

# Metodología para definir objetivos estratégicos en las organizaciones

Autor: Lic. Antonio de la Barrera Santa Cruz

## *I.- INDICE TEMATICO*

Índice Temático
Introducción
Análisis Técnico
Planeación Estratégica
Definición de Planeación Estratégica
Proceso de Planeación Estratégica
Alternativa de Solución
Metodología para definir objetivos estratégicos
Alineación
Despliegue
Medición
Ajuste
Implementación

## *II.- 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, Empresas, 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.

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2005

**C.P. Ricardo Ancona Sánchez**

Presidente

**C.P. Eduardo Vargas Priego**

Presidente del Consejo Técnico

**IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera**

Secretario CDN y Director General IMEF

---

INTEGRANTES

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE

CAPITAL HUMANO

PRESIDENTA

Dra. Martha Beatriz

Valderrama Sánchez

---

INTEGRANTES

Lic. Gerardo Corro García

Lic. Alicia Contreras

C.P. Javier Hernández López

Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera

Lic. Alex Olhovich Greene

Ing. Qim. Gilberto Ortiz Muñiz

Lic. Carlos Paredes Pérez

Lic. Manuel Pérez Cruz

Lic. Raúl Toscano

Dra. Martha Beatriz Valderrama

Sánchez

Lic. José Ramón Zarur Matuc

Lic. Ana Paula Blanco

Lic. Saúl González Viruega

Lic. Antonio de la Barrera Santa Cruz

Lic. José Luis Pelejero Romero

Lic. Roberto Reyes Chávez

C.P. Salvador Cervantes Aguilar

Lic. Carlos Vargas Hernández

C.P. Rubén Carranza Rubio

Lic. Leopoldo Hurtado Joachin

Act. Leopoldo Lemus

C.P. Javier González de la Torre

C.P. Horacio Magaña Sesma

---

Lic. Isabel Álvarez López

Coordinadora

del Comité Técnico

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."

Existen algunas organizaciones que no cuentan con un proceso formal para definir Objetivos Estratégico que partan desde la Dirección General y lo que han hecho son esfuerzos aislados en los que se definen objetivos parciales por cada área de la empresa sin existir una dirección en beneficio de la organización.

Es por esta razón que las Organizaciones de hoy en día deben contar con metodologías para definir Objetivos estratégicos y aplicar la Planeación Estratégica para guiar el rumbo de la Organización.

### III ANALISIS TÉCNICO

#### 3.1 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".

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, 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”.

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

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 de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para alcanzar los objetivos establecidos.

### **3.2 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.

“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 infor-

mación por computadora para lograr el éxito de la empresa”.

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.

“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”.

“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”.

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.

### 3.3.- 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.

**3.3.1.- ¿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.

“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.”

Dentro de esta primera etapa se analizarán tres aspectos:

**3.3.1.1.- 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.

“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”.

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”.

Las Metas deben ser cuantificables.

**3.3.1.2.- 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.

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

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?

**3.3.2.- ¿A dónde 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.

“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”

**3.3.2.1.- 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.

**3.3.2.2.- 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:

- ¿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?

**3.3.3.- ¿A dónde deberíamos ir y cómo? 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.

“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”.

**3.3.3.1.- Sistemas de control necesarios de las estrategias seleccionadas.**

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

En esta etapa podemos hacernos las siguientes preguntas:

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

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

#### 4.1.1.1.- Análisis externo.

## IV ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

### 4.- 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.

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.

“Hacer que las cosas sucedan”

“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”.

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.

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.

Debe representar un reto alcanzable.

#### 4.1 ETAPAS DEL PROCESO.

##### 4.1.1.- Alienación

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.

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

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

- Competidores.
- Proveedores.
- Distribuidores.
- Acreedores.
- Clientes.
- Empleados.
- Comunidades.

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.

- Gerentes.
- Accionistas.
- Sindicatos.
- Gobiernos.
- Asociaciones Comerciales.
- Grupos de interés especial.
- Productos.
- Servicios.
- Mercados.
- Medio ambiente natural.

#### 4.1.1.2.- 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.

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

#### 4.1.1.3.- Visión.

Corresponde al enunciado del principal objetivo corporativo a largo plazo.

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.

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

#### 4.1.1.4.- 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.

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”.

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.

#### 4.1.1.5.- 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.

#### 4.1.1.6.- 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.

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”.

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.

#### 4.1.1.7.- 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.”

#### 4.1.2.- 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.

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

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

En esta metodología 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?

#### 4.1.2.1.- 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)

#### 4.1.3.- 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.

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.

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.

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?

#### 4.1.4.- 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.

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.

#### 4.1.5.- 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.

---

## **ESTIMADO SOCIO**

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín, favor de hacerlo llegar directamente al autor: Lic. Antonio de la Barrera Santa Cruz  
e-mail: adelabarrera@cryoinfra.com.mx