles alentó la producción en beneficio de la metrópoli, pero también rigió la formación y desarrollo de la Nueva España. Por años se asentó aquí el liderazgo en diversas ramas de la mineralogía.

La primera industria original de nuestro país se creó en Pachuca en 1555, creando un proceso de recuperación de Plata por amalgamación.

Elhuyar fue el primer profesor de Química en México. El libro de texto que empleaba era el tratado elemental de Química ( 1789 ) de Antoine Laurent Lavoisier; el creador de la Química moderna.

### **2.1.3 El Siglo XIX**

Hacia mediados del siglo XIX, gracias al hallazgo de un buen número de elementos, surgió la llamada clasificación periódica de los elementos, realizada por Mendeleiev en 1869, agrupándolos en Metales y No Metales.

Antes del movimiento de Independencia, para ser precisos en 1803, recorrió México el ilustre Barón Alemán Alejandro de Humboldt, quién describió con lujo de detalle la vida y costumbres del México de aquella época.

En Puebla, Distrito Federal y Guadalajara, la fabricación de jabón sólido es objeto de comercio considerable.

Después de que Iturbide asumiera el poder, se creó la sección de Farmacia dentro del establecimiento de Ciencias Médicas. En 1888, gracias a la fundación del Instituto Médico Nacional, se

cumplió la investigación de las plantas mexicanas y se analizó la posibilidad de fabricar medicamentos en gran escala.

#### **2.1.4 Química Orgánica e Inorgánica.**

De forma muy general, se acepta que la Química es el estudio de las sustancias, su estructura, su composición y las transformaciones en las que intervienen. Ahora bien, por razones históricas se acostumbra dividir las sustancias en dos grandes grupos: Las orgánicas y las Inorgánicas, clasificación que perdura hasta nuestros días.

#### **2.1.5 La creación de la primera escuela de Química.**

A principios del siglo XX, la incipiente industria se reducía a la producción cervecera, minera, de azúcar, de hilados y tejidos, así como algunos productos farmacéuticos.

El pavoroso dato de un 80% de analfabetismo en el país, reflejaba el atraso cultural e intelectual generalizado. La fuga de técnicos extranjeros, debido al inicio del movimiento revolucionario y a la primera guerra mundial, marcaba la urgente necesidad de formación de personal especializado.

Desde luego, poco puede prosperar una ciencia sin la existencia de un semillero de científicos y técnicos.

Para la Química, esta fecha llegó en Septiembre de 1916. Por iniciativa de Don Juan Salvador Agraz, a la mitad del movimiento revolucionario, se creó la Escuela Nacional de Química Industrial (Hoy facultad de Química), que en febrero de 1917 se incorporó a la UNAM.

Casi 20 años después de que se fundó la Escuela de Química, se creó el Instituto Politécnico Nacional ( IPN ), y en él, la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas.

En 1941 se creó en la UNAM el Instituto de Química, con fondos provenientes de la Casa de España y del Banco de México. El Instituto vino a llenar el vacío de investigación química que existió durante muchos años e hizo realidad el inicio de la formación de científicos de esta área en México.

Han sido diversas y muy amplias las aportaciones de la Química Mexicana en este siglo.

### **2.1.6 El Instituto Mexicano del Petróleo.**

La nacionalización del petróleo es en el año de 1938, y es en el año de 1966 cuando se crea el Instituto Mexicano del Petróleo. En este instituto se han diseñado cerca de 100 plantas petroquímicas y de refinación de Petróleo.

El Instituto Mexicano del Petróleo cuenta con más de 150 patentes con registro internacional y el aporte que el Instituto ha dado al desarrollo del país ha sido muy importante.

La ciencia de la Química ha derivado una de las Industrias más dinámicas de la Economía, misma que seguirá creciendo en función del financiamiento e investigación que se aporte.

El reto de la Química en México es lograr que se realicen nuevos descubrimientos que luego transiten, en el tiempo necesario, de la mesa de laboratorio a las instalaciones industriales y de allí se conviertan en beneficio para todo el país. ( 38 )

### **2.1.7 Asociaciones**

Existen en México tres organizaciones que regulan y promueven los intereses de la industria en general, la industria química y la industria farmo-química.

Cámara Nacional de la Industria de la Transformación ( CANACINTRA ).

Asociación Nacional de la Industria Química ( ANIQ ).

( 38 ) La Química en México. Un poco de la historia científica mexicana.  
[www. Omega.ilce.edu.mx](http://www.Omega.ilce.edu.mx). Consulta 20 Octubre 2004.



Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica ( CANIFARMA )

## **2.2 Asociación Nacional de la Industria Química ( ANIQ ).**

La investigación aplicada en la presente tesis, se realizó con 25 empresas que son socios de la Asociación Nacional de la Industria Química y en particular con el Comité Laboral y de Recursos Humanos.

Por tal motivo hacemos una presentación de esta institución.

La Asociación Nacional de la Industria Química ( ANIQ ) es una Asociación Civil, constituida el 11 de Noviembre de 1959.

Representa alrededor del 90% de la producción privada de químicos industriales en nuestro país, con más de 200 empresas voluntariamente afiliadas, de distintos tamaños y actividades dentro del sector químico.

### **2.2.1 Misión de ANIQ**

La Misión de Aniq es, promover el desarrollo sustentable y la competitividad global de la industria química, en armonía con la comunidad y el medio ambiente, con acciones soportadas en la ética, el diálogo y la

concertación, ofreciendo servicios especializados, consultoría, información, capacitación y difusión.

### **2.2.2 Objetivos ANIQ**

Como principales objetivos y metas tiene

- Promover y defender los intereses legítimos de sus asociados y de la Industria Química.
- Asesorar a sus agremiados.
- Crear sistemas de comunicación para fomentar el intercambio de información entre sus miembros.
- Proyectar y difundir los avances de la Industria Química.
- Asesorar y realizar investigaciones y estudios técnicos relacionados con la Industria Química.
- Generar y editar información que refleje el comportamiento del sector.

### 2.2.3 Estrategia de Operación ANIQ.

En ANIQ existen 5 grupos de trabajo o comités que se abocan a tareas específicas de interés general, los cuáles son:

- Laboral y del Factor Humanos.
- Logística y Transporte.
- Comercio Exterior.
- Medio Ambiente.
- Seguridad e Higiene.

Específicamente el grupo de trabajo Laboral y del Factor Humanos, se reúne el primer viernes de cada mes y tiene como propósito conjuntar a los Directores y Gerentes de Personal de las empresas de la Industria Química, para intercambiar información y recibir ayuda como grupo.

A través de ANIQ, este grupo tiene contacto con dependencias de gobierno, como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el IMSS, el INFONAVIT, etc.

De igual forma existe una relación con Confederaciones, Cámaras y Asociaciones, como CONCAMIN y COPARMEX, en asuntos relacionados con materia laboral.

Se tiene acercamiento con Sindicatos y Agrupaciones Obreras, con la finalidad de sensibilizar sobre la situación prevaleciente en la Industria Química.

Se proporciona consultoría y asesoría especializada en materia laboral, de contratación colectiva, así como en reclutamiento y selección de personal, ya que cuenta con una bolsa de trabajo.

Por la importancia que tiene contar con información veraz y oportuna, se generan periódicamente estudios y reportes relacionados con compensaciones del sector Químico – Petroquímico.

Realiza talleres, seminarios y eventos de actualización sobre tópicos importantes de la administración de Personal. (39).

Es en este grupo de trabajo en donde se aplicó el cuestionario de Objetivos Estratégicos a 25 empresas de la Industria Química.

# **CAPÍTULO 3**

## **METODOLOGÍA PARA DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

### **3.- METODOLOGÍA PARA DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

El Propósito que se persigue al implementar un sistema de objetivos es “identificar los principios y técnicas para poner en práctica el plan estratégico en toda la organización”. Mediante el despliegue de objetivos y metas, el seguimiento de compromisos y la medición de resultados para cumplir con la misión y alcanzar la visión.

“Hacer que las cosas sucedan”

Una meta es el resultado, la utilidad o el rendimiento esperado que se expresa numéricamente o en tiempo y que se obtiene como efecto, producto o consecuencia de una o varias acciones.

Es un entregable que se puede observar, medir y modificar.

Debe representar un reto alcanzable.

#### **3.1.- El Sistema de Objetivos aporta valor en 3 sentidos:**

##### **3.1.1.- COMPETENCIA**

Busca que la empresa sea exitosa en el logro de objetivos en cada uno de los niveles de la estructura organizacional.

- Convierte los objetivos estratégicos en metas individuales y grupales.

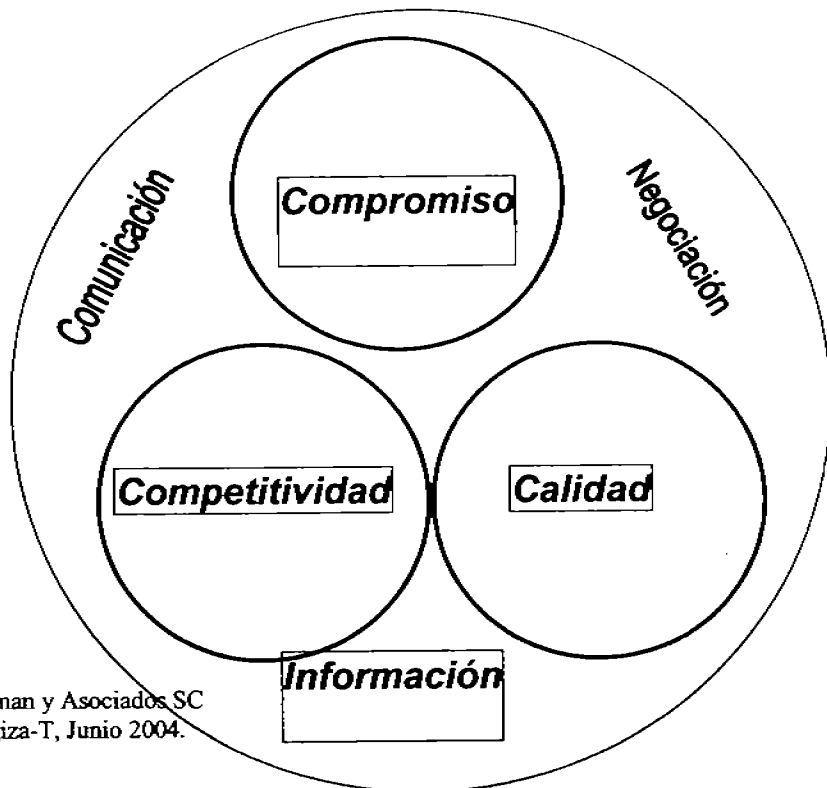
- Controla rigurosamente los planes, programas y presupuestos.
- Mantiene el curso de las actividades organizacionales en la dirección correcta.
- Orienta la toma de decisiones para alcanzar la Visión Organizacional.
- Retroalimenta en tiempo real el logro de objetivos.

### **3.1.2.- CALIDAD**

Busca que se logre la satisfacción de la relación Cliente – Proveedor en cada una de las relaciones que se dan en la Organización.

- Promueve relaciones entre clientes internos y proveedores internos.
- Refuerza la cadena de valor agregado.
- Optimiza los recursos e incrementa la eficiencia operativa.
- Optimiza los procesos y la gestión administrativa.
- Optimiza la estructura organizacional y las funciones de los puestos.

## APORTACIONES DEL SISTEMA DE OBJETIVOS.



Fuente.- Jusidman y Asociados SC  
Modelo Sinergiza-T, Junio 2004.

### 3.1.3.- COMPROMISO

Refuerza el sentido de logro, compromiso y pertenencia con la organización.

- Crea corresponsabilidad, sentido de pertenencia y logro compartido.
- Impulsa el trabajo en equipo y genera sinergia organizacional.
- Enfoca al personal de todos los niveles de la estructura hacia el logro de resultados.



- Fortalece el liderazgo y las competencias individuales.
- Facilita la rendición de cuentas sobre avances y logro de resultados.

#### **3.1.4.- TRES ELEMENTOS QUE SUSTENTAN.**

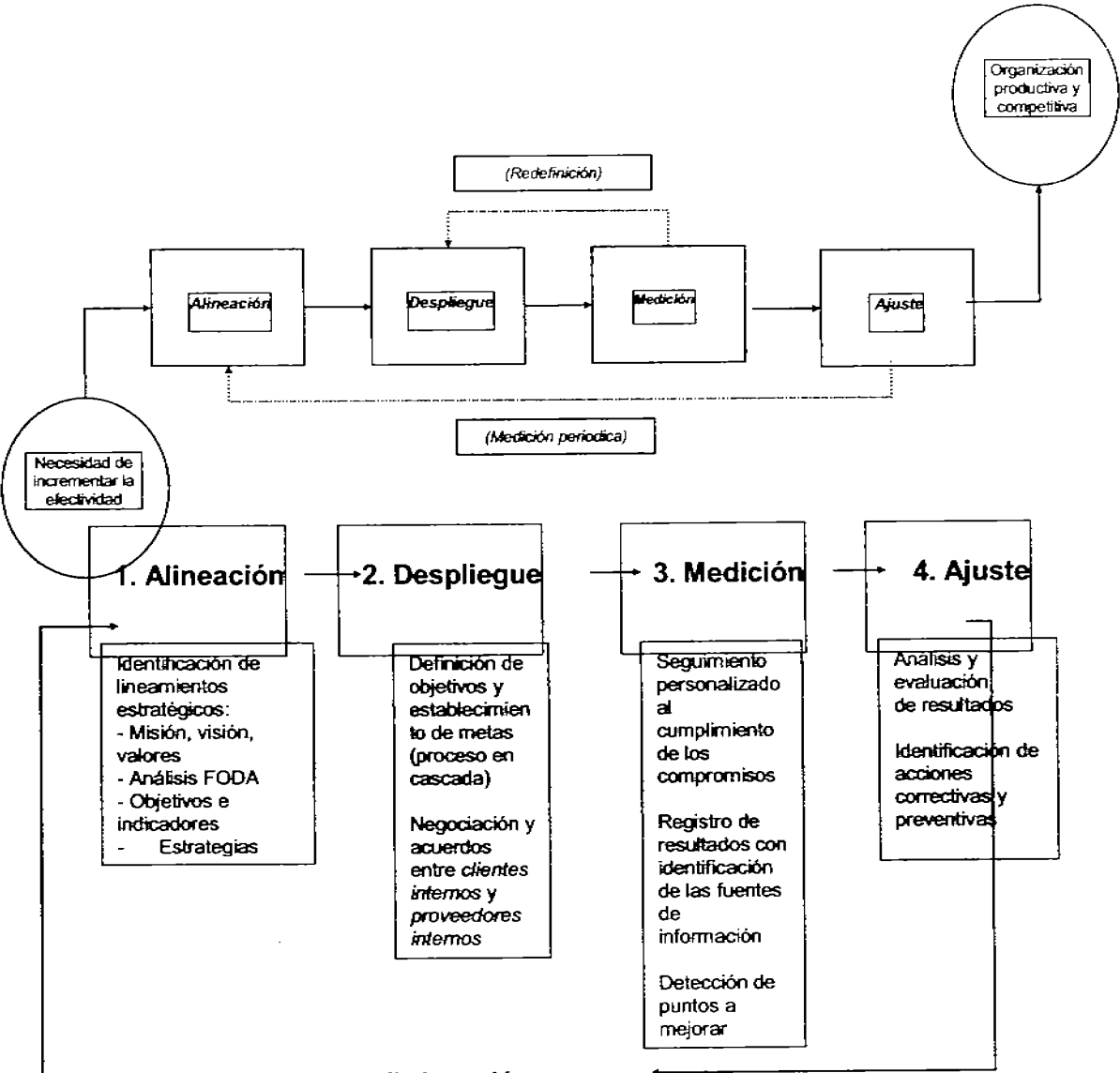
- Comunicación efectiva del plan a todos los niveles.
- Información veraz, oportuna y objetiva.
- Negociación de compromisos para lograr resultados.

Se aplica el concepto de Sinergia entendiéndola como la acción que produce un resultado mayor que la simple suma de las partes.

Es la acción coordinada de los individuos en una organización que les permite lograr y exceder los resultados deseados.

La implementación de una metodología para definir un sistema de objetivos, productividad y resultados se lleva a cabo en cuatro fases:

## FLUJO CONTINUO Y PROCESO BÁSICO



Fuente.- Jusidman y Asociados SC  
Modelo Sinergiza-T, Junio 2004

Con esta metodología se busca definir el plan estratégico del negocio y dar el seguimiento para lograr que las cosas sucedan.

Esto se debe convertir en una forma de vida en el trabajo en la que cada miembro de la organización se preocupará por aportar con compromiso su parte para alcanzar los objetivos del negocio.

El hecho que arranca este proceso es que exista un deseo y una necesidad de incrementar la efectividad de la Organización.

## **3.2 ETAPAS DEL PROCESO.**

**3.2.1 ALINEACIÓN:** Consiste en la identificación de los lineamientos estratégicos de la organización: Visión, Misión, Valores, Objetivos Estratégicos e Indicadores. El alcance de esta fase va desde un ejercicio de validación de la estrategia, hasta la planificación completa a largo plazo.

Este proceso debe partir desde lo más alto de la Organización, en donde el comité de dirección analiza y visualiza el rumbo que seguirá la empresa en los próximos años y cual es su razón de ser.

En esta etapa de Alineación debemos realizar el Análisis FODA, ( Fuerzas , Oportunidades, Debilidades y Amenazas ).

### 3.2.1.1.- ANÁLISIS EXTERNO.

El análisis del ambiente operativo externo de la organización consiste en identificar las **Oportunidades y Amenazas** estratégicas de la organización.

El análisis deberá realizarse de lo particular a lo general, revisando las características de la industria, del ambiente nacional y del ambiente global.

En este análisis debemos tomar en cuenta el riesgo del ingreso de nuevos competidores, el grado de rivalidad entre firmas ya establecidas, el poder de negociación con compradores y proveedores y la amenaza de posibles productos sustitutos.

“Una Auditoría Externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confronta una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas”. (40)

Aplicar los conceptos de Mercadotecnia en este análisis externo, nos permitirá conocer la participación que tenemos en nuestro mercado y cual es la posición de nuestros competidores.

( 40 ) FRED R. DAVID, op.cit. 18.pág 80

En particular el análisis de las 4 p's de la Mercadotecnia, nos permitirá definir estrategias de Precio, Producto, Plaza y Promoción para ser mas competitivo con mi producto.

En este análisis externo podemos atender en forma detallada los siguientes actores externos:

- Competidores.
- Proveedores.
- Distribuidores.
- Acreedores.
- Clientes.
- Empleados.
- Comunidades.
- Gerentes.
- Accionistas.
- Sindicatos.
- Gobiernos.
- Asociaciones Comerciales.
- Grupos de interés especial.
- Productos.
- Servicios.
- Mercados.
- Medio ambiente natural.

### 3.2.1.2.- ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno permite fijar con exactitud las **Fuerzas y Debilidades** de la organización, identificando la cantidad y calidad de los recursos disponibles.

Los aspectos que debemos analizar con el fin de lograr una ventaja competitiva son: Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad para satisfacer al Cliente.

La auditoría interna requiere la recolección, asimilación y evaluación de las operaciones de Dirección, Mercadotecnia, Finanzas, Contabilidad, Producción y Operaciones, Investigación y Desarrollo y Sistemas de Información.

En este análisis interno podemos atender en forma detallada los siguientes factores:

**Factor Humano.**

- Calidad del Personal.
- Calidad de los administradores.
- Estructura Organizacional.
- Administración Estratégica.

**Finanzas.**

- Liquidez.
- Actividad de Inversiones.
- Rentabilidad.
- Endeudamiento.
- Apalancamiento.
- Estructura de Capital.
- Planeación Financiera.
- Planeación Fiscal.
- Aprovechamiento de incentivos fiscales.

**Mercadotecnia.**

- Calidad del producto.
- Precio.
- Fuerza de Ventas.

- Publicidad.
- Posicionamiento.
- Distribución.

#### **Operaciones – Producción.**

- Instalaciones.
- Diseño de nuevos productos y/o servicios.
- Eficiencia en la programación.
- Control de Calidad.
- Nueva Tecnología. ( 41 )

Al hablar de alineación de objetivos indica que cualquier evento que suceda dentro de la organización, deberá tener una orientación hacia estos temas centrales.

**3.2.1.3.- Visión.** Corresponde al enunciado del principal objetivo corporativo a largo plazo. (42).

Responde a como te gustaría ver a la organización a largo plazo. Es un enunciado más concreto que el enunciado de la Misión, ya que se establecen situaciones concretas, aunque sea a largo plazo.

( 41 ) HECTOR DELGADO CASTILLO, op.cit. 19. pág. 139.

( 42 ) HECTOR DELGADO CASTILLO, op.cit. 19 pág. 53.

En esta definición es necesario soñar, pero con los pies en la tierra.

La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la Planeación Estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la Misión.

Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración.

“Los gerentes y ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica, ¿Qué queremos llegar a ser? ”. (43)

Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral.

**3.2.1.4.- Misión.** Es la definición que los estrategas dan de la razón de ser o existir de la organización, en donde se establece la filosofía, valores y principales objetivos organizacionales; así como la necesidad social que desea satisfacer.  
( 44 )

( 43 ) FRED R. DAVID, op.cit. 18. pág. 56

( 44 ) HECTOR DELGADO CASTILLO, op.cit. 19, pág. 48.



La Misión corresponde a la función que se asigna la organización a sí misma.

La Misión expone el porque de la existencia de la organización y el qué debe hacer.

La Misión debe contener la Filosofía y Moral de la organización, definición del giro o principal actividad, la necesidad social que satisface, su principal estrategia para satisfacer la necesidad social y los valores que conforman la cultura organizacional.

“La exposición de la Misión Corporativa es el primer indicador clave de como una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés . Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas”. (45)

En la definición de la Misión se deben considerar los diversos grupos de interés de la compañía, tanto internos, (Funcionarios, Ejecutivos, Junta Directiva, Accionistas, Empleados), como externos, (Clientes, Proveedores, Gobierno, Sindicatos, Competidores, Comunicadores locales, Público en general), así como considerar el aspecto ético de la Organización.

( 45 ) CHARLES W.L. HILL – GARETH R. JONES. Administración Estratégica un enfoque integrado, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 1998. pág. 36

### **3.2.1.5.- Valores.**

La cultura constituye uno de los elementos más importantes que guiarán el rumbo y comportamiento de la organización.

Los valores son la serie de principios de comportamiento aceptados por los miembros de la organización y que guiarán y se seguirán en la aplicación de las principales decisiones de la organización, ya que se consideran valiosos.

Se refiere a las creencias, ideas, valores; en suma, a la filosofía y los modos de ver el Universo imperantes en una cultura. Es todo aquello que los miembros de la organización consideran como una situación ideal, debiendo luchar para lograrla.

Deben declararse de manera explícita y abierta los valores que guiarán las acciones de la organización y aplicables al capital humano. Lo importante no es la manifestación de los mismos, sino su cumplimiento cabal a lo largo del tiempo. ( 46 )

### **3.2.1.6.- Objetivos Estratégicos.**

Las metas específicas y los objetivos, son los fines que la organización se impone para alcanzar sus operaciones y su supervivencia, en el corto plazo. En éstos deberá definirse a dónde va la organización y cuándo se desea llegar ahí.

( 46 ) FERNANDO ARIAS GALICIA – VICTOR HEREDIA ESPINOSA, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, México, Ed Trillas, 1999. pág. 694

Algunas de las razones por las que se deben establecer objetivos son: Porque ayudan a la organización a auto definirse, auxilian a los gerentes a tomar decisiones y permite establecer estándares que ayudan a medir el desempeño organizacional.

“Los Objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios y deben ser propuestos en los altos niveles de la organización”. ( 47 )

Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

( 47 ) FRED R. DAVID, op.cit. 18. pág. 12

Eliyahu M. Goldratt en su libro *La Meta* menciona, “ He llegado a la conclusión que la productividad es el acto de acercar a la empresa a su meta. Las acciones que acercan a la compañía a su meta son productivas. Las acciones que no acercan a la compañía a su meta, no son productivas”. ( 48 )

### 3.2.1.7.- Indicadores

Una de las características que deben tener los objetivos es que sean medibles, por lo que deberán contener o generar indicadores cuantitativos que permitan medir el avance o término del objetivo.

En la medición se puede especificar la cantidad a aumentar, la cantidad a disminuir o la fecha a alcanzar, indicando la unidad de medida y siendo lo más explícito posible.

En esta etapa se da la validación de Instrumentos Estratégicos. “ Necesitamos indicadores o parámetros financieros, definitivamente, pero no solo para tenerlos. Los necesitamos por dos razones. Una de ellas, es para controlar, saber hasta qué grado está logrando su meta de ganar dinero una compañía. La otra razón probablemente más importante, los parámetros o indicadores deben inducir a las partes a hacer lo que sea bueno para la organización como un todo.” ( 49 )

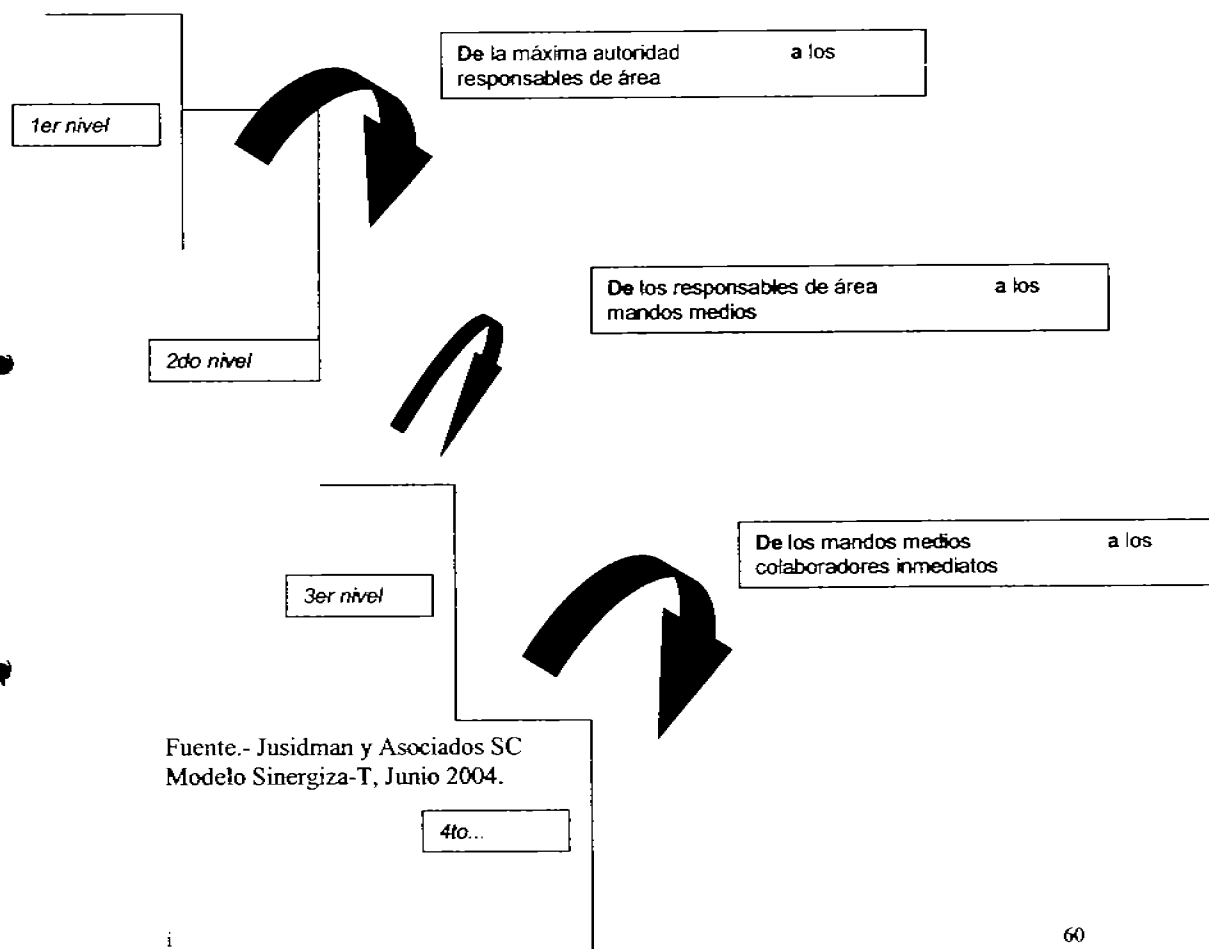
( 48 ) ELIYAHU M. GOLDRATT. La Meta, México, Ed. Castillo, 1998. pág. 39

( 49 ) ELIYAHU M. GOLDRATT. Ibidem. pág. 326

**3.2.2.- DESPLIEGUE:** En esta fase se lleva a cabo el despliegue de los objetivos desde la máxima autoridad hasta el nivel operativo, mediante el establecimiento de compromisos negociados de toda la estructura, bajo la lógica de clientes internos y proveedores internos.

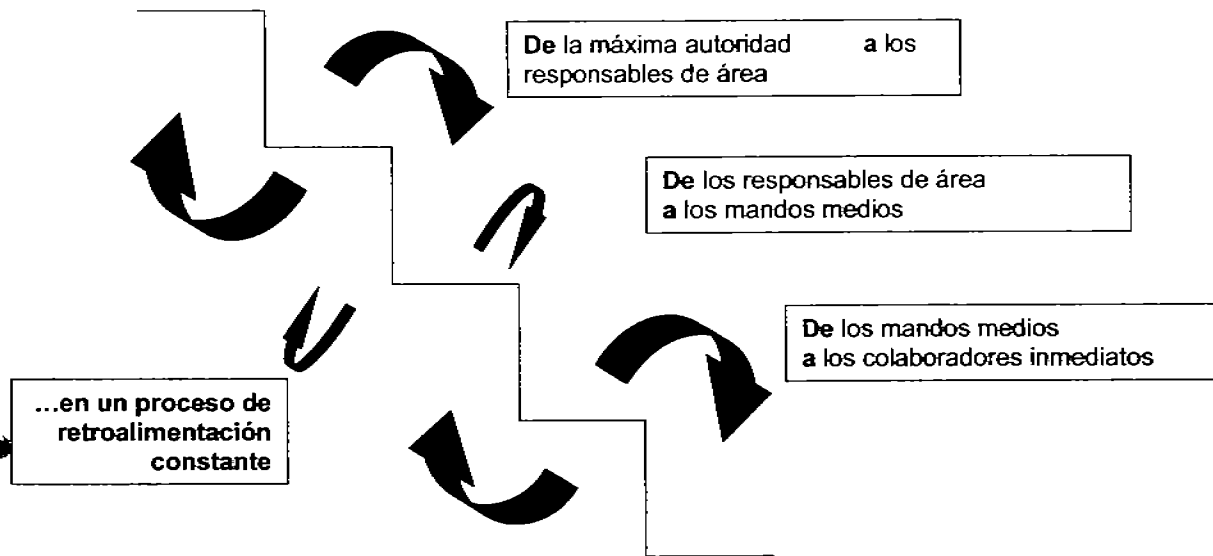
Cada área de la organización deberá nombrar a un Monitor que será la persona encargada de dar seguimiento y vigilará el proceso del cumplimiento de objetivos.

### Proceso Básico de Despliegue



Los Objetivos que se establezcan pueden ser Objetivos de Mejora u Objetivos de Mantenimiento.

### Proceso Básico de Despliegue



Fuente.- Jusidman y Asociados SC  
Modelo Sinergiza-T, Junio 2004.

Cada Objetivo que se define debe manejar un formato de Cliente – Proveedor de acuerdo al siguiente esquema:

### LA RELACIÓN CLIENTE – PROVEEDOR



Fuente.- Jusidman y Asociados SC  
Modelo Sinergiza-T, Junio 2004.

En este esquema queremos mostrar que cualquier objetivo que se establezca deberá dar un valor significativo para que aporte un producto importante a los resultados de la organización.

Deben ser objetivos retadores, con características de interés y que requieren de que un proveedor aporte insumos para que el objetivo genere resultados en beneficio de un cliente.

Por lo que respecta al resultado debe ser un producto entregable que sea claramente cuantificable.

En esta etapa se establecen las metas individuales y por grupos, de acuerdo a la siguiente dinámica:

- El Jefe o Cliente Interno presenta sus Objetivos.
- El colaborador o proveedor interno los recibe y propone los suyos.
- Ambos negocian y acuerdan.
- El colaborador o proveedor interno se compromete, ejecuta y rinde cuentas.
- El Jefe o Cliente interno declara satisfacción por el resultado.
- El grupo fija una fecha límite para calificar y validar los resultados.

Al efectuar el "Cascado" de objetivos es conveniente plantearte las siguientes preguntas con el propósito de desplegar adecuadamente los objetivos a los siguientes niveles de la organización.

¿Cuál de mis objetivos requiere desplegar metas?

¿Qué meta voy a desplegar?

¿Cuál es la acción de la unidad de medida?

¿Qué tanto impacta la meta en el objetivo del cual se despliega?

¿A qué indicador contribuye el objetivo desplegado?

¿Quién lo ejecutará?

¿Con qué rol o función tipo?

¿A qué proyecto o proceso contribuye el ejecutante con la meta?



¿El ejecutante desplegará la meta al siguiente nivel?

¿Cuál es el resultado esperado?

### **3.2.2.1.-CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS Y METAS.**

Todos los objetivos deben ser verificables, debiendo contener seis características: Específicos , Flexibles, Medibles, Accesibles, Congruentes y Aceptables.

**Específicos.-** El Objetivo no debe tener más que una sola interpretación.

**Flexibles.-** De tal forma que le permitan modificaciones para ajustarse a las oportunidades o amenazas ambientales no anticipadas.

**Medibles.-** Deben enunciarse en términos que puedan ser cuantificados y evaluados, tanto en cantidad como en temporalidad.

**Accesibles.-** Que sean realistas y accesibles, debiendo significar un reto para los involucrados en su logro, representando un factor de motivación.

**Congruentes.-** Los objetivos deben ser compatibles entre sí.

**Aceptables.-** Deben ser aceptados por los responsables de su logro. ( 50 )

### **3.2.2.2.- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

Existen diferentes definiciones de Administración por Objetivos o Administración por Resultados, entre las que se presentan las siguientes:

“El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyen al logro de los objetivos generales de la empresa” ( Miller ).

“Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, Superior y Subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda”. ( Koontz y O’ Donnell ).

“Es un proceso por el cual, el Supervisor y el Subordinado de una Organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos”. ( George S. Odiome ).

( 50 ) HECTOR DELGADO CASTILLO, op.cit. 19. pág. 66.

“ Es un enfoque para la Planeación y Evaluación Administrativa, en el que se establecen por cada Jefe, metas específicas para el año, u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse.” ( Dale D. McConkey ). (51)

En las definiciones anteriores podemos destacar como elementos la participación que tienen los jefes y sus subordinados inmediatos en la fijación de objetivo o resultados claros para un período determinado.

La Administración por Objetivos implica que los administradores y colaboradores de una organización fijen conjuntamente sus objetivos comunes, definan cada área principal de responsabilidad en términos de los resultados esperados, y usen estas medidas como guías para evaluar la contribución de cada uno de ellos. (52)

( 51 ) IDALBERTO CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, México 1990, Ed. Mc. Graw Hill, pág. 300

( 52 ) Rafael Guizar M, Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones, México, Ed. Mc. Graw Hill, 2001, pág. 202.

**3.2.3.- MEDICIÓN:** Durante esta fase es clave el seguimiento para asegurar que el despliegue de los objetivos fluya, que las metas sean de calidad, que se cumplan los compromisos y se logren los resultados.

Para ello se debe contar con tableros de control y personalizados que permitan obtener información actualizada de la situación organizacional a nivel individual y grupal, a fin de evaluar avances y realizar oportunamente los ajustes necesarios para mantener el rumbo de la organización en la dirección correcta.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. ( 53 )

La medición se enfoca a tres factores básicos para lograr el éxito del desempeño organizacional:

**COMPROMISO** con los resultados.

**AVANCE** en su consecución.

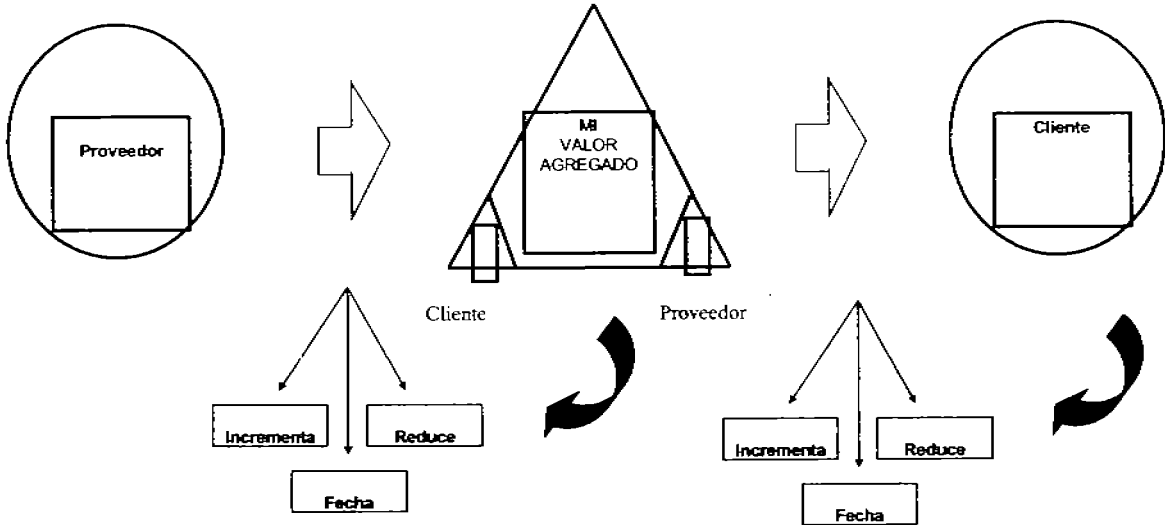
**CUMPLIMIENTO** de los objetivos esperados.

( 53 ) AGUSTÍN REYES PONCE, op.cit. 10. pág. 54

En esta etapa se da el seguimiento al cumplimiento de compromisos.

Los objetivos establecidos pueden medirse en función de tres indicadores, Aumenta, Disminuye o Fecha Determinada, por lo que cada objetivo definido deberá tener su indicador de medición.

### CADENA DE VALOR AGREGADO



Fuente.- Jusidman y Asociados SC  
Modelo Sinergiza-T, Junio 2004.

En la ponderación se establece la importancia de una meta respecto al objetivo inmediato anterior del que se derive o se despliegue.

Se asigna un valor entre 1 y 100 con el objeto de establecer la importancia relativa o la prioridad de la meta para lograr alcanzar el objetivo del que se desprende. Entre mas alto es el valor, mayor relevancia tendrá la meta.

Los resultados que se van registrando serán:

¿El ejecutante aceptó la meta?

¿Cuál es el resultado logrado?

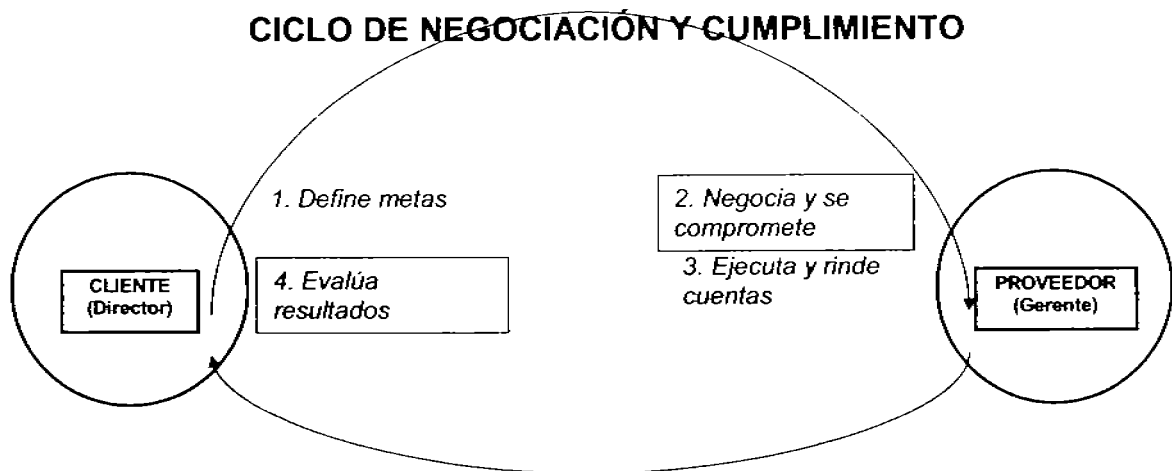
¿Cuál es la fuente de información para verificar el resultado?

¿Si la meta no se logró, que se debe mejorar?

**3.2.4.- AJUSTE:** Finalmente se analizan los resultados a través de reportes detallados y gráficas para identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones conducentes a incrementar la productividad, la rentabilidad y la eficiencia organizacional. Esta evaluación se realiza periódicamente de acuerdo a los ciclos de medición establecidos.

En esta etapa se analizan los resultados y decisiones tomadas.

## CICLO DE NEGOCIACIÓN Y CUMPLIMIENTO



Fuente.- Jusidman y Asociados SC  
Modelo Sinergiza-T, Junio 2004.

Para desplegar metas a mis proveedores primero debo recibir y acordar metas con mis clientes internos.

Puedo desplegar metas en cualquier momento del período, pero sólo para ser cumplidas dentro del rango del mismo.

Como Cliente: Debo dar seguimiento al cumplimiento de metas de mis proveedores y puedo calificar las metas de mis proveedores sólo después de que son aceptadas por ellos.

Como Proveedor: Debo entregar los resultados cumplidos de mis metas a mis clientes internos y puedo autocalificar mis metas pero los resultados deberán ser validados por mis clientes internos.

La retroalimentación de resultados permite que el jefe y los monitores analicen los resultados con el subordinado y juntos tomen decisiones para la mejora continua.

Los subordinados analizan los resultados con el personal de su área respectiva y efectúa las mejoras.

El administrador del sistema publica los reportes y gráficas de resultados periódicos en los tableros de avisos.

### **3.3.- IMPLEMENTACIÓN**

Debe existir un administrador del sistema, que mantiene actualizada la base de datos, la respalda periódicamente y retroalimenta los resultados.

En cada área de la organización se nombran monitores que verifican por cada objetivo la calidad de las metas, la fluidez de los despliegues y aseguran el rendimiento de cuentas.

Los facilitadores internos capacitan y mantienen actualizado al personal en la metodología del sistema.



La evaluación y el re-despliegue de objetivos se realiza al menos cada mes.

Como requerimientos para la implementación es necesario:

- 1.- Compromiso total de la máxima autoridad de la organización.
- 2.- Reglas claras de operación para todos los involucrados.
- 3.- Establecimiento de compromisos negociados.
- 4.- Seguimiento y evaluación permanente.
- 5.- Reconocimiento al logro de resultados.
- 6.- Toma de decisiones orientada a la mejora continua.

Es importante considerar que el proceso de implementación del sistema de objetivos, requiere de dedicación, compromiso y seguimiento exhaustivo para asegurar que la organización logre movilizarse hacia el estado de mayor capacidad de respuesta para generar los resultados deseados.

Se hace énfasis en la comunicación humana como factor fundamental para generar compromisos negociados. Esta característica brinda a cada individuo la oportunidad de entender mejor su rol, su responsabilidad y el valor que aporta a la organización a través de su función.

Al mismo tiempo se refuerza el liderazgo al lograr compromisos por convencimiento mas que por imposición de la autoridad.

La implementación del sistema consiste en sesiones de trabajo conducidas por un consultor calificado en las que participan el equipo de alta dirección, los mandos medios y el personal de los distintos niveles de la estructura que se desea que participen en el proceso de medición de resultados.

Es recomendable que se involucren hasta los obreros bajo la premisa de que cualquier persona que trabaja en la organización ha sido contratada para generar resultados.

### **3.3.1.- SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE OBJETIVOS.**

Al utilizar un sistema de control de gestión, nos va a ayudar a definir, validar y poner en práctica el Plan Estratégico de toda la organización, mediante el despliegue de objetivos, el establecimiento de indicadores, el seguimiento de compromisos y la medición de resultados para cumplir la misión y alcanzar la visión.

Contar con un sistema nos ofrece las siguientes ventajas:

- Define el rumbo de la organización.
- Asegura rentabilidad y mayores utilidades.
- Incrementa la productividad y competitividad organizacional.
- Enfoca al personal a resultados.

- Genera sinergia y trabajo en equipo.
- Orienta la toma de decisiones.
- Permite reconocer el logro de resultados con equidad.
- Facilita el seguimiento mediante tableros de control.
- Utiliza un software simple y accesible a todo el personal.

### **3.3.2.- DESARROLLA HABILIDADES GERENCIALES**

Este programa de Objetivos Estratégicos contribuye al desarrollo de las siguientes habilidades gerenciales de nuestro personal.

Liderazgo.

Dirección.

Comunicación.

Trabajo en Equipo.

Administración del Tiempo.

Planeación y anticipación en la solución de problemas.

Seguimiento de objetivos y retroalimentación de resultados.

El Liderazgo se define como “un proceso de influencia social en el que el Líder procura la participación voluntaria de los colaboradores en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización”. ( 54 )

( 54 ) KREITNER – KINICKI, Comportamiento de las Organizaciones, Madrid España, Ed. Mc. Graw Hill, pág. 468

# **CAPÍTULO 4**

## **INVESTIGACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA QUÍMICA.**

## **4.- INVESTIGACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA QUÍMICA.**

### **4.1.- RAZÓN POR LA QUE SE SELECCIONA EL TEMA.**

El tema del Establecimiento de Objetivos Estratégicos es de gran importancia para el desarrollo de las Organizaciones, por lo que es necesario identificar si existe una metodología dentro del proceso de Planeación Estratégica.

Considero que hay organizaciones que no cuentan con una metodología para definir objetivos estratégicos y que los esfuerzos que realizan dependen más de la iniciativa de algunos directores, que por una decisión corporativa.

La importancia de contar con esta metodología permite orientar todos los objetivos de la organización, en cada uno de los niveles, hacia el rumbo que se ha definido en la organización.

Otra contribución es el planteamos verdaderos objetivos que aporten valor a la organización, estableciendo los productos que serán entregados como resultado de la gestión en todos los niveles de la organización. Cada objetivo deberá tener indicadores de medición.

## 4.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

El establecimiento y seguimiento de los Objetivos Estratégicos es un elemento que debe existir claramente definido en todas las Organizaciones, sin embargo, en ocasiones no se maneja formalmente, por lo que en la presente investigación se pretende revisar que prácticas están realizando las empresas de la Industria Química, describiendo los aspectos positivos y negativos de cada uno de los procesos que se reporten.

Aquí se podrá verificar que aunque las empresas pertenecen a una misma industria, existen diferencias en cada una de ellas y que le darán en mayor o menor grado importancia al establecimiento y seguimiento de Objetivos Estratégicos.

La importancia del tema radica en que el establecimiento de Objetivos Estratégicos a través de una metodología, es necesario conocerla, comprenderla, aplicarla y sobretodo compartirla a todos los niveles de la organización.

Es interesante conocer la metodología para establecer Objetivos Estratégicos, pero en especial conocer el caso práctico, ya que estamos hablando de Compañías que seguramente manejan diferentes prácticas.

La Asociación Nacional de la Industria Química ( ANIQ ), cuenta con un grupo de trabajo integrado por los Directores y Gerentes de Personal de diferentes empresas, que se reúnen mensualmente para intercambiar información, así como formar grupos de trabajo que permitan generar conocimiento de las prácticas en el tema de administración de personal.

Con la investigación se busca primeramente identificar y entender las prácticas que utilizan las empresas de esta muestra para establecer y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos estratégicos, obteniendo conclusiones que permitan aprovechar la experiencia adquirida y compartir con otras empresas los modelos utilizados.

### **4.3.- OBJETIVOS**

#### **4.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

“Identificar y comparar la Metodología que utilizan 25 empresas de la Industria Química para establecer Objetivos Estratégicos”.

### **4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Obtener el Marco Teórico relacionado con el Establecimiento de Objetivos Estratégicos en las Organizaciones.

Diseñar y aplicar un instrumento que permita identificar las características de la metodología que utilizan 25 empresas de la Industria Química, para establecer sus Objetivos Estratégicos.

Definir un modelo que agrupe las mejores prácticas de dicha Industria y que permita compartir y mejorar los procesos para establecer objetivos estratégicos.

Identificar si se realizan procesos formales o informales para establecer objetivos estratégicos.

Identificar como ha sido la participación de los diferentes niveles de la organización en el proceso de establecer objetivos estratégicos.

### **4.4.-HIPÓTESIS**

Si las compañías de la Industria Química cuentan con elementos metodológicos para la estructuración de Objetivos Estratégicos, entonces se podrá diseñar un modelo de establecimiento de Objetivos Estratégicos para la Industria.



#### **4.5.- CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO.**

4.5.1.- **Tipo de Estudio.** Representa primeramente una investigación documental acompañada de la aplicación de un instrumento con 23 reactivos para identificar las prácticas en el establecimiento de Objetivos Estratégicos.

4.5.2.- **Población de Estudio.** Se aplica el cuestionario en 25 empresas de la Industria Química, lo que representa un 28% de las 90 empresas que están afiliadas al Comité Laboral y de Recursos Humanos la ANIQ. Cabe señalar que la participación mensual en dicho comité es de 30 empresas.

4.5.3.- **Delimitación de Espacio:** La presente investigación se realiza en México, aplicando un instrumento para identificar la metodología utilizada en la fijación, seguimiento y cumplimiento de Objetivos Estratégicos, en 25 empresas de la Industria Química.

4.5.4.- **Delimitación de Tiempo:** La investigación se realiza durante el primer semestre del año 2005.

4.5.5.- **Análisis de Repercusiones Internas.** La realización de una investigación de Objetivos Estratégicos, tiene una repercusión importante dentro de las Organizaciones, ya que sus

resultados revelarán una serie de experiencias y con este estudio se podrán hacer patentes las mejores prácticas, para compartirlas.

**4.5.6.- Análisis de Repercusiones Externas.** Hacia afuera de la Organización, considero que tendrá repercusiones hacia la Industria Química, ya que permitirá utilizar las mejores prácticas para establecer estrategias de acción para el logro de Objetivos Estratégicos, y que inclusive pueden ser compartidas con otras Industrias.

**4.5.7.- Magnitud del Problema.** Las empresas definen sus objetivos estratégicos utilizando con mayor o menor grado una metodología que les permita definir objetivos que aporten valor a la organización y que exista un adecuado seguimiento para el logro de los mismos.

**4.5.8.- Justificación del Estudio.** En una Industria en donde existe una gran cantidad de empresas, cada una cuenta con su propia metodología, sin embargo lo importante será comparar la efectividad de cada una y proponer un modelo que permita mejorar las prácticas actuales. Considero también que con la realización de este estudio se podrá hacer patente en las organizaciones de la Industria Química la importancia de dedicar el tiempo necesario en el proceso para definir objetivos estratégicos.

## **4.6 METODOLOGÍA A EMPLEAR**

4.6.1.- Adentrarnos en el tema de Objetivos Estratégicos, realizando una Investigación Documental, con la revisión bibliográfica de libros, artículos, revistas, Internet, etc., con el fin de identificar y determinar las características de la investigación.

4.6.2.- Diseñar un instrumento que permita conocer la metodología que utilizan las empresas en la definición y seguimiento de objetivos estratégicos.

4.6.3.- Realizar entrevistas semi-estructuradas con los responsables de la función de Recursos Humanos de las empresas analizadas para profundizar las respuestas de los reactivos de cada empresa.

4.6.4.- Tabulación de la información de las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario de establecimiento de objetivos estratégicos en la Industria Química.

4.6.5.- Obtención de conclusiones de la metodología utilizada en las empresas de la Industria Química en la definición y establecimiento de Objetivos Estratégicos y el control y seguimiento de los mismos.

4.6.6.- Establecer recomendaciones para las empresas de la Industria Química.

#### **4.7- CARTA A LOS PARTICIPANTES.**

15 de Enero de 2005

##### **Miembros del Comité de Recursos Humanos de la Asociación Nacional de la Industria Química. ANIQ.**

Por este conducto me permito hacer llegar a ustedes un cuestionario con el tema de Objetivos Estratégicos en la Industria Química con el propósito de que nos haga el favor de contestarlo y poder conocer las prácticas que se realizan en la Industria para la definición y seguimiento de Objetivos.

La información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad y siempre se conservará sin revelar las prácticas particulares de cada empresa, ya que los resultados se presentarán a nivel de grupo.

Asimismo los resultados obtenidos serán entregados a cada uno de ustedes, deseando que como grupo industrial podamos compartir nuestras propias experiencias en beneficio de todos los miembros de la asociación.

Les agradeceré contestarlo y hacérmelo llegar a mi dirección [adelabarrera@cryoinfra.com.mx](mailto:adelabarrera@cryoinfra.com.mx) con el propósito de hacer la tabulación correspondiente.

Les agradezco mucho su participación y su pronta respuesta, poniéndome a sus órdenes como siempre.

Reciban un afectuoso saludo.

**Lic. Antonio De La Barrera Santa Cruz**  
**Gerente General de Relaciones Industriales**  
**Cryoinfra. SA de CV.**

#### **4.8.- EMPRESAS PARTICIPANTES.**

- 1.- Akzo Nobel Chemicals.
- 2.- Arteva Special Ties.
- 3.- Bostik Mexicana.
- 4.- Canamex Químicos.
- 5.- Charlotte Chemical Internacional.
- 6.- Ciba Especialidades Químicas México.
- 7.- Cognis Mexicana.
- 8.- Cryoinfra.
- 9.- Derivados Macroquímicos.
- 10- Desc.
- 11.- Dow Corning de México.
- 12.- Eastman Servicios Corporativos – Voridian de México.
- 13.- Especialidades Industriales y Químicas.
- 14.- Grupo Idesa.
- 15.- Mallinckrodt Baker.

- 16.- Nalco de México.
- 17.- Polaquimia.
- 18.- Polioles.
- 19.- Quest International.
- 20.- Quimic.
- 21.- Química del Rey.
- 22.- Reichhold Química de México.
- 23.- Solvay Química y Minera.
- 24.- Sud Chemie de México.
- 25.- Unilever de México.

#### **4.9.- INSTRUMENTO A APLICAR.**

Se diseñó un instrumento de 23 reactivos, utilizando una escala tipo Likert, de frecuencia, que “consiste en un conjunto de temas presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuáles se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala”. ( 55 )

A cada respuesta se le asigna un valor numérico, obteniendo una puntuación respecto de la afirmación y al final se suman las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

( 55 ) ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI- CARLOS FERNANDEZ COLLADO – PILAR BAPTISTA. Metodología de la Investigación, Mc. Graw Hill, 2003. Pág. 368.

De cada pregunta se obtendrán los promedios de las puntuaciones con objeto de conocer las tendencias que presentan las empresas de la Industria Química.

Así mismo se obtendrán las medidas de frecuencia de los resultados.

El Instrumento aplicado se encuentra en la sección de Anexos, al final de la presente tesis.

#### **4.10 Tabulación de resultados**

El presente reporte se analiza a partir de la aplicación de 25 cuestionarios contestados por Directores y Gerentes de Recursos Humanos de empresas de la Industria Química y que se encuentran afiliados a la Asociación Nacional de la Industria Química ( ANIQ ).

El tamaño de las Empresas es variable, como referencia podemos presentar que la plantilla de personal es variable, de acuerdo a la siguiente información.

Plantilla Menor	22 trabajadores.
Plantilla Mayor	3900 trabajadores.
Plantilla Promedio	447 trabajadores.

Por lo que tenemos una muestra de empresas pequeñas, medianas y grandes de la Industria Química.

En la tabulación de resultados se aplica la siguiente escala de evaluación:

Puntaje	Calificación.
4.6 - 5	Siempre.
3.6 - 4.5	Casi Siempre.
2.6 - 3.5	A Veces.
1.6 - 2.5	Casi Nunca.
1.0 - 1.5	Nunca.

Por lo que respecta a los resultados que arroja la aplicación del cuestionario, a continuación presentamos los resultados de cada una de los reactivos aplicados.

**Reactivo 1.- Los Directores se comprometen con un plan de objetivos.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	64%
Casi Siempre	7	28%
A Veces	2	8%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Diagrama de flujo: 64% (Siempre) + 28% (Casi Siempre) = 92%

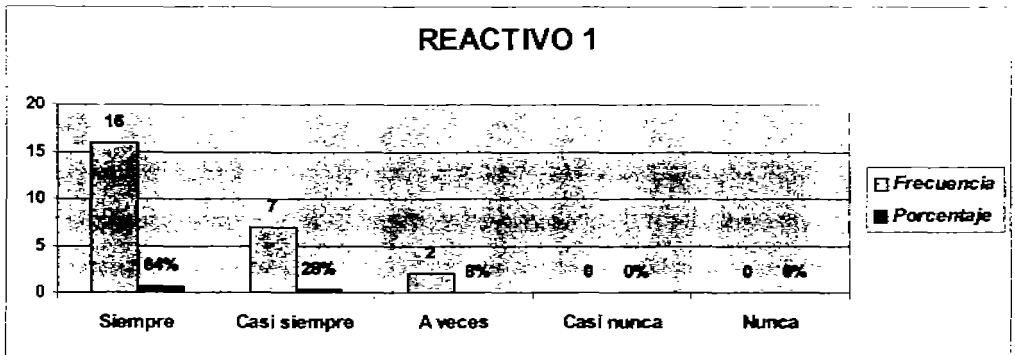
De acuerdo a las respuestas obtenidas, podemos observar que sí existe un compromiso por parte de los Directores con el tema de



objetivos, considerando que ese compromiso se debe a los beneficios que se obtienen con el logro de resultados.

Podemos observar que 16 de las empresas “Siempre” se comprometen y 7 de las empresas “Casi Siempre” se comprometen, lo que nos da un porcentaje muy alto del 92% en las dos más altas calificaciones.

Es importante destacar que en las calificaciones inferiores de “Casi Nunca” y “Nunca”, no tenemos a ninguna respuesta, lo que confirma el compromiso que tienen el grupo de Directores con la Implementación de Planes de Objetivos.



Por lo que respecta a la respuesta de 2 empresas que mencionan que sus directivos se comprometen “A Veces”, podemos decir que es necesario que sus planes de objetivos adquieran más formalidad y que en realidad vivan los beneficios que se obtienen. El

compromiso de los Directivos en este tipo de Programas es básico para lograr resultados.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.56, o sea un porcentaje del 91.2%, teniendo un compromiso "Casi Siempre" de los Directores con un plan de objetivos.

**Reactivo 2.- El Comité de Dirección tiene definidos los Objetivos Estratégicos de la Organización.**

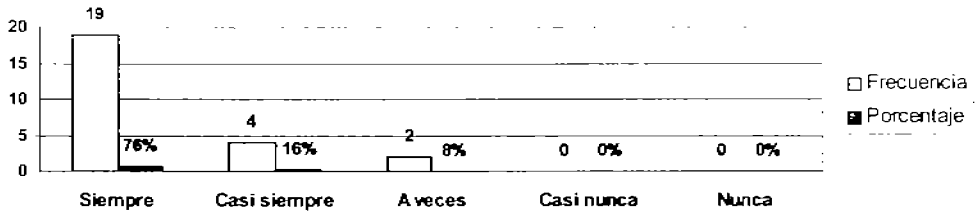
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	76%
Casi Siempre	4	16%
A Veces	2	8%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

*Note: In the original image, arrows point from the 76% and 16% values to a combined 92% value.*

Podemos observar que 19 empresas reportan que los directivos de máximo nivel de la organización "Siempre" se han dado a la tarea de definir los objetivos estratégicos de la empresa y 4 empresas reportan que "Casi Siempre" los han definido.

De igual forma podemos confirmar que si tomamos las 2 respuestas más altas, tenemos un 92% de las empresas en el que sus Comités de Dirección, se han dado a la tarea de definir sus objetivos estratégicos.

## REACTIVO 2



Esta respuesta la podemos relacionar con la anterior en el sentido de que tienen definidos sus objetivos estratégicos porque existe un compromiso.

Los resultados de este reactivo, lo consideramos muy positivo, por ser de gran importancia que en las empresas de la Industria Química se tengan claros los objetivos estratégicos, ya que serán la guía y el rumbo a seguir.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.68, o sea un porcentaje del 93.6%, respecto a que el Comité de Dirección tiene definidos "Siempre" los Objetivos Estratégicos de la Organización.

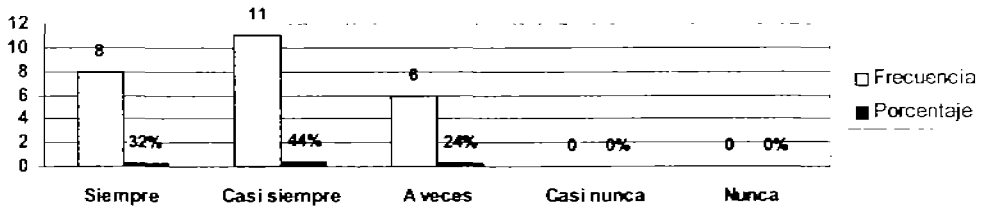
**Reactivo 3.- Existe un mecanismo para adaptar los objetivos estratégicos ante los cambios del medio ambiente.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	32%
Casi Siempre	11	44%
A Veces	6	24% → 68%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Dentro del proceso de Planeación Estratégica hemos comentado que las empresas deberán estar atentas a lo que sucede en el medio ambiente o entorno, por lo que será necesario poder reaccionar adecuadamente para ajustar los objetivos estratégicos.

Aquí podemos ver que 11 de las empresas encuestadas “Casi Siempre” cuentan con un mecanismo para adaptar los objetivos estratégicos ante los cambios del medio ambiente y 6 de las empresas “A veces” cuentan con dichos mecanismos, lo que da un porcentaje del 68% de las empresas que tienen un área de oportunidad para mejorar.

### REACTIVO 3



Por lo que respecta a las 8 empresas que reportan que “Siempre” cuentan con mecanismos para adaptar los objetivos estratégicos ante los cambios del medio ambiente, se puede entender que son empresas que cuentan con áreas específicas de Planeación Estratégica o que cuentan con servicios de “Outsourcing” para adelantarse a los cambios que reporta el medio ambiente.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.08, o sea un porcentaje del 81.6%, teniendo que existe “Casi Siempre” un mecanismo para adaptar los objetivos estratégicos ante los cambios del medio ambiente.

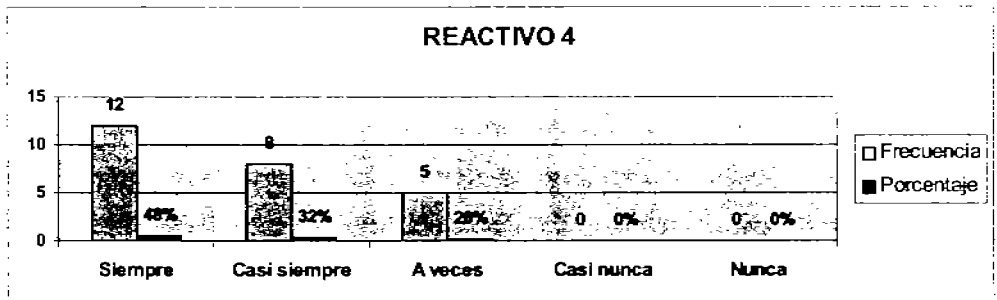
#### Reactivo 4.- Los Objetivos Estratégicos definidos se transmiten a los otros niveles de la Organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	48%
Casi Siempre	8	32%
A Veces	5	20%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

80%

Aquí podemos observar que 12 de las empresas “Siempre” transmiten sus Objetivos Estratégicos a otros niveles de la organización y 8 de las empresas “Casi Siempre ” los transmiten, por lo que juntando estas dos calificaciones podemos ver que el 80% de las empresas están realizando este proceso.

El hecho de poder bajar los objetivos estratégicos que se han definido en la cabeza de la organización es un proceso de gran importancia, ya que la realización y cumplimiento de los objetivos se van a lograr con la participación del personal de todos los niveles de la organización.



El lograr la involucración del personal de todos los niveles permitirá que el personal se identifique más con la organización y que pueda tener muy claro como su actividad contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

5 de la empresas reportan que “A Veces” transmiten sus objetivos a otros niveles de la organización, por lo que es necesario mejorar esta práctica, ya que se puede interrumpir el logro de los objetivos.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.28, o sea un porcentaje del 85.6%, teniendo que los objetivos estratégicos definidos se transmiten "Casi Siempre" a los otros niveles de la organización.

**Reactivo 5.- La Empresa cuenta con una Visión definida.**

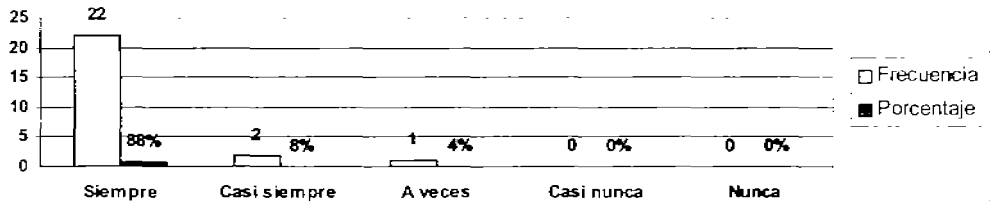
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	88%
Casi Siempre	2	8%
A Veces	1	4%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

The table shows that 88% of companies (22 out of 25) report 'Siempre' (Always) and 8% (2 out of 25) report 'Casi Siempre' (Almost Always). Arrows from the 88% and 8% values point to a combined 96% value, indicating that 96% of the companies have a defined vision.

22 de las empresas reportan que "Siempre" cuentan con una Visión definida, por lo que podemos ver que las empresas de la Industria Química, como parte de su proceso de Planeación Estratégica, han dedicado tiempo a definir una Visión.

Si consideramos las 2 calificaciones más altas podemos ver que el 96% de las empresas cuentan con una Visión de la compañía.

### REACTIVO 5



Para el personal de las empresas, el tener una Visión, les crea seguridad y confianza que sin duda orientará sus actividades en dicha dirección.

Con estos resultados podemos considerar que existe una Visión con futuro.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.84, o sea un porcentaje del 96.8% respecto a que la empresa cuenta "Siempre" con una visión definida.

### Reactivo 6.- La Empresa cuenta con una Misión definida.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	88%
Casi Siempre	2	8%
A Veces	1	4%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

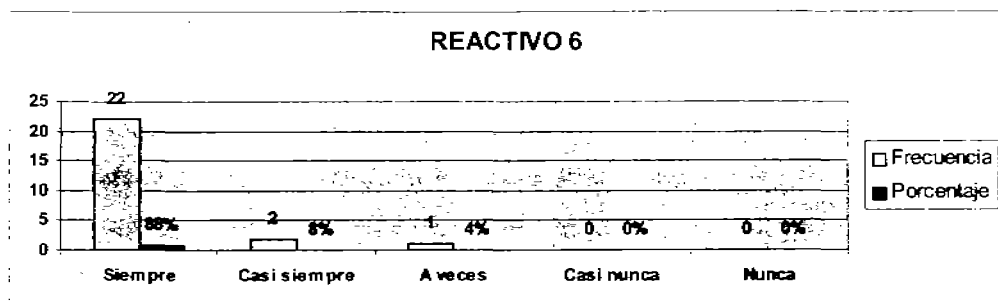
→ 96%



Con estos resultados podemos ver que la Misión que han definido las empresas de la Industria Química tiene una relación con la Visión, ya que una y otra están ligadas.

22 de las empresas cuentan “Siempre” con una Misión y podemos ver que con las dos calificaciones más altas, el 96% de las empresas de la Industria Química cuentan con una Misión.

Sin duda el tema de los Objetivos Estratégicos tiene una relación directa con la Misión de las organizaciones, ya que para lograr esta última será necesario alcanzar dichos objetivos.



Hay 1 empresa que no tiene bien definida su Misión, por lo que deberá su comité de dirección dedicar el tiempo necesario para formalizar dicho enunciado, que es guía del rumbo de la organización.

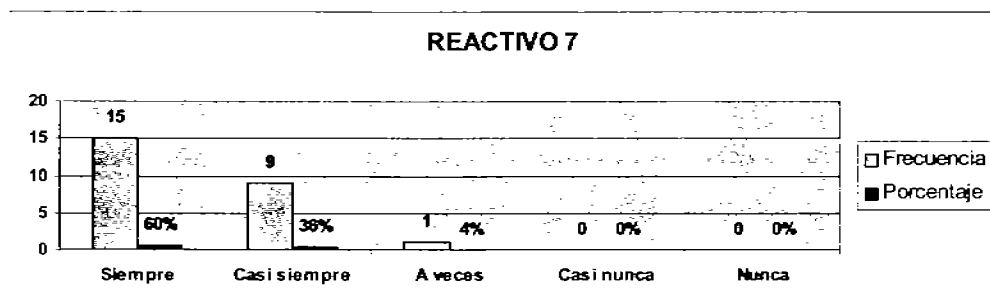
La calificación final promedio de este reactivo es de 4.84, o sea un porcentaje del 96.8% respecto a que la empresa cuenta “Siempre” con una Misión definida.

**Reactivo 7.- Los Valores Organizacionales son difundidos a todos los niveles.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	60%
Casi Siempre	9	36%
A Veces	1	4%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Los Valores Organizacionales en 15 de las empresas han sido "Siempre" difundidos a todos los niveles de la empresa, y en 9 de las empresas lo han realizado "Casi Siempre". Tomando en cuenta estas dos calificaciones más altas, podemos ver que el 96% de estas empresas de la Industria Química le han dedicado tiempo a transmitir esos Valores que van a regir los códigos de conducta en las Organizaciones.

Sin embargo, podemos ver que 1 de las empresas requiere mejorar la difusión de sus Valores, ya que solamente lo realizan "A



Veces”.

A este respecto podemos decir que es el Comité de Dirección quien debe definir los Valores que van a guiar la dinámica de la organización e impulsar con congruencia que en todos los actos y decisiones de la empresa se apliquen dichos códigos de conducta.

Lo que es satisfactorio mencionar es que no tenemos respuestas en la categoría de “Casi Nunca” y “Nunca”, lo que habla bien de que la Industria Química comparte sus Valores con los miembros de la organización.

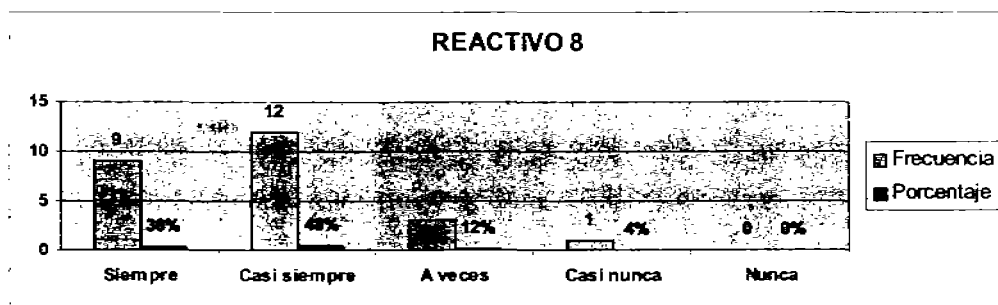
La calificación final promedio de este reactivo es de 4.56, o sea un porcentaje del 91.2%, respecto a que los Valores organizacionales son difundidos “Casi Siempre” a todos los niveles.

**Reactivo 8.- El personal que trabaja en la empresa conoce los Objetivos Estratégicos de la Organización.**

	Frecuencia	Porcentaje	
Siempre	9	36%	↘
Casi Siempre	12	48%	→ 84%
A Veces	3	12%	↘
Casi Nunca	1	4%	→ 16%
Nunca	0	0%	
Total	25	100%	

Aquí podemos ver que en 9 de las empresas, su personal conoce “Siempre” los objetivos estratégicos y en 12 de las empresas los conocen “Casi Siempre”, obteniendo un porcentaje alto del 84% juntando las dos calificaciones más altas.

Ligando esta respuesta con el reactivo número 1 podemos ver que en el 92% de las empresas, sus comités de dirección se dieron a la tarea de definir objetivos estratégicos, sin embargo aquí podemos ver que en 4 de las empresas, o sea el 16%, consideran que su personal conoce “A Veces” o “Casi Nunca” sus objetivos estratégicos.



La calificación final promedio de este reactivo es de 4.16, o sea un porcentaje del 83.2% respecto a que el personal que trabaja en la empresa conoce “Casi Siempre” los objetivos estratégicos de la organización.

**Reactivo 9.- Cada Gerencia establece periódicamente objetivos específicos.**

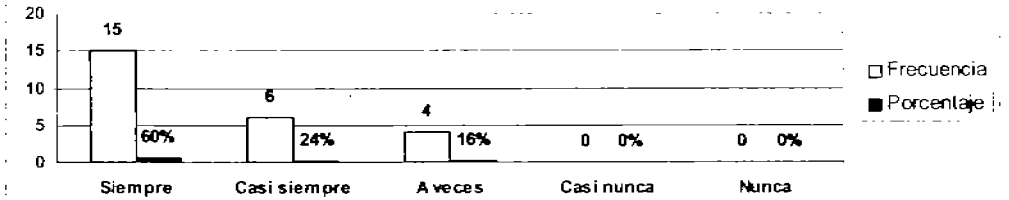
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	60%
Casi Siempre	6	24%
A Veces	4	16%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Diagrama de flechas: Una flecha apunta desde el 60% de la fila "Siempre" hacia el 84% de la fila "Casi Siempre". Otra flecha apunta desde el 24% de la fila "Casi Siempre" hacia el 84% de la fila "Casi Siempre".

Encontramos en este reactivo respuestas altas en las dos más importantes calificaciones, ya que 15 de las empresas "Siempre" establecen periódicamente objetivos estratégicos y 6 de las empresas los establecen "Casi Siempre", dándonos un porcentaje del 84% de la muestra.

Este alto porcentaje podemos ligarlo con la existencia de Programas de administración por objetivos y Programas de bonos por resultados.

### REACTIVO 9



Hay un grupo de 3 empresas que los establecen "A Veces", por lo que será necesario que se definan de una manera más formal y que se compartan con los miembros de los equipos de trabajo.

Ligando esta respuesta con el reactivo 4 se confirma que el proceso de "cascado" requiere mejorarse.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.44, o sea un porcentaje del 88.8%, respecto a que cada gerencia establece periódicamente "Casi Siempre" objetivos específicos.

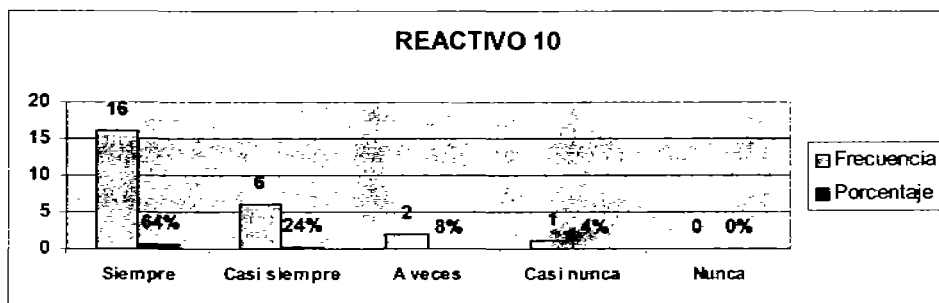
**Reactivo 10.- Existe una metodología para definir objetivos.**

	Frecuencia	Porcentaje	
Siempre	16	64%	→ 88%
Casi Siempre	6	24%	
A Veces	2	8%	→ 12%
Casi Nunca	1	4%	
Nunca	0	0%	
Total	25	100%	

16 de las empresas reportan que "Siempre" existe una metodología para definir objetivos y 6 de las empresas reportan que "Casi Siempre" existe una metodología lo que en conjunto representa un 88% de la muestra, por lo que estas empresas de la Industria Química han utilizado una metodología en la definición de sus Objetivos Estratégicos.

La otra cara de la moneda nos muestra que en 2 de las empresas existe una metodología "A Veces" y en 1 "Casi Nunca" existe, lo que representa el 12 % de la muestra, por lo que requieren mejorar y trabajar para establecer una metodología.

Esto nos muestra que la metodología que estamos proponiendo en la presente tesis puede ser de gran utilidad para las empresas de la Industria Química que requieren mejorar su proceso para definir objetivos.



Aquí podemos considerar que la falta de metodología para la definición de objetivos es un problema de la administración y en particular de la parte directiva de las organizaciones.

Este es un tema que un grupo de las empresas de la Industria Química puede trabajar.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.48, o sea un porcentaje del 89.6%, respecto a que existe "Casi Siempre" una metodología para definir objetivos.

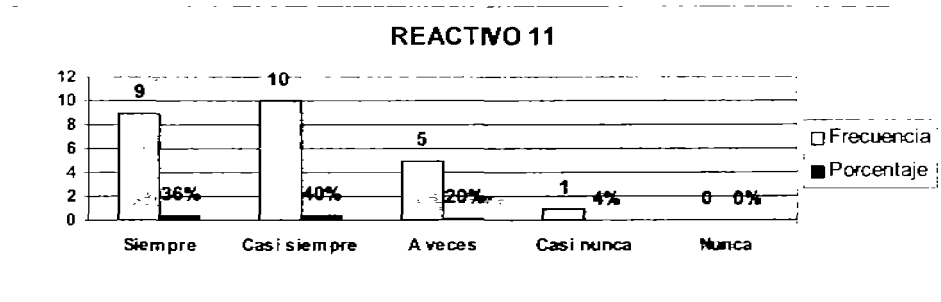
**Reactivo 11.- Los objetivos fijados son negociados por los jefes inmediatos con los miembros del grupo.**

	Frecuencia	Porcentaje	
Siempre	9	36%	→ 76%
Casi Siempre	10	40%	
A Veces	5	20%	
Casi Nunca	1	4%	
Nunca	0	0%	
Total	25	100%	

Podemos observar que en 9 de las empresas "Siempre" los objetivos fijados son negociados por los jefes inmediatos con los miembros del grupo y en 10 de las empresas "Casi Siempre" son negociados, por lo que en el 76% de las empresas se sigue la teoría de que los objetivos deben ser fijados en un proceso de negociación con los miembros del grupo.



Reportan 5 empresas que lo Realizan "A Veces" y en 1 empresa "Casi Nunca", por lo que éste también es un punto de mejora, ya que los objetivos impuestos pueden llegar a no ser aceptados y por lo tanto también afectarse el logro de los mismos.



La calificación final promedio de este reactivo es de 4.08, o sea un porcentaje del 81.6% respecto a que los objetivos fijados son negociados "Casi Siempre" por los jefes inmediatos con los miembros del grupo.

**Reactivo 12.- Sabe el personal como se relaciona su trabajo con los objetivos fijados.**

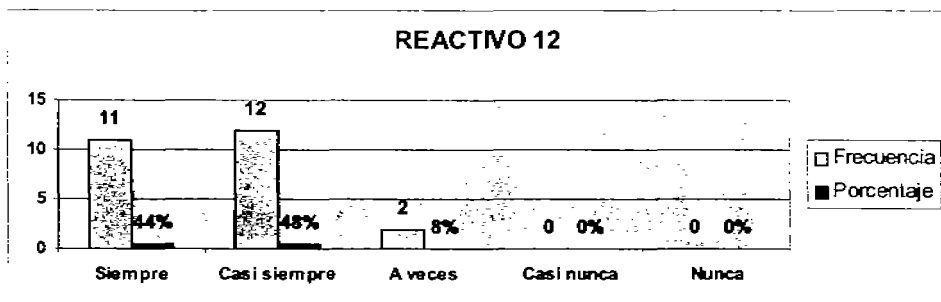
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	44%
Casi Siempre	12	48%
A Veces	2	8%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

92%

En este reactivo queremos identificar como el personal de las empresas de la Industria Química relacionan su trabajo diario con los objetivos estratégicos de la organización.

Consideramos que la actividad del día a día deberá estar orientada y tener rumbo hacia el logro de objetivos.

Podemos observar que 11 de las empresas reportan que "Siempre" el personal conoce como se relaciona su trabajo con los objetivos fijados y 12 de las empresas indican que "Casi Siempre" lo saben lo que da un porcentaje alto del 92%



En donde hay que trabajar es con 2 de las empresas que reportan que esta relación se presenta "A Veces".

Podemos relacionar este reactivo con el 4, 8 y 9 en el que se comentó que la comunicación en "cascada" es un punto a mejorar y que es labor de los comités de dirección difundir los objetivos estratégicos, así como definir los objetivos específicos orientados a los objetivos estratégicos.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.36, o sea un porcentaje del 87.2%, respecto a que el personal sabe "Casi Siempre" como se relaciona su trabajo con los objetivos fijados.

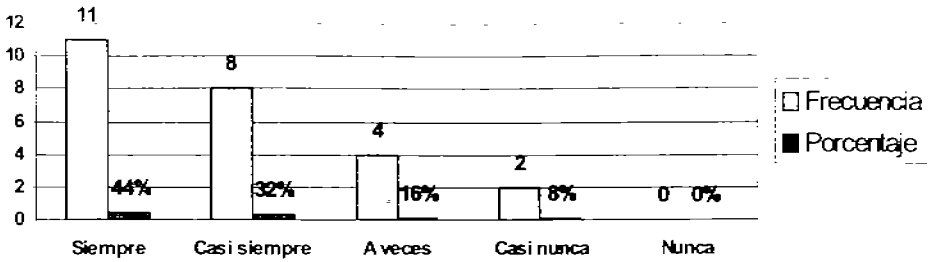
**Reactivo 13.- El personal tiene acceso a la información para revisar el avance de objetivos.**

	Frecuencia	Porcentaje	
Siempre	11	44%	↘
Casi Siempre	8	32%	→ 76%
A Veces	4	16%	↘
Casi Nunca	2	8%	→ 24%
Nunca	0	0%	
Total	25	100%	

Aquí podemos ver que en 11 de las empresas el personal "Siempre" tiene acceso a la información para revisar el avance de objetivos y en 8 empresas "Casi Siempre" se tiene acceso a la información, por lo que juntan las dos calificaciones más altas podemos observar que en el 76% de la muestra existe apertura a la información.

Tenemos otro grupo de 4 empresas que "A Veces" se tiene acceso a la información y en 2 empresas "Casi Nunca", por lo que tenemos del 24% que requieren de contar con mecanismos que proporcionen retroalimentación al personal y permitan controlar el avance y logro de objetivos.

### REACTIVO 13



Aquí también se puede implementar informes periódicos o juntas de seguimiento en cuanto al cumplimiento de objetivos.

Es importante que la información de los objetivos ya logrados sea compartida con el personal y miembros del grupo, ya que esto crea una atmósfera que motiva al cumplimiento de objetivos.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.12, o sea un porcentaje del 82.4%, respecto a que el personal tiene acceso "Casi Siempre" a la información para revisar el avance de objetivos.

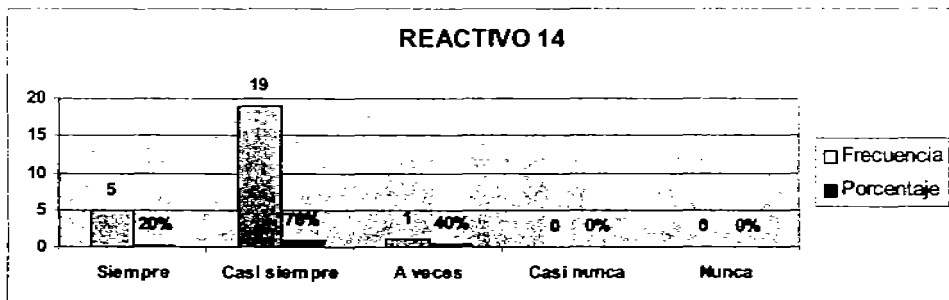
**Reactivo 14.- Los objetivos establecidos cumplen su propósito.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20%
Casi Siempre	19	76%
A Veces	1	4%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

80%

Lo importante de fijar los objetivos es precisamente que se cumplan, por lo que aquí podemos ver que en 5 de las empresas reportan que los objetivos establecidos "Siempre" cumplen su propósito.

Sin embargo en 19 de las empresas indican que los objetivos establecidos "Casi Siempre" cumplen su propósito, por lo que será necesario que estas empresas realicen programas para hacer que los objetivos se logren a su máximo nivel.



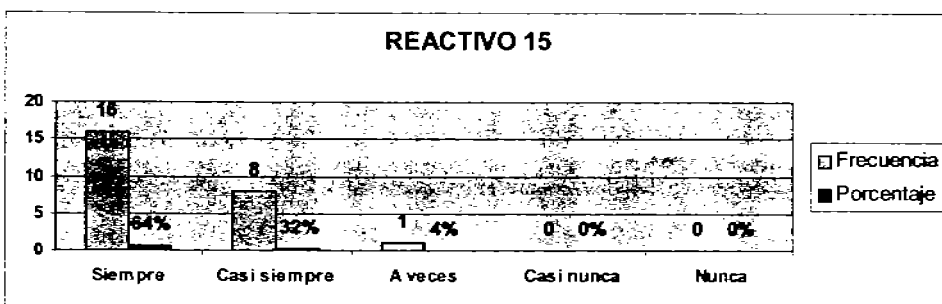
El punto más preocupante es el de 1 empresa que reportan que los objetivos establecidos "A Veces" cumplen su propósito. Por lo anterior, podemos ver que en el 80% de las empresas se tendrá que vigilar y dar seguimiento al cumplimiento de objetivos.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.16, o sea un porcentaje del 83.2%, respecto a que los objetivos establecidos cumplen "Casi Siempre" su propósito.

**Reactivo 15.- Tienen los objetivos alguna unidad de medida para evaluar su avance.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	64%
Casi Siempre	8	32%
A Veces	1	4%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

En este reactivo podemos observar porcentajes altos en las dos más altas calificaciones, ya que en 16 de las empresas se reporta que “Siempre” los objetivos tienen alguna unidad de medida para evaluar su avance y en 8 de las empresas “Casi Siempre” los tiene.



Consideramos que las respuestas altas se deben a que una característica que deben cumplir los objetivos es que sean medibles, o sea que cuenten con indicadores que permitan determinar el grado de avance.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.60, o sea un porcentaje del 92%, respecto a que tienen los objetivos “Siempre” alguna unidad de medida para evaluar su avance.

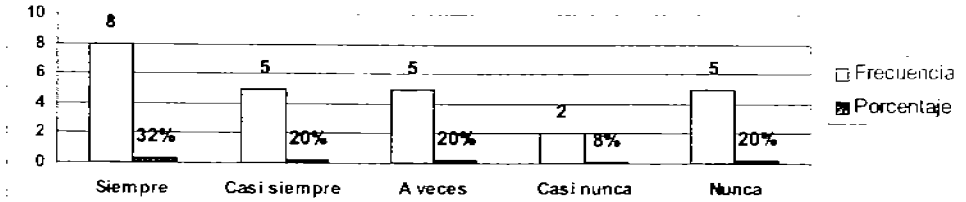
**Reactivo 16.- Existe un Software que ayuda al control de Objetivos.**

	Frecuencia	Porcentaje	
Siempre	8	32%	→ 52%
Casi Siempre	5	20%	
A Veces	5	20%	→ 48%
Casi Nunca	2	8%	
Nunca	5	20%	
Total	25	100%	

El Software es una herramienta de ayuda para el control y seguimiento del cumplimiento de objetivos, por lo que podemos observar que solamente en 8 de las empresas “Siempre” existe un Software y en 5 de las empresas se reporta que “Casi Siempre” cuentan con un Software, por lo que solamente en el 52% de las empresas utilizan como apoyo un software.

Vemos una necesidad de implementar o adquirir esta herramienta en 12 de las empresas, ya que en cerca de la mitad de la muestra se reportan calificaciones de “A Veces”, “Casi Nunca” y “Nunca” se apoyan en el uso de un Software.

### REACTIVO 16



Este reactivo lo podemos relacionar con la respuesta 10 en el que nos indica que el 12% de las empresas se requiere contar con una mejor metodología para definir objetivos.

El contar con este software es algo que debe partir como una decisión del comité de dirección y solicitar su uso a cada uno de los niveles organizacionales.

La calificación final promedio de este reactivo es de 3.36, o sea un porcentaje del 67.2%, respecto a que existe "A Veces" un software que ayuda al control de objetivos.

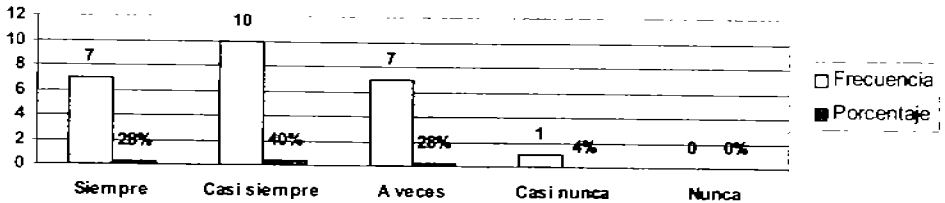
**Reactivo 17.- Existe un plan de acciones correctivas cuándo los objetivos no son alcanzados.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	28%
Casi Siempre	10	40%
A Veces	7	28%
Casi Nunca	1	4%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Arrows in the original image indicate that the percentages for 'Siempre' (28%) and 'Casi Siempre' (40%) are summed to 68%, and the percentages for 'A Veces' (28%) and 'Casi Nunca' (4%) are summed to 32%.



### REACTIVO 17



Los objetivos se establecen para alcanzarse, por lo que aquí podemos ver que solamente en 7 de las empresas "Siempre" se aplica un plan de acciones correctivas y en 10 de las empresas "Casi Siempre" se aplica dicho plan, lo que representa un 68% de la muestra.

Aquí podemos ver que en 7 de las empresas se establecen acciones correctivas "A Veces" y en 1 empresa "Casi Nunca" se aplican, por lo que es un 32% de la muestra que debe tomar decisiones para implementar planes que permitan actuar cuándo los objetivos no son alcanzados.

Este reactivo lo podemos relacionar con el reactivo 14 en el que el 80% de la muestra tendrá que mejorar su cumplimiento de objetivos.

La calificación final promedio de este reactivo es de 3.92, o sea un porcentaje del 78.4%, respecto a que existe "Casi Siempre" un plan de acciones correctivas cuándo los objetivos no son alcanzados.

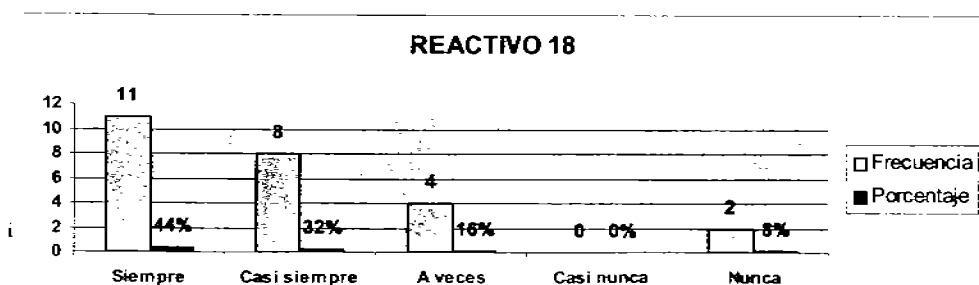
**Reactivo 18.- El cumplimiento de Objetivos está ligado con un programa de reconocimientos económicos.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	44%
Casi Siempre	8	32%
A Veces	4	16%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	2	8%
Total	25	100%

No es un requisito indispensable que el cumplimiento de objetivos esté ligado a un programa de reconocimientos económicos, sin embargo es un factor que contribuye y motiva al cumplimiento de objetivos.

Podemos observar que en 11 de las empresas "Siempre" ligan el cumplimiento de objetivos con incentivos económicos y 8 de las empresas "Casi Siempre" lo ligan, lo que representa un porcentaje alto del 76% de la muestra.

Sin embargo en 4 de las empresas "A Veces" establecen esta relación de incentivos y en 2 de las empresas "Nunca" lo realizan, por lo que deberán revisar si requieren implementar o mejorar este



tipo de incentivos.

Dichas empresas tendrán que revisar si cuentan con los recursos presupuestales para implementar los incentivos, o requieren implementar Programas de reconocimientos más que económicos de tipo motivacional.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.04, o sea un porcentaje del 80.8%, respecto a que el cumplimiento de objetivos está ligado "Casi Siempre" con un programa de reconocimientos económicos.

**Reactivo 19.- Se considera que el programa de objetivos ha contribuido al incremento de la productividad.**

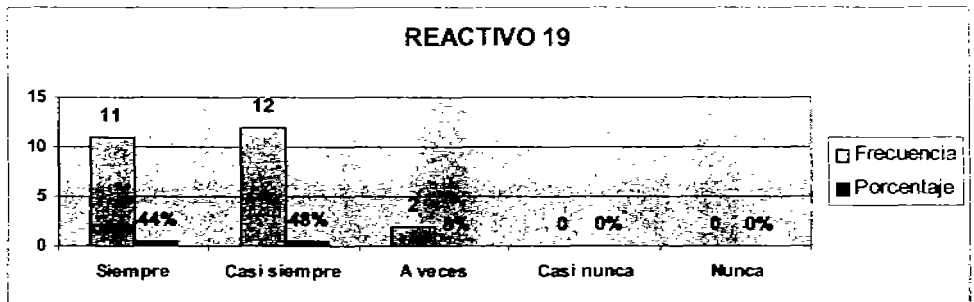
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	44%
Casi Siempre	12	48%
A Veces	2	8%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Diagrama de flujo: 44% (Siempre) + 48% (Casi Siempre) = 92%

Los objetivos que se establecen en las organizaciones deben ser objetivos que aporten valor a la empresa y que contribuyan al incremento de la productividad.

Se reportan calificaciones altas en este reactivo, ya que en 11 de las empresas "Siempre" se considera que el programa de objetivos ha contribuido al incremento de la productividad y en 12 de las empresas se reporta con "Casi Siempre" ha contribuido, por lo que en el 92% de las empresas se reporta una relación del programa de objetivos con el incremento de la productividad.

En este reactivo no encontramos respuestas de "Casi Nunca" ni de "Nunca", lo que confirma que el programa de objetivos estratégicos está produciendo resultados o mejoras en la productividad.



La calificación final promedio de este reactivo es de 4.36, o sea un porcentaje del 87.2%, respecto a que se considera que el programa de objetivos ha contribuido "Casi Siempre" al incremento de la productividad.

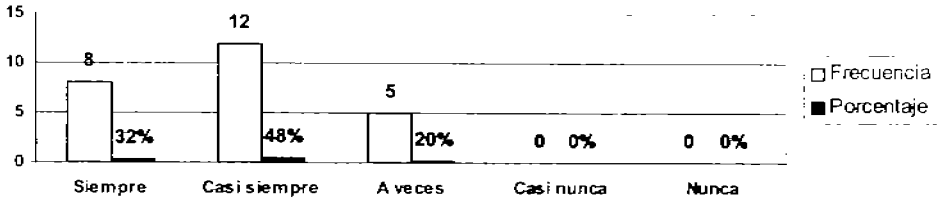
**Reactivo 20.- La reacción del personal ante el sistema de objetivos ha sido positiva.**

	Frecuencia	Porcentaje	
Siempre	8	32%	↘
Casi Siempre	12	48%	→ 80%
A Veces	5	20%	
Casi Nunca	0	0%	
Nunca	0	0%	
Total	25	100%	

Aquí podemos observar que la aceptación del programa de objetivos es alta, ya que en 8 de las empresas se reporta que la reacción del personal ante el sistema de objetivos "Siempre" ha sido positiva y en 12 empresas "Casi Siempre" ha sido positiva, lo que nos muestra un alto porcentaje del 80% en las dos calificaciones más altas.

Esto se puede explicar porque cuándo se establecen objetivos, se cuenta con una guía para desempeñar el trabajo y esto sin duda es aceptado por el personal.

### REACTIVO 20



El logro de objetivos ligado con los reconocimientos de tipo económico o motivacionales, representan incentivos que acepta el personal.

También podemos observar que no hay respuestas de “Casi Nunca”, ni de “Nunca”, lo que habla de aceptación de los programas de objetivos.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.12, o sea un porcentaje del 82.4%, respecto a que la reacción del personal ante el sistema de objetivos ha sido “Casi Siempre” positiva.

**Reactivo 21.- Existe un líder que coordina el seguimiento del Programa de Objetivos.**

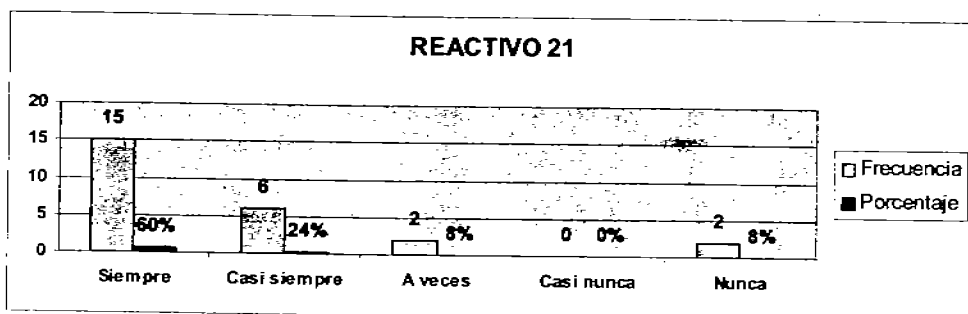
	Frecuencia	Porcentaje	
Siempre	15	60%	↘
Casi Siempre	6	24%	→ 84%
A Veces	2	8%	↘
Casi Nunca	0	0%	↘
Nunca	2	8%	→ 16%
Total	25	100%	

En este reactivo podemos ver que existen respuestas diversas, ya que reportan 15 empresas que "Siempre" cuentan con un líder que coordina el seguimiento del programa de objetivos y 6 empresas reportan que "Casi Siempre" existen un líder, lo que nos da un porcentaje de 84% en estas dos calificaciones.

El resto de la muestra, 2 empresas reportan que "A Veces" existe un líder y 2 empresas indican que "Nunca" existe un líder.

El contar con un líder o administrador ayuda a coordinar y dar seguimiento al cumplimiento del programa de objetivos y a hacer que exista congruencia en los objetivos de cada área con los objetivos estratégicos.

Esta función de líder consideramos que tiene una gran utilidad, ya que permite dar seguimiento y hacer las intervenciones necesarias cuándo observe que no hay avances en el cumplimiento de objetivos.



La calificación final promedio de este reactivo es de 4.28, o sea un porcentaje del 85.6%, respecto a que existe "Casi Siempre" un líder que coordina el seguimiento del programa de objetivos.

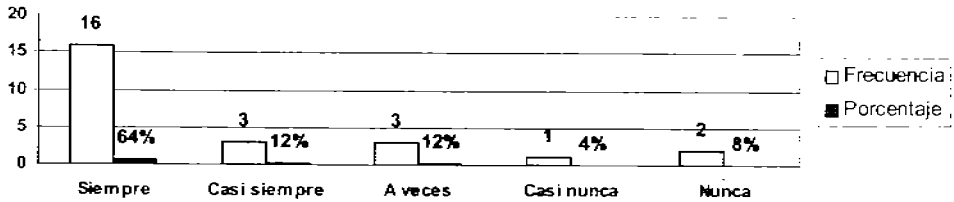
**Reactivo 22.- Existe en la Organización un área encargada de realizar la Planeación Estratégica.**

	Frecuencia	Porcentaje	
Siempre	16	64%	→ 76%
Casi Siempre	3	12%	
A Veces	3	12%	→ 24%
Casi Nunca	1	4%	
Nunca	2	8%	
Total	25	100%	

16 de las empresas reportan que cuentan "Siempre" con un área encargada de realizar la Planeación Estratégica y 3 reportan que "Casi Siempre", por lo que podemos ver un porcentaje alto del 76% de las empresas de la Industria Química que se han preocupado por desarrollar la función de planeación estratégica y que consideran que esta área ayudará a conducir a la organización hacia la posición que desea estar en el mediano y largo plazo.



### REACTIVO 22



Aquí podemos observar 6 de las empresas, 24% de la muestra, que deben mejorar en sus áreas para lograr contar con un encargado de realizar la función de Planeación Estratégica.

La calificación final promedio de este reactivo es de 4.20, o sea un porcentaje del 84%, respecto a que existe en la organización "Casi Siempre" un área encargada de realizar la Planeación Estratégica.

**Reactivo 23.- Se han utilizado servicios de consultores externos para la implementación del programa de objetivos.**

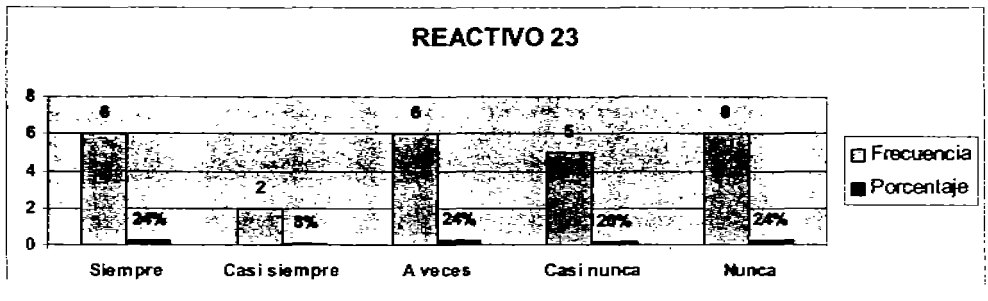
	Frecuencia	Porcentaje	
Siempre	6	24%	32%
Casi Siempre	2	8%	
A Veces	6	24%	68%
Casi Nunca	5	20%	
Nunca	6	24%	
Total	25	100%	

Aquí podemos observar que la tendencia de las empresas es no utilizar servicios de consultores externos para la implementación del programa de objetivos.

Solo en 6 de las empresas reportan que "Siempre" utilizan servicios de consultores externos y en 2 empresas indican que "Casi Siempre", lo que nos da un porcentaje del 32%.

Estas últimas son empresas que han invertido recursos para aprovechar la experiencia de consultoría de asesores externos.

Podemos ver que en 17 empresas, (68%) reportan calificaciones de "A Veces", "Casi Nunca" y "Nunca", por lo que no contratado consultores externos y sus programas los han implementado con personal interno.



Aquí podemos considerar que en ocasiones el no contratar asesores externos es por motivos de costos y porque se llega a

pensar que el personal interno conoce más de la dinámica de la organización.

Podemos ver que ya sea con personal interno o externo, lo importante es que el programa de objetivos funcione.

La calificación final promedio de este reactivo es de 2.88, o sea un porcentaje del 57.6%, respecto a que se han utilizado "A Veces" servicios de consultores externos para la implementación del programa de objetivos.

#### **4.11.- DIMENSIONES DE REACTIVOS.**

Con el propósito de obtener mayor información de los resultados, se clasificaron las respuestas en 6 Dimensiones.

- 1.- Participación de los Jefes y Directores.
- 2.- Mecanismos de Apoyo.
- 3.- Comunicación al Personal.
- 4.- Rumbo de la Organización.
- 5.- Establecimiento de Objetivos.
- 6.- Cumplimiento de Objetivos.

#### 4.11.1.- PARTICIPACION DE LOS JEFES Y DIRECTIVOS.

Reactivo 1.- Los Directores se comprometen con un plan de objetivos.

Reactivo 2.- El Comité de Dirección tiene definidos los Objetivos Estratégicos de la Organización.

Reactivo 11.- Los objetivos fijados son negociados por los jefes inmediatos con los miembros del grupo.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	59%
Casi Siempre	21	28%
A Veces	9	12%
Casi Nunca	1	1%
Nunca	0	0%
Total	75	100%

Al conjuntar 3 de los reactivos relacionados con el compromiso de los jefes y directivos, podemos confirmar que sí existe un apoyo importante en la participación de los mismos, en los programas de objetivos estratégicos.

#### 4.11.2.- MECANISMO DE APOYO

Reactivo 3.- Existe un mecanismo para adaptar los objetivos estratégicos ante los cambios del medio ambiente.

Reactivo 16.- Existe un Software que ayuda al control de Objetivos.

Reactivo 17.- Existe un plan de acciones correctivas cuándo los objetivos no son alcanzados.

Reactivo 21.- Existe un líder que coordina el seguimiento del Programa de Objetivos.

Reactivo 23.- Se han utilizado servicios de consultores externos para la implementación del programa de objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	35%
Casi Siempre	34	27%
A Veces	26	21%
Casi Nunca	8	6%
Nunca	13	10%
Total	125	100%

Al Conjuntar estos 5 reactivos, podemos ver que el porcentaje más alto nos indica que si han utilizado diversos apoyos en los programas de objetivos estratégicos, sin embargo considerando las otras calificaciones, es necesario que las empresas de la Industria Química revisen con que apoyos necesita contar para buscar mejores resultados en sus programas de objetivos estratégicos.

### 4.11.3.- COMUNICACION AL PERSONAL

Reactivo 4.- Los Objetivos Estratégicos definidos se transmiten a los otros niveles de la Organización.

Reactivo 7.- Los Valores Organizacionales son difundidos a todos los niveles.

Reactivo 8.- El personal que trabaja en la empresa conoce los Objetivos Estratégicos de la Organización.

Reactivo 20.- La reacción del personal ante el sistema de objetivos ha sido positiva.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	44%
Casi Siempre	41	41%
A Veces	14	14%
Casi Nunca	1	1%
Nunca	0	0%
Total	100	100%

Al conjuntar estos 4 reactivos, podemos considerar que la comunicación en las organizaciones se ha realizado adecuadamente, ya que en las principales calificaciones se encuentran los porcentajes más altos. Consideramos que parte del éxito de los programas de objetivos estratégicos radica en una excelente comunicación con el personal.

#### 4.11.4.- RUMBO DE LA ORGANIZACION

Reactivo 5.- La Empresa cuenta con una Visión definida.

Reactivo 6.- La Empresa cuenta con una Misión definida.

Reactivo 22.- Existe en la Organización un área encargada de realizar la Planeación Estratégica.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	60	80%
Casi Siempre	7	9%
A Veces	5	7%
Casi Nunca	1	1%
Nunca	2	3%
Total	75	100%

Al conjuntar estos 3 reactivos relacionados con el rumbo de la organización, podemos considerar que las empresas de la Industria Química se han preocupado por visualizar el futuro de sus organizaciones, y que algunas de ellas requieren revisar este aspecto para afrontar con éxito el futuro.

#### 4.11.5.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Reactivo 9.- Cada Gerencia establece periódicamente objetivos específicos.

Reactivo 10.- Existe una metodología para definir objetivos.

Reactivo 12.- Sabe el personal como se relaciona su trabajo con los objetivos fijados.

Reactivos 13.- El personal tiene acceso a la información para revisar el avance de objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	53	53%
Casi Siempre	32	32%
A Veces	12	12%
Casi Nunca	3	3%
Nunca	0	0%
Total	100	100%

Al conjuntar estos 4 reactivos, podemos considerar que efectivamente se está cumpliendo con el establecimiento de objetivos, tanto estratégicos como específicos, utilizando una metodología.

#### **4.11.6.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Reactivo 14.- Los objetivos establecidos cumplen su propósito.

Reactivo 15.- Tienen los objetivos alguna unidad de medida para evaluar su avance.

Reactivo 18.- El cumplimiento de Objetivos está ligado con un programa de reconocimientos económicos.

Reactivo 19.- Se considera que el programa de objetivos ha contribuido al incremento de la productividad.



	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	43	43%
Casi Siempre	47	47%
A Veces	8	8%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	2	2%
Total	100	100%

Al conjuntar estos 4 reactivos podemos considerar que los porcentajes más altos muestran que la metodología utilizada ha logrado el cumplimiento de objetivos.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1.- Podemos concluir que para las empresas de la Industria Química es de gran importancia el tener definidos sus objetivos estratégicos, para lo cual sus directores se han comprometido y cuentan con una metodología.

En el 92% de las empresas encuestadas, han dedicado y realizado un proceso de establecimiento de Objetivos Estratégicos, con la participación de su grupo directivo y sus colaboradores.

5.2 La Cédula de Identificación diseñada como instrumento para obtener la información ha permitido conocer las prácticas que utilizan las empresas de la Industria Química para establecer sus objetivos estratégicos, permitiendo revisar la aplicación de dicho modelo.

5.3.- Es necesario que las empresas de la Industria Química, cuenten con mejores mecanismos de información que les permitan adaptar sus objetivos a los cambios del medio ambiente.

Para lograr esto se recomienda contar con áreas de Planeación Estratégica y contar con fuentes de información que detecten lo que esta sucediendo en el entorno.

5.4.- Tomando en cuenta que las empresas tienen elementos metodológicos para estructurar sus objetivos estratégicos, es factible compartir experiencias y estructurar un modelo aplicable para las empresas de la Industria Química.

El modelo aplicable para la Industria Química se presenta a continuación:

El Modelo a aplicar parte de un compromiso de la Dirección General y Grupo Directivo, para establecer un programa de Objetivos Estratégicos de la Organización.

Con base al análisis de las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se hace una revisión o definición de la Visión, Misión y Valores del negocio, siendo una guía en la actividad de la Organización.

Las áreas de Planeación Estratégica, así como las áreas de Personal, deberán trabajar muy de cerca en la implementación de un programa de Objetivos Estratégicos, debiendo existir un líder y monitores que vigilen el cumplimiento del programa. La contratación de consultores externos puede ser utilizada en este tipo de programas.

Los Objetivos Estratégicos definidos por el grupo directivo, deberán bajar a todos los niveles de la organización, para que exista una relación con los Objetivos Específicos de cada área, mismos que serán vigilados en su cumplimiento, con indicadores medibles.

Para el personal deberá ser muy clara la relación que tiene su función para el cumplimiento de Objetivos Específicos y contribuir al cumplimiento de Objetivos Estratégicos.

Se considera de utilidad el uso de un software como herramienta de información, para conocer el avance del cumplimiento de objetivos.

La implementación de un programa de Objetivos Estratégicos, contribuye al incremento en la productividad y la motivación, contando siempre con la aceptación del grupo directivo y del personal.

5.5.- Es necesario reforzar en el 64% de las empresas encuestadas, que todo el personal, conozca los Objetivos Estratégicos de la Organización y que pueda identificar como se relaciona su trabajo con los objetivos fijados, esto último representa un área de oportunidad en el 56% de las empresas de la Industria Química.

5.6.- La técnica de "Cascadeo" o de transmisión de los Objetivos Estratégicos a los niveles inferiores de la organización se debe mejorar, esto con el propósito de hacer llegar los objetivos a todos los miembros de la Organización. Se requiere mejorar en el proceso de comunicación, en el 52% de la muestra.

5.7.- Las empresas de la Industria Química conocen y tienen bien definido el rumbo hacia donde quieren llegar, esto lo han plasmado en la Visión del negocio. Así mismo han definido como llegar a través de la Misión. Aquí podemos comentar que existe una relación entre la Visión y la Misión de las empresas participantes.

5.8.- Los Valores Organizacionales, en un 60% de las empresas de la Industria Química, han sido identificados y difundidos como normas de conducta, sin embargo es un punto de mejora en el 40 % de las empresas, requiriendo que el Comité de Dirección identifique y difunda los Valores de la Organización.

Las normas de conducta deben estar ligadas a un Código de Ética del negocio.

5.9.- Además de existir Objetivos Estratégicos, se han definido periódicamente Objetivos Específicos, mismos que tienen una relación directa con los primeros y que consideramos que deben ser definidos con mayor formalidad en el 40% de la muestra, así como mejorar el proceso de negociación entre el Jefe y su Personal, evitando que sean objetivos impuestos.

5.10.- Es necesario que en el 36% de las empresas de la Industria Química, se cuente con una metodología formal para definir Objetivos Estratégicos. Para esto podemos ver que las empresas encuestadas no han contratado consultores o especialistas vía "Outsourcing".

5.11.- El 32% de la muestra, reconoce utilizar un Software de Administración de Objetivos Estratégicos, facilitando el acceso a la información por parte del personal y el seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos.

5.12.- Es necesario que en el 80% de la muestra, se busque cumplir el propósito de sus objetivos, buscando llegar siempre al Máximo, ya que los objetivos no deben alcanzarse en términos medios.

5.13.- Los Objetivos Estratégicos están siendo definidos con indicadores de medición, por lo que es factible identificar el grado de alcance de los mismos, sin embargo es necesario reforzar en el 32% de la muestra las acciones correctivas, cuándo hay incumplimiento de objetivos; así como reconocer el cumplimiento de objetivos también en el 24% de las empresas, ya sea con algún motivador económico o motivacional.

5.14.- Se reconoce que un programa de Objetivos Estratégicos contribuye al incremento de la productividad en el 92% de la muestra, siendo bien aceptado tanto por los directivos de las empresas como por el personal.

5.15.- Se requiere que en el 40% de las empresas, nombrar a un Líder que administre o coordine el cumplimiento de objetivos. Esta posición es importante por contribuir al seguimiento y logro de los objetivos establecidos.

5.16.- Podemos ver que en el 76% de las empresas no utilizan los servicios de consultores externos para la implementación de Objetivos Estratégicos, por lo que es necesario que esta función la tome personal interno de la Organización.

5.17.- El compartir información entre las empresas, permite revisar tendencias y prácticas que ayudan a mejorar la administración de cada organización. El realizar estudios de intercambio de información, permite a las organizaciones conocer lo que esta sucediendo en el mercado y tomar decisiones para actualizarse.

5.18.- Como resultado de esta investigación se puede considerar que el modelo para establecer Objetivos Estratégicos en la Industria Química es aplicable en dichas empresas y que es conveniente que cada empresa revise en que aspectos requiere mejorar para lograr con mayor éxito el logro de sus objetivos.

5.19.- Podemos considerar que se realizan procesos formales para establecer Objetivos Estratégicos en la Industria Química.

5.20.- La información bibliográfica obtenida en la presente investigación contribuye para que las empresas, cuenten con un Marco Teórico que los ayude en el establecimiento de Objetivos Estratégicos.



5.21.- La experiencia que se vivió en la realización de esta tesis la puedo considerar muy valiosa, ya que existió buena participación de los miembros del grupo laboral y de recursos humanos, se realizó el intercambio de información en forma ágil y se obtuvo información de interés para las empresas de la Industria Química, considerando que en este tema deberemos seguir profundizando, abriendo la oportunidad de participar en otras líneas de investigación en el tema de Planeación Estratégica.

# ANEXOS

## A1.- INSTRUMENTO "CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN"

### OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN LA INDUSTRIA QUIMICA

Empresa   
 Proporciona la Información   
 Puesto.   
 Teléfono de Contacto   
 e mail de Contacto   
 Total de Personal en la Empresa

A continuación encontrará 23 reactivos que pretenden identificar las prácticas que realiza la Industria Química para la determinación de sus Objetivos Estratégicos así como la metodología que utiliza.

En cada uno de los reactivos se tiene una escala del 1 al 5 para identificar con que frecuencia se presenta en su organización, siendo 1 (nunca) y 5 (siempre). Indique en el cuadro de calificaciones de la derecha, la que más sea representativa.

Esta información será aplicada exclusivamente con las empresas que forman parte de la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ) y la información de cada empresa será manejada con estricta confidencialidad.

Los resultados serán compartidos con cada uno de los participantes.

						calificación
1 Los Directores se comprometen con un plan de objetivos	<input type="text" value="1"/> Nunca	<input type="text" value="2"/> Casi Nunca	<input type="text" value="3"/> A veces	<input type="text" value="4"/> Casi Siempre	<input type="text" value="5"/> Siempre	<input type="text"/>
2 El Comité de Dirección tiene definidos los Objetivos Estratégicos de la Organización	<input type="text" value="1"/> Nunca	<input type="text" value="2"/> Casi Nunca	<input type="text" value="3"/> A veces	<input type="text" value="4"/> Casi Siempre	<input type="text" value="5"/> Siempre	<input type="text"/>
3 Existe un mecanismo para adaptar los objetivos estratégicos ante los cambios del medio ambiente	<input type="text" value="1"/> Nunca	<input type="text" value="2"/> Casi Nunca	<input type="text" value="3"/> A veces	<input type="text" value="4"/> Casi Siempre	<input type="text" value="5"/> Siempre	<input type="text"/>
4 Los Objetivos Estratégicos definidos se transmiten a los otros niveles de la Organización.	<input type="text" value="1"/> Nunca	<input type="text" value="2"/> Casi Nunca	<input type="text" value="3"/> A veces	<input type="text" value="4"/> Casi Siempre	<input type="text" value="5"/> Siempre	<input type="text"/>
5 La empresa cuenta con una Visión definida	<input type="text" value="1"/> Nunca	<input type="text" value="2"/> Casi Nunca	<input type="text" value="3"/> A veces	<input type="text" value="4"/> Casi Siempre	<input type="text" value="5"/> Siempre	<input type="text"/>

6 La Empresa cuenta con una Misión definida

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

7 Los Valores Organizacionales son difundidos a todos los niveles.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

8 El Personal que trabaja en la empresa conoce los Objetivos Estratégicos de la Organización.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

9 Cada Gerencia establecen periódicamente objetivos específicos

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

10 Existe una metodología para definir objetivos

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

11 Los objetivos fijados son negociados por los jefes inmediatos con los miembros del grupo.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

12 Sabe el personal como se relaciona su trabajo con los objetivos fijados

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

13 El personal tiene acceso a la información para revisar el avance de objetivos.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

14 Los objetivos establecidos cumplen su propósito.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

15 Tienen los objetivos alguna unidad de medida para evaluar su avance

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

16 Existe un Software que ayuda al control de Objetivos

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

17 Existe un plan de acciones correctivas cuando los objetivos no son alcanzados.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

18 El cumplimiento de Objetivos esta ligado con un programa de reconocimientos económicos

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

19 Se considera que el programa de objetivos ha contribuido al incremento de la productividad.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

20 La reacción del personal ante el sistema de objetivos ha sido positiva.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

21 Existe un líder que coordina el seguimiento del Programa de Objetivos

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

22 Existe en la Organización un área encargada de realizar la Planeación Estratégica.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

23 Se han utilizado servicios de consultores externos para la implementación del programa de objetivos

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	

**GRACIAS POR TU PARTICIPACION**  
**Antonio De La Barrera Santa Cruz**  
**Gerente General de Relaciones Industriales**  
**Cryoinfra SA de CV**  
**adelabarrera@cryoinfra.com.mx**  
**Tel Oficina. 53293310**

BASE DE DATOS

EMPRESA	E 1 E 2 E 3 E 4 E 5 E 6 E 7 E 8 E 9 E 10 E 11 E 12 E 13 E 14 E 15 E 16 E 17 E 18 E 19 E 20 E 21 E 22 E 23 E 24 E 25																													
POBLACIÓN	11172	445.88	118	165	22	250	689	180	400	160	100	50	201	485	120	50	3900	350	385	107	248	200	1719	120	182	541	460			
REACTIVO	sum frecuen	suma total y %	prom calific.																											
1	25	114	4.56	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3			
	100	91.2																												
2	25	117	4.68	5	4	5	5	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5		
	100	93.6																												
3	25	182	4.08	4	4	5	5	4	3	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	3	5	3	4		
	100	81.6																												
4	25	197	4.28	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	3		
	100	85.6																												
5	25	121	4.84	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	
	100	96.8																												
6	25	121	4.84	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	
	100	96.8																												
7	25	114	4.56	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5		
	100	91.2																												
8	25	104	4.16	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	3		
	100	83.2																												
9	25	111	4.44	5	3	5	5	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3		
	100	88.8																												
10	25	112	4.48	5	4	5	4	4	2	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3		
	100	89.6																												
11	25	102	4.08	5	4	5	4	3	2	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	3	5	4	3		
	100	81.6																												
12	25	109	4.36	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4		
	100	87.2																												
13	25	103	4.12	5	4	5	4	3	2	5	4	5	3	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	2		
	100	82.4																												
14	25	104	4.16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4
	100	83.2																												
15	25	115	4.6	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	
	100	92																												
16	25	84	3.36	5	5	5	5	4	1	5	3	2	2	4	1	1	1	3	5	3	4	4	3	4	3	5	5	1		
	100	67.2																												
17	25	98	3.92	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	3	2	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	3		
	100	78.4																												
18	25	101	4.04	5	1	5	4	3	5	1	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5		
	100	80.8																												
19	25	109	4.36	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	
	100	87.2																												
20	25	103	4.12	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	5	4	3	
	100	82.4																												
21	25	197	4.28	5	5	5	4	1	1	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	3	
	100	85.6																												
22	25	105	4.2	5	5	5	2	1	1	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5		
	100	84																												
23	25	72	2.88	4	2	3	1	1	2	5	5	3	5	1	1	5	3	3	5	2	1	3	2	5	3	1	4	2		
	100	57.6																												

## BIBLIOGRAFÍA.

CHARLES W.L. HILL – GARETH R. JONES. Administración Estratégica un enfoque integrado, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 1998.

HECTOR DELGADO CASTILLO, Administración Estratégica, un enfoque metodológico, México, Ed. PAC, 2002

GUILLERMO GOMEZ CEJA, Planeación y Organización de Empresas, México, Ed. Mc Graw Hill. 2003

AGUSTÍN REYES PONCE, Administración por Objetivos, México, Ed. Limusa. 2003.

FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica, México, Ed. Pearson Prentice Hall, 2003

FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS, Planeación Estratégica Creativa, México, Ed. PAC, 2004.

TAYLOR, JAMES W, Planificación Estratégica para la Empresa de éxito, Nueva York, Alexander Hamilton – Institute, Inc. 1979.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA. El Proceso Administrativo. México, Ed. Diana, 1977.

FERNANDO ARIAS GALICIA – VICTOR HEREDIA ESPINOSA, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, México, Ed Trillas, 1999

KEN BLANCHARD Administración por valores, México, Grupo Editorial Norma, Marzo 2004.

DRUCKER PETER F. Managing in turbulent times, Harper & Row, Publishers, Nueva York, 1980

ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI- CARLOS FERNANDEZ COLLADO – PILAR BAPTISTA. Metodología de la Investigación, Mc. Graw Hill, 2003.

AGUSTÍN REYES PONCE, Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera y Segunda parte, Ed Limusa, México 2004.

HUGO COVANTES, 50 Aniversario Pemex, México 1988.

Guía Básica de Servicios ANIQ

FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS, Planeación Estratégica Creativa, México, Ed. PAC, 2004.

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA, Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa, México, Ed. Ecafsa Thomson Learning, 2001.

PHILIP KOTLER. Dirección de Mercadotecnia, México, Ed. Prentice Hall, 1994.

WILLIAM J. STANTON.- MICHAEL J. ETZEL.- BRUCE J. WALKER. Fundamentos de Marketing. México, Ed. Mc Graw Hill, 1997.

FRED LUTHANS. Organizational Behavior. New York, Ed. Mc Graw Hill 1995.

PORTER, LAWLER Y HACKMAN, Behavior in Organizations, New York, Ed. Mc Graw Hill, 1975.

ELIYAHU M. GOLDRATT. La Meta, México, Ed. Castillo, 1998.

RAFAEL GUIZAR M. Desarrollo Organizacional, México, Ed. Mc Graw Hill, 1998

JACK PHILLIPS The Consultant,s Scorecard, New York, 2000.

CHRUDEN – SHERMAN, Administración de Personal, México, Ed. Cecs. 1999



IDALBERTO CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Mc Graw Hill, 1990

STEPHEN P. ROBBINS, Comportamiento Organizacional, México, Ed. Prentice Hall.

KREITNER – KINICKI, Comportamiento de las Organizaciones, España, Ed. Mc Graw Hill, 1999

#### CITAS DE INTERNET.

La Química en México. Un poco de la historia científica mexicana.  
[www. Omega.ilce.edu.mx](http://www.Omega.ilce.edu.mx). Consulta 20 Octubre 2004.

#### Proceso administrativo.

([www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger153/procesoadmin.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger153/procesoadmin.htm)) . Consulta 25 Agosto 2004

Biblioteca Unam. ([www.dgbiblio.unam.mx](http://www.dgbiblio.unam.mx)). 10 Agosto 2004.

WWW. Pemex. org.mx Consulta 15 Octubre 2004.

JORGE MOHAR. Planeación estratégica, objetivos, medición de resultados. ([www.sinergiza-t.com/valor%20agregados.htm](http://www.sinergiza-t.com/valor%20agregados.htm)) .  
Consulta. 30 Agosto 2004

Química. ( [www.cmpl.ipn.mx/Area\\_Técnica/Quimica.htm](http://www.cmpl.ipn.mx/Area_Técnica/Quimica.htm) Consulta 13 Septiembre 2004.

FATIMA JACKELINE AMADOR POSADAS Planeación Estratégica. ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)). Consulta 23 Agosto 2004

ING. SEGUEL ALEJANDRO MARTÍN. Planeación Estratégica. ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm) ). Consulta 24 Agosto 2004

HENRY MINTZBERG, Repensando la planeación estratégica, Gran Bretaña 1994. ([www.-azc.vam.mx/publicaciones/gestian/num7/art14.htm](http://www.-azc.vam.mx/publicaciones/gestian/num7/art14.htm) ).Consulta 25 Agosto 2004

SERGIO MAYA ALEMAN, El proceso de planeación estratégica. ([www.universidadabierta.edu.mx/biblio/m/maya%20sergio-planeacion%20estrategica.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/biblio/m/maya%20sergio-planeacion%20estrategica.htm)) . 26 Agosto 2004

Tutorial de proceso administrativo. Planeación. ([www.itlp.edu.mx/publica/tutorial/procesoadmvo/tema2\\_4.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutorial/procesoadmvo/tema2_4.htm) ). Consulta 27 Agosto 2004

Taller de Hoshin Kanri, La Planeación estratégica japonesa. ([www.aotsmexico.com.mx/mkc/hoshin.htm](http://www.aotsmexico.com.mx/mkc/hoshin.htm)) . Consulta. 31 Agosto 2004