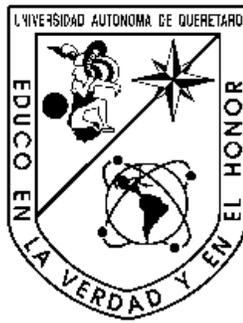


Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración



Tesis:

La planeación estratégica como medio para el cumplimiento de objetivos

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de:

Maestro en Administración especialidad Alta Dirección

Presenta:

María Guadalupe Vega Silva

Santiago de Querétaro, Agosto 2015



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO MEDIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración especialidad Alta Dirección

Presenta:

Maria Guadalupe Vega Silva

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García
SINODALES

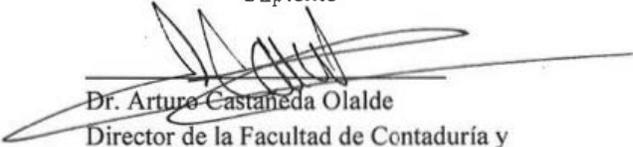
Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Secretario

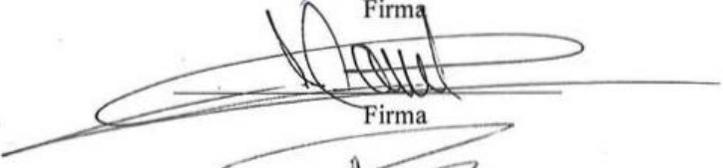
Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Vocal

M.I. Martín Vivanco Vargas
Suplente

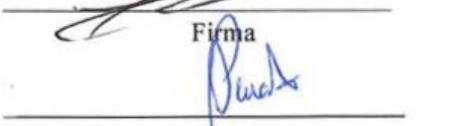
Dr. Juan Manuel Peña Aguilar
Suplente

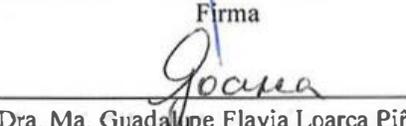

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

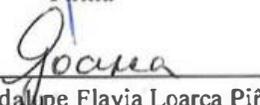

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y
Posgrado

RESUMEN

La presente investigación se centró en identificar la existencia de una relación entre la planeación estratégica y el cumplimiento de objetivos. El diseño de esta investigación fue no experimental cuantitativa de tipo correlacional, teniendo como objetivo general identificar si la planeación estratégica (variable independiente) tiene relación con el cumplimiento de objetivos (variable dependiente). Se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística por conveniencia formada por 30 colaboradores de la Subdirección de Operaciones y Tecnologías de la Información, de una empresa del sector privado dedicada a servicio de monitoreo, seguimiento, control y recuperación de vehículos que tiene 11 años de experiencia en el mercado, el cuestionario se integró de un total de 31 preguntas, 11 para datos generales y 10 para cada variable, con escala tipo Likert (ordinal), el cual se validó por pares y expertos. Se observó en esta muestra que la mayoría fueron hombres que oscilan entre los 20 y 39 años, que viven en pareja, tienen dependientes económicos, nivel económico medio, con preparatoria y con una antigüedad en la empresa de entre 1 y 3 años. El análisis de las respuestas mostró como resultado la existencia de una fuerte correlación, es decir, que se consideró la existencia de una relación entre la planeación estratégica y el cumplimiento de los objetivos de Subdirección. Así mismo se sugiere que se continúe con la definición de los resultados que se esperan y las estrategias adecuadas para lograr los objetivos, implementar el balance scorecard (cuadro de mando integral), procurar un clima organizacional donde los colaboradores se sientan motivados, contentos, seguros y que se impulse a que la planeación estratégica se implemente a nivel organización, para que los beneficios se vean reflejados a nivel organización.

(Palabras clave: Planeación estratégica, cumplimiento de objetivos, estrategias, balance scorecard, correlación).

SUMMARY

This investigation is centered on the existence of a relationship between strategic planning and meeting objectives. The design of this research work was cross-sectional quantitative non experimental, aiming at determining if strategic planning (independent variable) is related to meeting objectives (dependent variable). A survey was implemented across a convenience non-probabilistic sample of 30 members of the Vice Operations and Information Technology Management of a private company specialized in vehicle monitoring, tracking, controlling and recovering, with 11 years of experience in the market. The questionnaire was integrated by a total of 31 questions, 11 for general data and 10 for each variable with a Likert type scale (ordinal) validated by peers and experts. Results show that most of them were men between the age of 20 and 39 years, who live with a couple, with economic dependents, middle-class, who attended high school and between 1 and 3 years of service in the company. The analysis of the answers shows as a result the existence of a strong correlation which means there is a relationship between strategic planning and meeting Management's objectives. Our suggestion is that the company should keep defining the expected results and the appropriate strategies in order to meet objectives, implement the balance scorecard, try to elicit a corporate climate where employees feel motivated, comfortable, safe and promote the implementation of strategic planning on an organization-wide scale so benefits are evident in the whole company.

(Key Words: strategic planning, meeting objectives, strategies, balance scorecard, correlation).

DEDICATORIAS

Esta investigación la dedico a estas personas que quiero mucho y a quienes puedo decirles que este trabajo lleva mucho de ustedes.

A mis padres, Silvia Silva y Sergio Vega, por haberme apoyado en todo lo que estuvo a su alcance para que no pudiera salir siempre adelante.

A mis hermanos, Enrique, Elvia, Isela, Ana Karen y Lizeth porque estuvieron conmigo cuando les necesite.

A mi amiga y compañera Sandra Guadalupe Sánchez, por su apoyo incondicional en todo momento y por estar conmigo en este ciclo importante en mi vida.

A mi novio, por su paciencia, comprensión y tiempo para que yo pudiera cumplir con este trabajo, por impulsarme a cumplir este reto y haber estado en este momento tan importante de mi formación profesional.

A esa mujer que luchó por lograr un reto más en su vida, a mí misma.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco con todo mi corazón:

A la Universidad Autónoma de Querétaro, por incrementar mi desarrollo profesional.

A mis profesores, por brindarme sus conocimientos y compartir sus experiencias.

A mi directora de tesis la Dra. Ma. Luisa Leal García, por su orientación acertada, tiempo y apoyo me brindo en la realización de esta investigación.

¡Gracias!

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1. <i>Estrategia</i>	3
2.1.2. <i>Administración Estratégica</i>	4
2.1.3. <i>Objetivos</i>	13
2.2. Características de la empresa	21
2.2.1. <i>Antecedentes históricos</i>	21
2.2.2. <i>Organigramas de la empresa</i>	21
2.2.3. <i>Filosofía corporativa</i>	23
2.2.4. <i>Subdirección de Operaciones & TI</i>	25
2.3. Investigaciones relacionadas	27

	Página
2.3.1. <i>La planeación estratégica como herramienta clave para contribuir a un sistema de mejora continua en micro, pequeña, mediana empresas de la delegación Tlalpan</i>	27
2.3.2. <i>Importancia de la planificación estratégica en el proceso gerencial de una empresa.</i>	28
2.3.3. <i>Desarrollo de una estrategia de planeación participativa, orientado a resultados para mejorar el desempeño del programa institucional de innovación y desarrollo (PIID) del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas</i>	29
2.3.4. <i>La utilización del balanced scorecard para lograr la alineación de los objetivos en el Centro de Investigación CIATEQ</i>	30
2.3.5. <i>La importancia del liderazgo y la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales.</i>	31
2.3.6. <i>Toma de Decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un programa deportivo en la Licenciatura en Fisioterapia</i>	32
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1. Justificación	34
3.2. Planteamiento del problema	35
3.3. Objetivos	35
3.3.1. <i>Objetivo general</i>	35
3.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	35

	Página
3.4. Definición de universo	36
3.5. Tamaño y tipo de la muestra	36
3.6. Definición de variables	36
3.6.1. Variable independiente	36
3.6.2. Variable dependiente	37
3.7. Hipótesis	37
4. METODOLOGÍA	38
4.1. Diseño del estudio	38
4.2. Tipo de estudio	38
4.3. Instrumento	38
4.4. Procedimiento	39
4.5. Procesamiento de la información	40
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	41
5.1. Características de la muestra	41
5.2. Resultados de la variable planeación estratégica	46
5.3. Resultados de la variable objetivos	51
5.4. Comprobación de hipótesis	56
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	62
REFERENCIAS	64
APÉNDICES	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Distribución de colaboradores	26
2. Correlación entre preguntas	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	6
2. Proceso de administración por objetivos.	20
3. Organigrama general de la compañía.	22
4. Organigrama de la Subdirección de Operaciones y TI.	23
5. Sexo.	41
6. Edad.	41
7. Vivo con.	42
8. Figura: Departamento.	42
9. Oficina.	43
10. Dependientes económicos.	43
11. Nivel Económico.	44
12. Último grado de escolaridad.	44
13. Turno de trabajo.	45
14. Antigüedad en la empresa.	45
15. Antigüedad en el puesto.	46
16. Comunicación del plan estratégico.	46
17. Comunicación de misión y visión.	47
18. Análisis de misión y visión departamental.	47
19. Estrategias consistentes y viables.	48
20. Análisis FODA.	48
21. Seguimiento oportuno a estrategias.	49
22. Evaluación de estructura organizacional.	49

23. Definición de responsabilidades.	50
24. Definición de pasos para la ejecución de las estrategias del plan.	50
25. Correcciones al plan estratégico.	51
26. Comunicación de objetivos.	51
27. Alineación de plan estratégico con el cumplimiento de objetivos.	52
28. Cumplimiento de objetivos planteados.	52
29. Coherencia de los objetivos planteados.	53
30. Horario de trabajo para cumplir los objetivos.	53
31. Comunicación del status del cumplimiento de objetivos.	54
32. Recursos para cumplir con los objetivos.	54
33. Involucramiento en ejecución y cumplimiento de objetivos.	55
34. Fecha límite para la consecución de objetivos.	55
35. Acciones correctivas para cumplir los objetivos.	56
36. Correlación entre Planeación Estratégica y Objetivos	57

1. INTRODUCCIÓN

Una organización se crea con el fin de ser rentable, crecer y lograr su permanencia en el mercado, es por ello que debe lograr los objetivos, una herramienta que apoya el cumplimiento de objetivos es la planeación estratégica, la cual permite identificar que hacer, como hacerlo, quien ha de hacerlo y cuando debe hacerse. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización.

La empresa en la que se llevó a cabo la investigación ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, pero este fue poco planeado, ya que las circunstancias de ese momento los obligada a actuar en lugar de planear, al existir poca planeación esta deficiencia se ve reflejada en áreas de la organización como lo es en la Subdirección de Operaciones y TI (Tecnologías de la Información), así lo perciben los administradores de esta área, mismos que quieren lograr los objetivos, llevar a cabo su filosofía, cumplir la misión y visión que se le ha encomendado.

Por tal motivo y bajo este contexto este trabajo de investigación tiene como objetivo general identificar la planeación estratégica y su relación con el cumplimiento de objetivos

La hipótesis que se planteó para esta investigación afirma que la planeación estratégica influye favorablemente en el cumplimiento de objetivos.

En el marco teórico de este trabajo se realizó la investigación bibliográfica de temas como la planeación estratégica, estrategias, proceso de elaboración y ejecución de una estrategia, balance scorecard y objetivos, por considerarse temas fundamentales para la presente investigación. Entre los principales autores consultados en estos temas se tiene a Henry Mintzberg (1997), Fred R David (1997), Arthur A. Thompson (2012), Lourdes Munch (2013), Norton, Robert S. Kaplan y David P. (2009), entre otros.

La investigación se realizó bajo una metodología de diseño no experimental cuantitativa, de tipo correlacional, aplicando una encuesta a una muestra no probabilística por conveniencia de la Subdirección de Operaciones y TI (Tecnologías de la Información), de una empresa mexicana líder en servicios de monitoreo, seguimiento, control y recuperación de vehículos.

Habiendo así aplicado las encuestas y procesado los resultados se encontró que existe una correlación positiva entre planeación estratégica y cumplimiento de objetivos en esta organización (correlación de Pearson de 0.92), es decir, que la planeación estratégica es baja el nivel de cumplimiento será bajo y viceversa. Por ello se concluyó que la hipótesis es correcta y que hay una relación entre planeación estratégica y el cumplimiento de objetivos, al final se realizan algunas recomendaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Estrategia

Las estrategias en una organización son de vital importancia ya que marcan la pauta de las acciones a seguir y lograr una administración estratégica efectiva, a continuación se muestran algunas definiciones de estrategia:

Quinn, Voyer, y Mintzberg (1997) definen *estrategia* como:

“El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (p. 7).

Para Davis (2013) las *estrategias* son:

“Un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas” (p. 11).

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) la *estrategia* de una compañía

“consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p. 4).

2.1.2. Administración Estratégica

El termino administración estratégica en esta investigación se utiliza como sinónimo del termino *planeación estratégica*, a continuación se muestran algunas definiciones de administración estratégica.

David (2013) define la administración estratégica como:

“El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización” (p. 5).

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) la administración estratégica es:

“Encontrar respuestas claras a la pregunta *¿Cómo vamos a llegar?* es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el *status quo* puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa” (p. 4).

Peter (1997) define la administración estratégica como:

“Un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que desenvuelve. La definición señala así mismo que la administración estratégica es un proceso continuo; la organización jamás pone fin a su labor estratégica” (p. 9).

A continuación se muestran varios conceptos e información que está relacionada con estrategia y administración estratégica:

Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) mencionan que el núcleo de toda estrategia se constituye de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores.

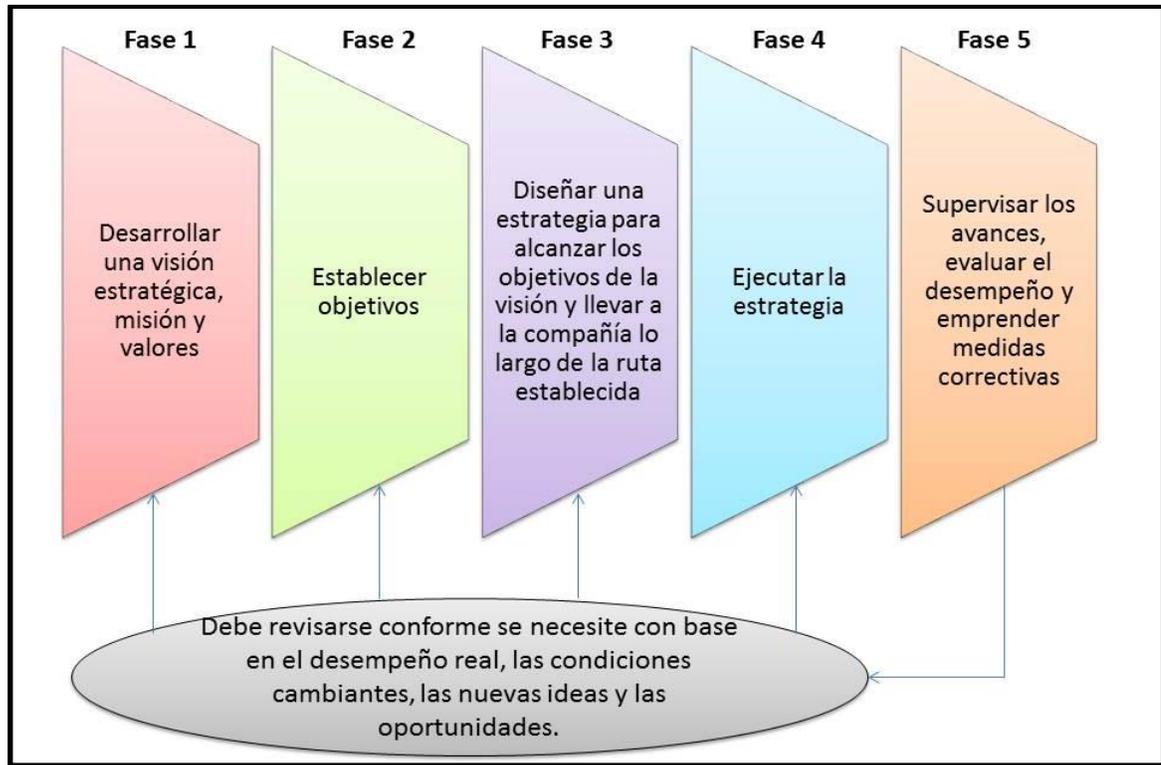
Una estrategia que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el *boleto* más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja.

La *ventaja competitiva* descende de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con *más eficacia*, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con *más eficiencia*, a un menor costo. Satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los consumidores se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más elevado (por ejemplo chocolates Godiva), lo que puede elevar las utilidades al generar mayores ingresos. La satisfacción de las necesidades de los clientes con costos más eficientes se puede traducir en cobrar precios más bajos y alcanzar mayores volúmenes de ventas (p. ej., Walmart), con lo que se incrementan las utilidades por el lado de los ingresos y por el de los costos. Además, si la ventaja competitiva de una empresa parece sustentable (en contraste con sólo temporal), tanto mejor para la estrategia y para la futura rentabilidad de la compañía. Lo que hace que una ventaja competitiva sea *sustentable* (o duradera), en oposición a temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores *razones duraderas para preferir* los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten.

Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

En la figura 1 se puede ver el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.

Figura 1. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



Fuente: Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012, p. 22)

El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia se divide en 5 fases las cuales se explican a continuación.

- **FASE 1. Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales**

Visión

Una *visión estratégica* describe las pretensiones que tiene la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

Comunicación de la visión estratégica

Una visión estratégica se debe comunicar a toda la organización ya que una visión bien comunicada es una herramienta que sirve para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se procura tener. Las visiones estratégicas se hacen realidad cuando la declaración de visión queda grabada en la mente de los miembros de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas.

Misión

Una *declaración de misión* describe *el propósito y el negocio actual* de la empresa y responde a las preguntas *¿Quiénes somos?*, *¿Qué hacemos?* y *¿Por qué estamos aquí?*.

Una *declaración de misión* bien planteada comunica el *propósito* de una compañía en un lenguaje concreto para darle a la compañía su propia identidad.

Valores

Los *valores* de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de los colaboradores cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland. 2012).

- **FASE 2. Establecimiento de objetivos**

El propósito de los altos puestos de establecer *objetivos* es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos.

Los objetivos concretos y medibles son excelentes para la administración por las siguientes razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la

organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más para lograrlos. Lo ideal es que los administradores prescriban objetivos desafiantes pero factibles, que alienten a que la organización se estire para alcanzar todo su potencial (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland), 2012).

- **FASE 3. Formulación de una estrategia**

Formular una estrategia implica resolver una serie de *comos*: *cómo* hacer crecer el negocio, *cómo* satisfacer a los clientes, *cómo* ser mejores que los rivales, *cómo* responder ante las condiciones cambiantes del mercado, *cómo* administrar cada parte funcional del negocio, *cómo* desarrollar las capacidades necesarias y *cómo* alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. En donde se debe elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades, de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.

Un *plan estratégico* expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.

Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

- **FASE 4. Ejecución de la estrategia**

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad enfocada a las operaciones, *hacer que las cosas sucedan* con el propósito de desempeñar labores

fundamentales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consume mucho tiempo del proceso de administración de una estrategia.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

- **FASE 5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos**

Supervisar los avances externos nuevos, evaluar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos cuando sea necesario, es el punto de inicio para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. Cuando la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa pueden decidir si siguen en el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Alinear estructura y estrategia

Cuando se hacen cambios en la estrategia lo más probable es que se requieran cambios en la estructura de una organización por dos razones. Primero, la estructura determina en gran medida la forma en la que se establecerán los objetivos y las políticas. La segunda razón y quizás la más importante es que la estructura determina como se asignaran los recursos. Si la estructura de una organización está basada en grupos de clientes, entonces los recursos se asignaran de esa forma. Así mismo si la estructura de una organización se

fija en torno a las líneas funcionales del negocio entonces los recursos se asignaran por áreas funcionales.

Los cambios en la estrategia generan cambios en la estructura organizacional. La estructura debe diseñarse y alinearse de manera que facilite las intenciones estratégicas de la empresa y la aplicación de la estrategia (David, 2013).

Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro, permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de solo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer el control sobre su propio destino.

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica.

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, es decir, a través del dialogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización.

Uno de los objetivos fundamentales del proceso es lograr la comprensión y compromiso por parte de todos los gerentes y empleados. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso.

Cuando gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y porque lo hace suelen sentirse parte de la empresa y se comprometen a ayudarla, esto sucede en especial cuando los empleados entienden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente

creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa (David, 2013, p.14 y 15).

Beneficios financieros

Las investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estrategia muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes internos y externos. Las empresas que cuentan con sistemas de planeación se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, exhiben un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria (David, 2013, p. 15y 16).

Beneficios no financieros

Greenly afirmo que la administración estratégica ofrece muchos beneficios, a continuación se mencionan algunos de ellos:

1. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
2. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.

6. Permite mejorar la asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre los colaboradores.
9. Ayuda a juntar el esfuerzo individual en uno total.
10. Proporciona la base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento innovador.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar cualquier situación que se presente.
13. Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
14. Fomenta la disciplina y formalidad a la administración de un negocio. (David, 2013, pág. 16)

Errores en la planeación estratégica

En la administración estratégica se deben evitar algunos errores como los siguientes:

1. Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y recursos.
2. Realizar la planeación estratégica solo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
3. Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
4. No comunicar el plan a los colaboradores y dejar que continúen trabajando sin saber nada.

5. Dejar que los altos directivos tomen decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
6. Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.
7. No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
8. Delegar la planeación a un *planeador* en vez de involucrar a todos los gerentes.
9. No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación
10. No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
11. Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.
12. Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia en la planeación.
13. Que no haya cabida para la flexibilidad y creatividad (David, 2013, p.17).

2.1.3. Objetivos

Para Simon, (1964) las metas u objetivos “*establecen qué es lo que se va lograr y cuando serán alcanzados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas*” (Quinn, Voyer y Mintzberg, 1997, p. 7).

Para Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) los objetivos “*son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr*” (p. 28).

Para Lourdes Munch (2013) los objetivos “*representan los resultados que la empresa espera obtener.*”

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- *Establecer a un tiempo específico.*
- *Determinarse cuantitativamente.*
- *Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo” (p. 37).*

Para Peter (1997) un objetivo organizativo:

Es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. No puede sobreestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción. Los objetivos de la organización pueden ser para las empresas lo que la estrella polar es para los navegantes: <<fíjela con su brújula y utilícela después como medio para enderezar el rumbo cuando se aparte del mismo>> (p.66).

Qué clase de objetivos fijar

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los *objetivos financieros* comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los *objetivos estratégicos* se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 28).

Objetivos financieros

Los *objetivos financieros* se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 30).

Objetivos estratégicos

Los *objetivos estratégicos* se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 30).

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El Cuadro de Mando Integral complementan los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la

financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 2009, p. 13 y 18).

Biblioteca de Indicadores (KPIs)

Los KPI (Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Desempeño) miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el *cómo* e indicando que tan efectivos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los KPIs son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos son volcados en el Balanced Scorecard o Tablero de Comando, que los recoge y muestra en rojo, amarillo o verde según estén cumpliendo o no con el objetivo propuesto.

Los KPIs son *medios de comunicación*; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa. (Sixtina Consulting Group)

Las ventajas de establecer objetivos de esfuerzo

Lo ideal es que los administradores se planteen el ejercicio de fijar objetivos como herramienta para *que la organización se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregar los mejores resultados posibles*. Retar al personal de la compañía a que lo dé todo y entregue ganancias *por estirarse* en el desempeño obliga a una empresa a ser más inventiva, a demostrar mayor urgencia en mejorar su desempeño financiero y su

posición de negocios, y a ser más decisiva y concentrada en sus acciones. Los objetivos de esfuerzo presionan un desempeño excepcional y ayudan a impedir el conformismo con modestas ganancias en el desempeño organizacional (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 31).

Por qué se necesitan objetivos de corto y de largo plazo

El conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una empresa debe incluir metas de desempeño de corto y de largo plazo. Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas y atención indebida para los resultados de corto plazo. Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental), (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 31).

Clasificación de los objetivos

En función del área que abarquen y del tiempo en el que se establezcan los objetivos, pueden ser:

- *Estratégicos o generales.* Se refieren a toda la empresa y se establecen a largo plazo.

- *Tácticos o departamentales.* Se determinan para un área, gerencia o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo.
- *Operacionales o específicos.* Se establecen en niveles o secciones de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales. Los objetivos operacionales suelen ser:
 - Seccionales: Cuando se refieren a una sección o grupo.
 - Individuales: Como su nombre lo indica son metas personales (Munch, 2013, p. 38).

Lineamientos para establecer objetivos

Al establecer los objetivos es imprescindible observar ciertos lineamientos, algunos de son los siguientes:

- Definirlos por escrito.
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué?
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.
- Deben ser medibles para su comparación.

La importancia de la fijación por objetivos es tal, que el proceso de administración por objetivos es un medio utilizado frecuentemente en las empresas (Munch, 2013, p. 39).

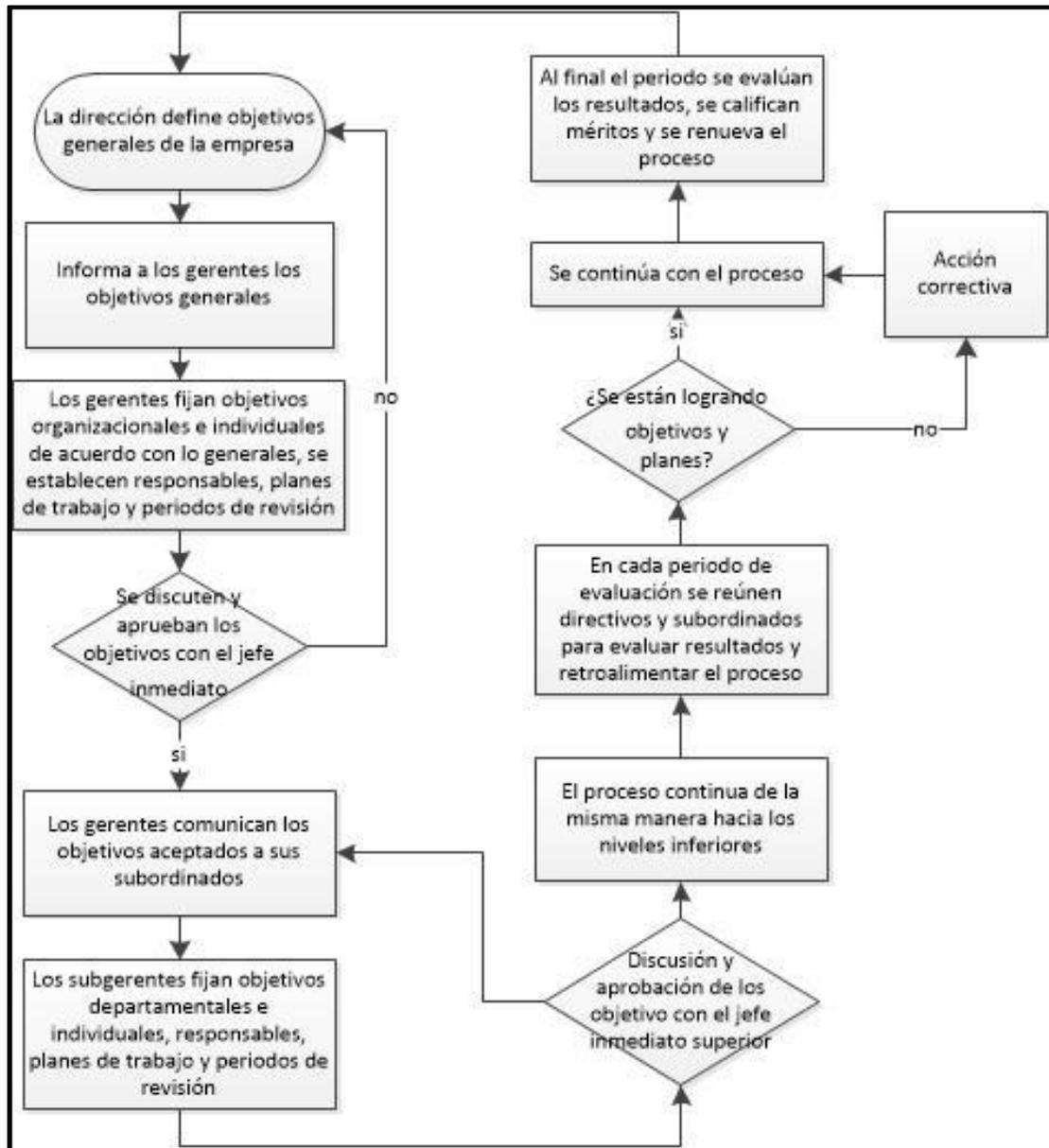
La necesidad de objetivos en todos los niveles de la organización

El establecimiento de objetivos no debe limitarse a los que fija la alta administración para el desempeño de la empresa. Las metas deben separarse en objetivos de desempeño para cada negocio, línea de productos, departamentos funcionales y unidades laborales individuales. El desempeño de la compañía no aprovechará todo su potencial a menos que cada unidad organizacional establezca y persiga objetivos de desempeño que contribuyan directamente a los resultados y productos deseados para la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 31).

Proceso de administración por objetivos

En la figura 2 se puede observar el proceso de administración por objetivos.

Figura 2. Proceso de administración por objetivos



Fuente: Munch, (2013, p. 40).

2.2. Características de la empresa

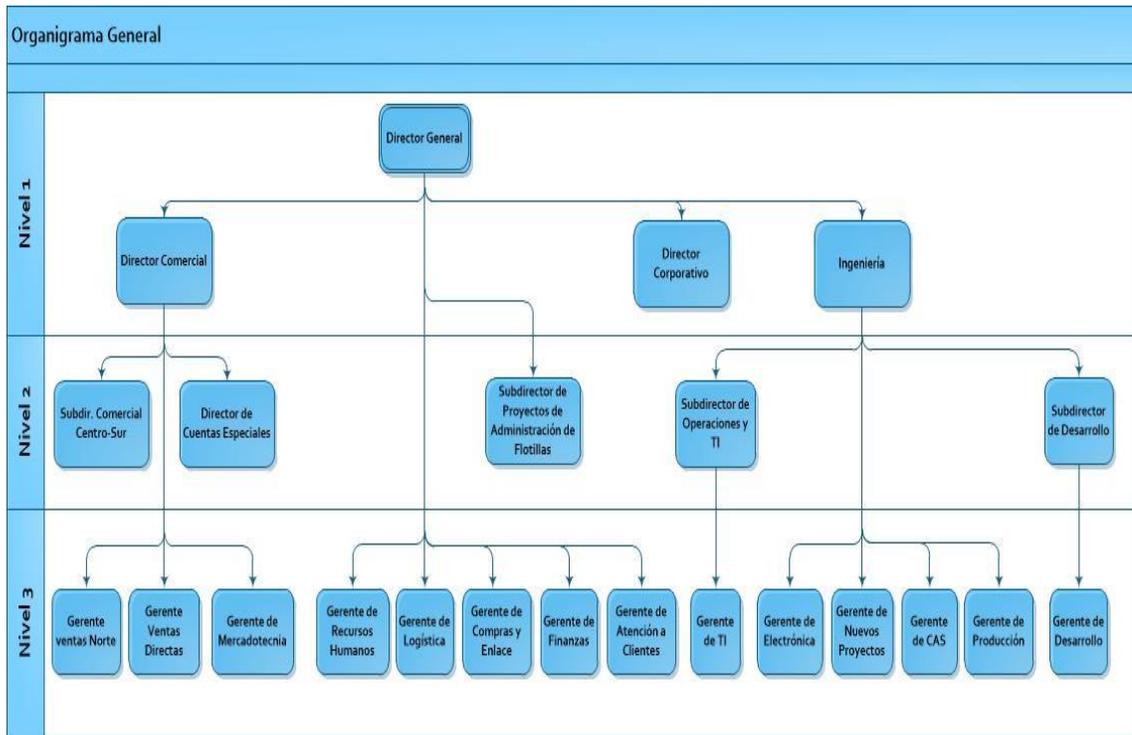
2.2.1. Antecedentes históricos

- Lugar de nacimiento: México DF., Colonia del Valle
- Nacemos de una relación comercial que se tenía con el grupo *Pescarmona* de Argentina (proyectos de automatización), y es cuando proponen iniciar este negocio en la República Mexicana.
- Iniciamos operaciones con 8 colaboradores
- En 2003 se decide tomar el control del sistema, se contrata a la empresa *Automatización Aplicada a Gasolineras*, empresa consultora ubicada en la Ciudad de Querétaro, para traer la operación a Encontract con un éxito rotundo (Documento interno de la compañía - Curso de Inducción, 2015).

2.2.2. Organigramas de la empresa

De acuerdo a Franklin (2009) por su naturaleza el organigrama general de la compañía de la Figura 3 es microadministrativo porque corresponde a una sola organización, por su ámbito es general ya que representa los niveles más altos que corresponden a Directores, Subdirectores y Gerencias, por su contenido es debido a que es una representación gráfica en donde muestra sus relaciones de jerarquía o dependencia, y su presentación es vertical porque las unidades están ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

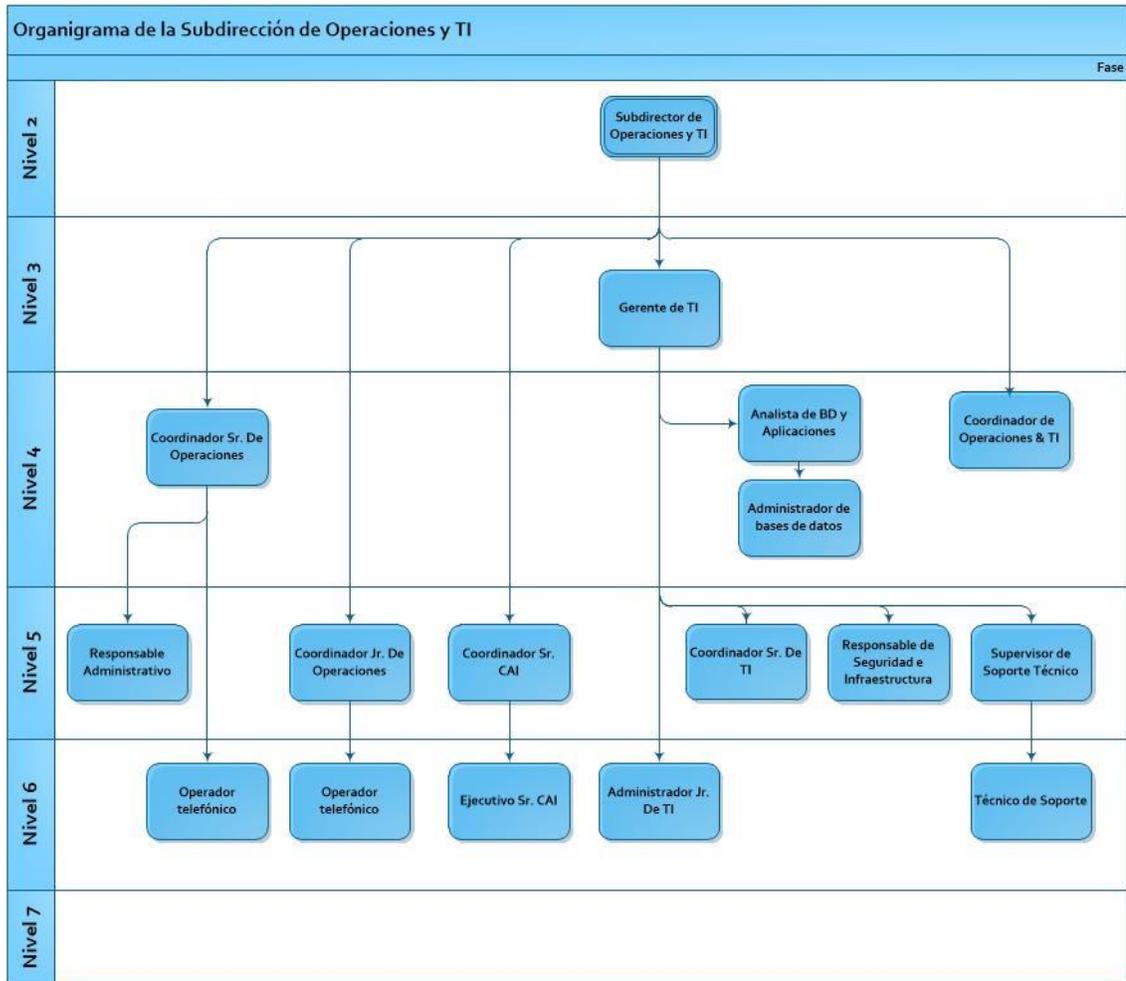
Figura 3. Organigrama general de la compañía



Fuente: Documento interno de la compañía - Manual de la Organización, (2015, pág. s. p.)

Según Franklin (2009) el organigrama de la Subdirección de Operaciones y Tecnologías de la Información representado en la figura 4 es microadministrativo porque corresponden a una sola organización, por su ámbito es específico porque muestra solo una área de forma particular, por su contenido es integral debido a que es una representación gráfica en donde muestran sus relaciones de jerarquía o dependencia, y su presentación es vertical ya que también las unidades están ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Figura 4. Organigrama de la Subdirección de Operaciones y TI



Fuente: Documento interno de la compañía - Manual de la Organización, (2015, pág. s. p.)

2.2.3. Filosofía corporativa

¿Quiénes somos?

Somos una empresa que está consciente del valor y significado que tienen tus vehículos; es por eso que nos concentramos en vigilar y optimizar tu patrimonio, contamos con:

- Experiencia de 11 años en el mercado.
- Más de 74 mil unidades monitoreadas.
- Más de 2,200 millones de pesos recuperados.

- Desarrollo de tecnología propia.
- Centros de instalación a nivel nacional.
- Dos centros de monitoreo 24x7 redundantes geográficamente separados.
- Infraestructura confiable y en constante movimiento.

Operamos por medio de las redes Telcel y Telefónica Movistar.

Pertenece a la Asociación Nacional de Empresas de Rastreo y Protección Vehicular (ANERPV), dedicada a mejorar los procesos de protección y reacción, creando vínculos estrechos de participación conjunta con las autoridades federales, estatales y municipales de nuestro país.

Para brindar un óptimo servicio de recuperación a nuestros clientes, también trabajamos en conjunto con autoridades competentes como agrupamientos de seguridad privada.

Empresa mexicana líder en servicios de monitoreo, seguimiento, control y recuperación de vehículos.

Misión

Proporcionar un servicio de monitoreo, control, seguimiento y recuperación de vehículos, sustentado en una cultura de calidad, respaldados por tecnología de punta y distinguirnos por la innovación, creatividad y vocación de servicio.

Visión

Ser la mejor empresa mexicana de su ramo y de los mejores lugares para trabajar, a través de llevar a cabo acciones que garanticen la lealtad de nuestros clientes, la sustentabilidad del negocio y su responsabilidad social.

Valores

- **ENTREGA**
- **CONFIANZA**
- **TOLERANCIA**
- **RESPONSABILIDAD**
- **ACTITUD DE SERVICIO**
- **KALIDAD** (Documento interno de la compañía - Filosofía corporativa, 2015)

2.2.4. Subdirección de Operaciones & TI

La Sub-Dirección de Operaciones y TI (Tecnologías de la Información) está formada por tres departamentos, los cuales son Operaciones, Centro de Aseguramiento a Instaladores (CAI) y Tecnologías de la Información (TI), estos departamento se encuentran separados geográficamente, Operaciones tiene colaboradores en la Oficina de Querétaro y Cuajimalpa, el CAI se encuentra en la oficina de Chimalistac y TI en Querétaro.

Cuenta con 42 colaboradores distribuidos de la siguiente manera. Ver tabla 1.

Tabla 1

Distribución de colaboradores

Departamento/ áreas	Oficina	Cantidad
Administración de la Sub-dirección	Querétaro	2
Operaciones	Querétaro	7
Operaciones	Cuajimalpa	13
Centro de Atención a Instaladores (CAI)	Chimalistac	10
Tecnologías de la Información (TI)	Querétaro	7
Tecnologías de la Información (TI)	Chimalistac	3
Total		42

Fuente: Documento interno de la empresa (2015)

Operaciones

Departamento encargado de garantizar la recuperación de vehículos con reporte de robo, coordinando a las autoridades oportunamente para que custodien las unidades, y al mismo tiempo brindar una excelente atención a nuestros clientes para hacerles sentir que estamos de su lado.

Centro de Aseguramiento a Instaladores (CAI)

Es el encargado de asegurar la correcta ejecución de actividades, apegándose estrictamente a los procedimientos para garantizar la relación, instalación, operación y correcta configuración del producto contratado por el cliente.

Tecnologías de la Información (TI)

Es el departamento que se encarga de brindar oportuna y eficazmente recursos y soluciones informáticas disponibles para resguardar la información, cumplir con las exigencias de clientes internos y externos, otorgando un servicio eficiente, confiable y de alta calidad.

2.3. Investigaciones relacionadas

A continuación se muestran algunas investigaciones relacionadas con la planeación estratégica y objetivos:

2.3.1. La planeación estratégica como herramienta clave para contribuir a un sistema de mejora continúa en micro, pequeña, mediana empresas de la delegación Tlalpan

Escoto (2006) llevó a cabo una investigación de la planeación estratégica como herramienta clave, para contribuir a un sistema de mejora continua en micro, pequeña, mediana empresas de la delegación Tlalpan en donde comenta que la representatividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES), en el sector económico mexicano y las condiciones desfavorables que enfrentan en cuanto a la globalización y la competencia, así como sus deficiencias en administración y la falta de preparación de los dueños que han sido el detonante para la presente investigación.

Es un estudio de tipo exploratorio, en el que se enfatizan los principios de la mejora continua mediante el modelo de Robbins de planeación estratégica, como una forma innovadora de administrar para los dueños de tres MPYMES, objeto de este estudio: Una fabricante de herramientas, una comercializadora de calzado y un fabricante de chocolates.

Una vez detectada la problemática a resolver se aplicó un diagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) a las tres empresas, objeto de estudio, para determinar la situación real al momento de iniciar la investigación, en cuanto a aspectos internos (administración, infraestructura, recursos) y externa (proveedores, clientes, mercado, financiamiento).

Se definieron las variables de estudio: La mejora continua (variable dependiente) y la planeación estratégica (variable independiente), de las cuales se determinaron tres categorías administrativas a evaluar, en las empresas objeto de estudio, a saber: Estrategias, Clima Laboral y Planes.

Para evaluar las categorías establecidas, se diseñaron cuestionarios, que se aplicaron a todo el personal de las empresas de estudio, los resultados fueron procesados con el programa SPSS (Statistical Processor for Social Science),

A partir de los resultados de los cuestionarios se aplicó el modelo de planeación estratégica, para cada organización, cuyo trabajo, permitió elaborar una propuesta de intervención en las MiPyMES, para contribuir a un sistema de mejora continua.

2.3.2. Importancia de la planificación estratégica en el proceso gerencial de una empresa

Higuerey y Fermín (2009) realizaron una investigación sobre la importancia de la planeación estratégica en el proceso gerencial de una organización en donde encontraron que la Planificación Estratégica es una herramienta que define una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en el FODA existente, es decir, se traza un objetivo y luego se pautan pequeñas metas a corto plazo que, al cumplirse, facilitan un poco más el logro de ese gran objetivo. El objetivo es lo que se llama *Visión*, pero antes

de trazarse se debe tener clara la *Misión* (¿qué somos?). Una vez conocido que somos y cuál es la gran meta que queremos alcanzar, se planifican los pasos que se deben seguir para lograr la visión, estos pasos es lo que se denomina *Estrategias*.

2.3.3. Desarrollo de una estrategia de planeación participativa, orientado a resultados para mejorar el desempeño del programa institucional de innovación y desarrollo (PIID) del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas

Lozano (2013) realizó una tesis sobre el desarrollo de una estrategia de planeación participativa, orientada a resultados para mejorar el desempeño del programa institucional de innovación y desarrollo (PIID) del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas el cual tiene como principal objetivo analizar y desarrollar una Estrategia de Planeación Participativa, orientado a resultados, la cual permitirá mejorar el Desempeño del Programa Institucional de innovación y Desarrollo (PIID) del Instituto Tecnológico Lázaro Cárdenas, por lo que se utilizará una de las herramientas principales de la planeación, el análisis FODA para evaluar el avance que guarda cada una de las metas establecidas en el PIID, e identificar las estrategias y las acciones destinadas a fortalecer el logro de aquellas metas consideradas prioritarias, que impacten en los resultados de estas metas hacia el último año del sexenio y articule la planeación operativa para el siguiente Programa de Trabajo Institucional. La investigación se realiza con Información del Seguimiento al Programa de Institucional de Innovación y Desarrollo 2007-2012, del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, la cual es proporcionada por cada una de las áreas académicas, administrativas y de planeación que intervienen en el desarrollo del programa, la metodología utilizada para llevar a cabo la tesis, fue investigación descriptiva de tipo cualitativo, en la que se indagaran en estadísticas ya existentes y otras

fuentes, para poder atender la problemática dada. Los resultados obtenidos de las 30 metas evaluadas del PIID 2007 – 2012 del instituto, se identificaron doce metas como la de alta prioridad para el desarrollo y la consolidación del instituto, por las que se establecieron nuevas líneas de acción en el Programa de Trabajo Anual 2012, las cuales sirvieron de base, para elaborar la agenda estratégica 2012-2013, solicitada por la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST), en el mes de noviembre del 2011, de igual forma sirve de soporte para asentar los nuevos lineamientos y las estrategias necesarias para el siguiente programa sexenal.

2.3.4. La utilización del balanced scorecard para lograr la alineación de los objetivos en el Centro de Investigación CIATEQ

Díaz (2014) realizó un trabajo acerca del uso del balanced scorecard para lograr la alineación de los objetivos en el centro de investigación el cual tuvo como objetivo desarrollar indicadores personales y de proceso para complementar el Balanced Scorecard de CIATEQ. Esta estrategia busco la alineación de los objetivos de los colaboradores con la misión y visión del centro de tal forma que todos en la organización compartan los mismos objetivos y tengan un entendimiento común de la Estrategia, este modelo tomo en cuenta las cuatro perspectivas de la organización (conocimiento y aprendizaje, los procesos internos, los clientes y los objetivos financieros) siendo de esta manera un modelo integrados de la organización. La tecnología obliga a utilizar maneras diferentes de medir el desempeño de la organización ya que los activos tangibles han sido desplazados por los activos intangibles en base a esto se formuló la hipótesis, la implementación de los indicadores de procesos, personales o específicos mejorara la alineación de los trabajadores que estén

relacionados con el proceso interna a la misión y visión de CIATEQ. La investigación se realizó dentro de la categoría descriptiva y explicativa apoyada mediante un análisis de sus variables. El universo utilizado fue el departamento de procesos de producción y comercialización, específicamente se enfocó en los roles relacionados con el proceso de administración robusta de proyectos, las variables utilizadas fueron, implantación de indicadores de procesos personales o específicos de la perspectiva interna, y mejorar la alineación objetivos de los trabajadores con la misión y visión de CIATEQ. En base a los resultados que se obtuvieron de la investigación se confirma la hipótesis de que la implementación de los indicadores de procesos, personales o específicos mejorarán la alineación de los trabajadores que estén relacionados con el proceso interno a la misión y visión de CIATEQ ya que la encuesta arrojó que la mayoría de los involucrados coincide que la implementación de los objetivos personales y procesos si mejorará la alineación de objetivos.

2.3.5. La importancia del liderazgo y la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales

Salinas (2009) realizó una investigación acerca de la importancia del liderazgo y la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales ya que el liderazgo ha sido un tema de interés, desde los tiempos antiguos en que las personas se reunían en grupos para lograr objetivos. Sin embargo no fue sino hasta principios del siglo XXI que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías de liderazgo se concentraron en dos. Las teorías de rasgos son las que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes. Teorías del comportamiento que identifican comportamientos que diferenciaban

a los líderes eficaces de los ineficaces. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional. Los estilos de liderazgo pueden impactar en el medio laboral, así como será alimentado a partir de las conductas del líder que se manifiesta en las diversas situaciones del trabajo. Los estilos de liderazgo son la combinación de habilidades que el hombre presenta en forma continua dentro de toda organización en relación con la dirección. El liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a sus seguidores. Una empresa puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. Un buen líder debe ser; responsable, honesto, creativo, motivador, sociable, justo, practico, carismático, con iniciativa, tenaz, tolerante y con carácter.

2.3.6. Toma de Decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un programa deportivo en la Licenciatura en Fisioterapia

Ávila (2014) realizó una investigación acerca de la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un programa deportivo en la licenciatura

en fisioterapia, este tuvo como objetivo general elaborar The Balanced Scorecard (BSC) con la versión presentada por Frances (2006) para proponer indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un programa deportivo en la Licenciatura en Fisioterapia para la toma de decisiones; el modelo se adapta a una institución educativa pública donde se realiza un diseño no experimental, transaccional, correlacional, descriptivo y de campo. Se elaboró la matriz estratégica y análisis FODA de la institución, se propone la visión del programa y la descripción de los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: Responsabilidad financiera, alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia (LFT), procesos internos y capacidades. Se elabora mapa estratégico y BSC utilizando indicadores del programa deportivo, indicadores propuestos por Valenzuela y Ramírez (2009) y el Cuestionario para la Evaluación de las Estrategias de Aprendizaje de los Estudiantes Universitarios (CEVEUAPA) propuesto por Gallo, Suárez y Pérez (2009), aplicado en pilotaje en una institución educativa del área de la salud y validado por pares y expertos con 31 preguntas escala Likert y con un alfa de Cronbach de 0.866. Una vez realizado el modelo BSC se aprobó la hipótesis The BSC es un modelo que identifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos en un programa deportivo para la toma de decisiones. Se concluyó que el programa deportivo no cuenta con ningún indicador en la perspectiva de responsabilidad financiera y necesita incluir más indicadores en las perspectivas de procesos internos y capacidades para determinar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos: La perspectiva alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia tiene mayor número de indicadores que las demás perspectivas pero no los suficientes en los objetivos estratégicos de mejorar en alumnos su desempeño académico y mejorar la salud del alumnado. Se propone utilizar el BSC elaborado para futuras aportaciones.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

El interés del tema partió del conocimiento que se tiene acerca de la importancia que posee para una empresa cumplir con los objetivos estratégicos y financieros, en donde se sabe que los administradores deben de fijar los objetivos como una herramienta para que la organización se esfuerce por entregar los mejores resultados posibles, lo cual trae como beneficio un mejor desempeño financiero.

La administración de la Subdirección de Operaciones y TI de una empresa mexicana líder en servicios de monitoreo, seguimiento, control y recuperación de vehículos, quiere cumplir con los objetivos, llevar a cabo su filosofía, lograr la misión y visión que se le ha encomendado, a raíz de esto se decidió llevar a cabo un estudio entre los colaboradores de los departamentos de Operaciones, Tecnologías de la Información y Centro de Atención a Instaladores, con el propósito de determinar si la planeación estratégica influye en el cumplimiento de objetivos, para que a partir de esto se impulse fuertemente llevar a cabo una planeación estratégica como lo sugiere la teoría, ejecutando cada una de las fases que compone el proceso de elaboración y ejecución de la estrategia, recordando que debe ser un proceso continuo que permita hacer ajustes cada que se considere pertinente, con el fin de ir alineando las acciones con el cumplimiento de los objetivos planificados y así ejercer el control sobre el rumbo de estos departamentos.

Los resultados obtenidos en esta investigación servirán para establecer los factores determinantes de la planeación estratégica para cumplir con los objetivos y para formular recomendaciones a los interesados.

3.2. Planteamiento del problema

La empresa en la que se va a llevar a cabo la investigación ha tenido un gran crecimiento en los últimos años pero este fue poco planeado ya que las circunstancias de ese momento los obligada a actuar en lugar de planear.

La dirección en conjunto con las gerencias deben ser los principales responsables de realizar una planeación estratégica y asegurarse de que se lleve a cabo para cumplir con los objetivos, al existir poca planeación esta deficiencia se ve reflejada en otras áreas de la organización como lo es en la Subdirección de Operaciones y TI, así lo perciben los administradores de esta área.

Bajo este contexto, resulta de vital importancia para la administración investigar si la planeación estratégica influye en el cumplimiento de objetivos, ya que la planeación estratégica se enfoca en formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos en donde el propósito es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

De acuerdo a lo planteado la pregunta de investigación es: ¿Tendrá la planeación estratégica relación con el cumplimiento de objetivos?

3.3. Objetivos

3.3.1. *Objetivo general*

Identificar la planeación estratégica y su relación con el cumplimiento de objetivos.

3.3.2. *Objetivos específicos*

- Describir las características de la planeación estratégica
- Describir el cumplimiento de objetivos

3.4. Definición de universo

La subdirección en donde se llevó a cabo la investigación tiene actualmente 42 colaboradores, 30 en el departamento de Operaciones, 10 en el CAI (Centro de Atención a Instaladores), 10 en TI (Tecnologías de la Información) y 2 que se encuentran a cargo de los tres departamentos.

3.5. Tamaño y tipo de la muestra

De acuerdo a las características, necesidades de la empresa, recursos y tiempo destinados a la presente investigación, se manejó una muestra no probabilística por conveniencia integrada por 30 colaboradores que corresponden a un 71% del total de la población.

La elección de los elementos en la muestra no probabilística, dependió cuestiones que están relacionadas con la características de la investigación y de quien hace el estudio dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

3.6. Definición de variables

3.6.1. Variable independiente

Planeación estratégica

El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del termino *planeación estratégica*.

David (2013) define la Administración Estratégica como *“el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”* (p. 5).

3.6.2. Variable dependiente

Objetivos

Para Simon, (1964) las metas u objetivos *“establecen qué es lo que se va lograr y cuando serán alcanzados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas”* (Quinn, Voyer y Mintzberg, 1997, p. 7).

3.7. Hipótesis

Como hipótesis se planteó la siguiente declaración:

- La planeación estratégica influye favorablemente en el cumplimiento de objetivos.

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño del estudio

En esta investigación se utilizó un diseño no experimental cuantitativo (Sampieri, 2006) ya que se realizó sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, los fenómenos existentes no fueron provocados intencionalmente, en donde las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

4.2. Tipo de estudio

De acuerdo a Sampieri (2006) el alcance de esta investigación es correlacional ya que se asociaron variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Este tipo de estudios tienen como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. La utilidad principal es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.

4.3. Instrumento

El cuestionario que se aplicó se elaboró de un total de 31 preguntas, 11 para datos generales (7 preguntas cerradas y 4 abiertas) y 10 para cada variable, con escala tipo Likert (ordinal), el cual fue validado por pares y expertos con apoyo de compañeros de

la maestría y de la directora de tesis, que ayudaron a determinar sobre una lista de ítems, cuáles eran los más apropiados para evaluar las variables de esta investigación.

La aplicación de la escala Likert fue de manera autoadministrada, es decir se les entregó la escala a los participantes y este marco respecto de cada afirmación, la categoría que mejor describió su reacción,

El escalamiento tipo Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo. El objeto de actitud puede ser cualquier "cosa física, un individuo, un concepto o símbolo, una marca, una actividad, una profesión, un edificio, etc." (Sampieri, 2006, p. 341).

4.4. Procedimiento

El proceso de la investigación se llevó a cabo en las siguientes etapas:

1. Selección del tema de investigación en función del interés del autor y recursos disponibles.
2. Selección de la empresa en la cual se llevaría a cabo la investigación.
3. Solicitar autorización a las autoridades de la empresa bajo el entendido de que la información se manejaría de forma confidencial.

4. Revisión de documentos internos de la empresa: filosofía corporativa, manuales, procesos, organigramas, entre otros.
5. Elaboración de marco teórico y estructura de la tesis.
6. Elaboración del cuestionario con escala tipo Likert.
7. Validación del instrumento por pares y expertos.
8. Aplicación de 30 encuestas a la muestra de estudio en su lugar de trabajo, donde previamente fueron informados sobre el manejo confidencial de sus datos y que no era obligatorio responderla.
9. Procesamiento de las encuestas en una hoja de cálculo.
10. Presentación de resultados y conclusiones.

4.5. Procesamiento de la información

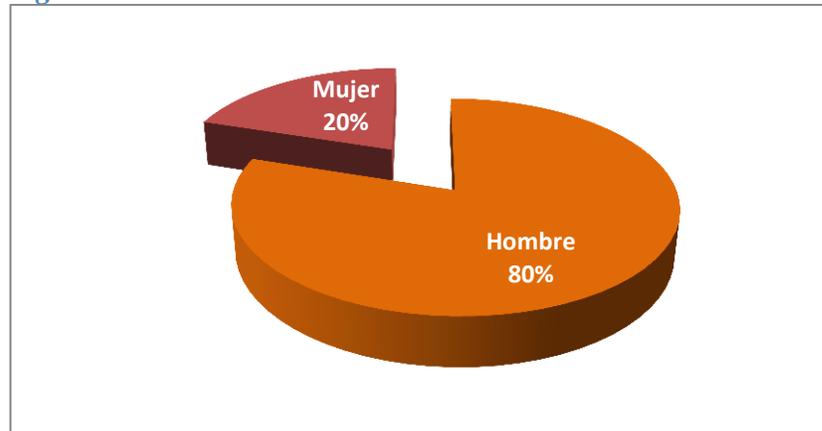
1. Codificación estableciendo códigos a las respuestas de las preguntas.
2. Elaboración del libro de códigos.
3. Elaboración de la matriz de codificación en una hoja de cálculo (Excel)
4. Transferencia de los datos a la matriz.
5. Aplicación de la estadística descriptiva para elaborar los gráficos circulares con presentación en porcentajes.
6. Realización de la correlación de Pearson para comprobar la hipótesis.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la muestra

Como se puede apreciar en la figura 5, del total de los encuestados el 20% fueron mujeres y el 80% fueron hombres.

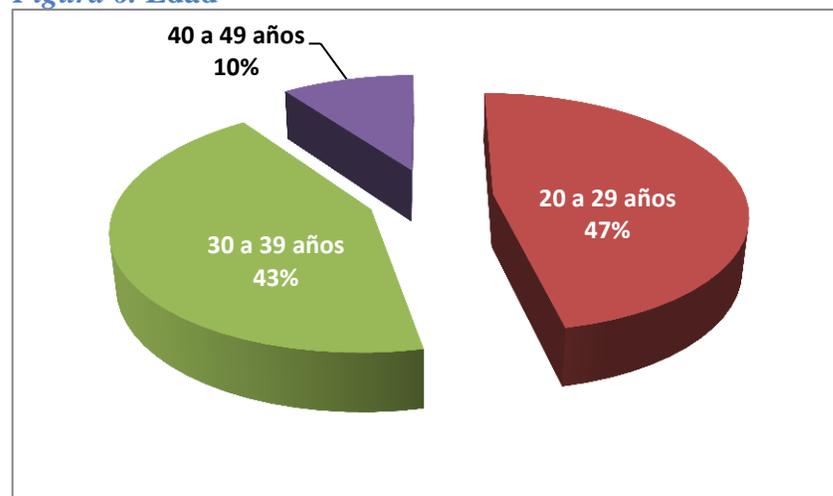
Figura 5. Sexo



Fuente: Elaboración propia (2015).

El 90% de la muestra son adultos jóvenes que oscilan entre los 20 y 40 años, ver figura 6.

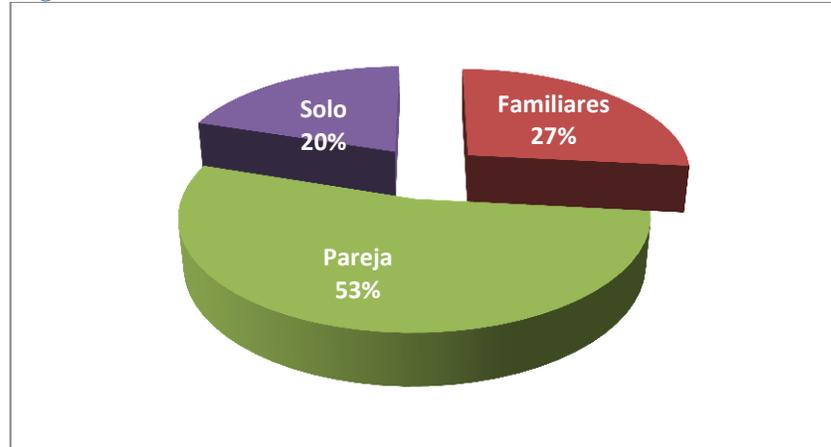
Figura 6. Edad



Fuente: Elaboración propia (2015).

El 80% de los encuestados viven con pareja o familiares y el 20% viven solos, así lo muestra la figura 7.

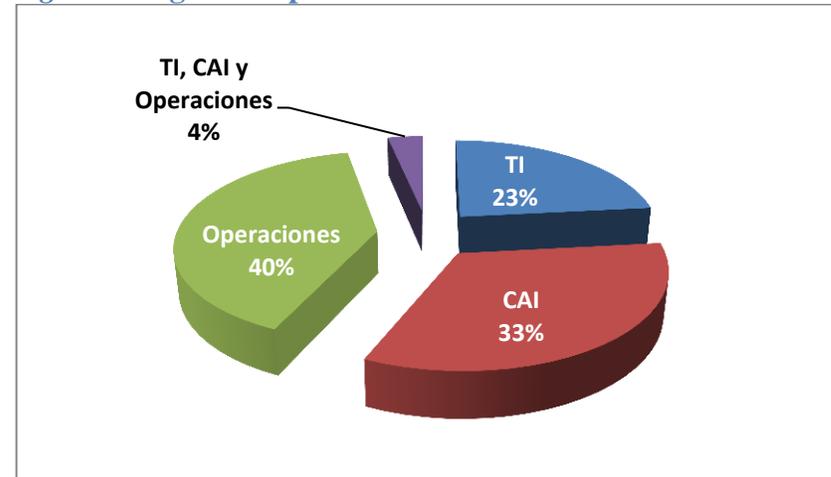
Figura 7. Vivo con



Fuente: Elaboración propia (2015).

La figura 8 refleja que de los encuestados el 40% fueron del departamento de Operaciones, le sigue el CAI con un 23%, en penúltimo TI con un 23% y por último el 4% que pertenece a la administración de los tres departamentos anteriores.

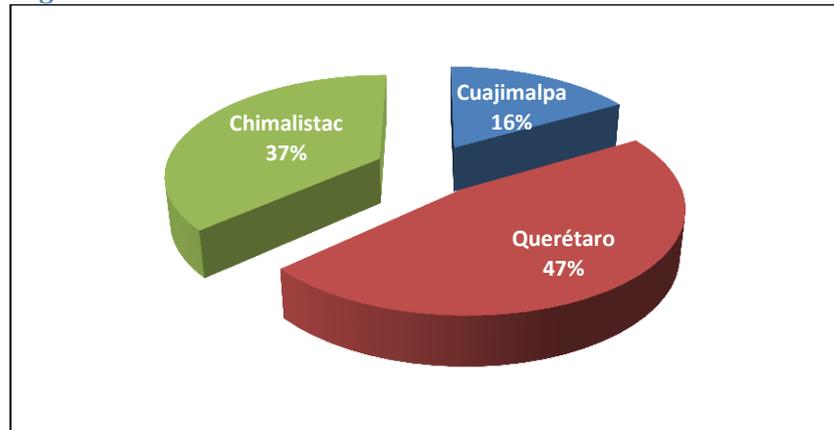
Figura 8. Figura: Departamento



Fuente: Elaboración propia (2015).

La oficina que tuvo un mayor número de encuestados fue la de Querétaro con 47%, en segundo Chimalistac con 37% y en tercero Cuajimalpa con un 16%, así lo revela la figura 9.

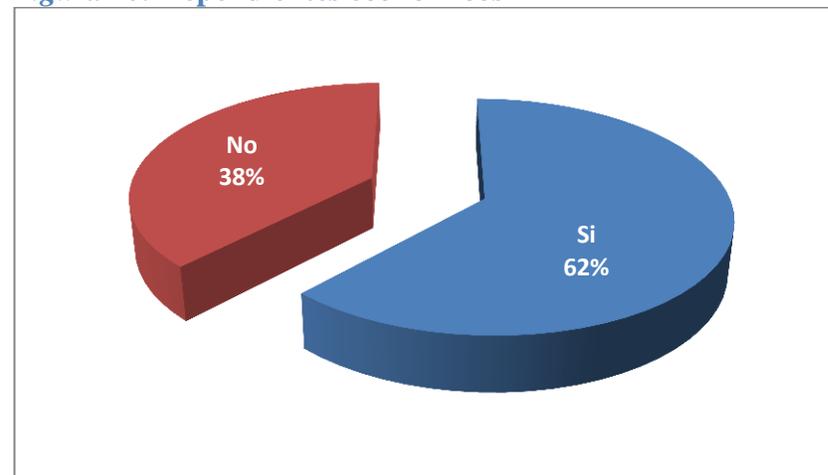
Figura 9. Oficina



Fuente: Elaboración propia (2015).

Como se puede apreciar en la figura 10, el 62% de la muestra tiene dependientes económicos y el 38% no tiene.

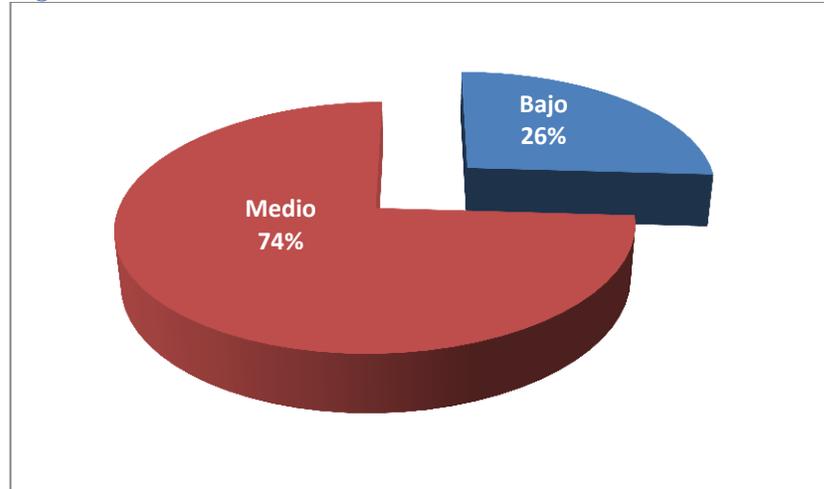
Figura 10. Dependientes económicos



Fuente: Elaboración propia (2015).

La figura 11 demuestra que el 74% de los colaboradores consideran que su nivel económico es medio y el 26% que es bajo, ver figura 11.

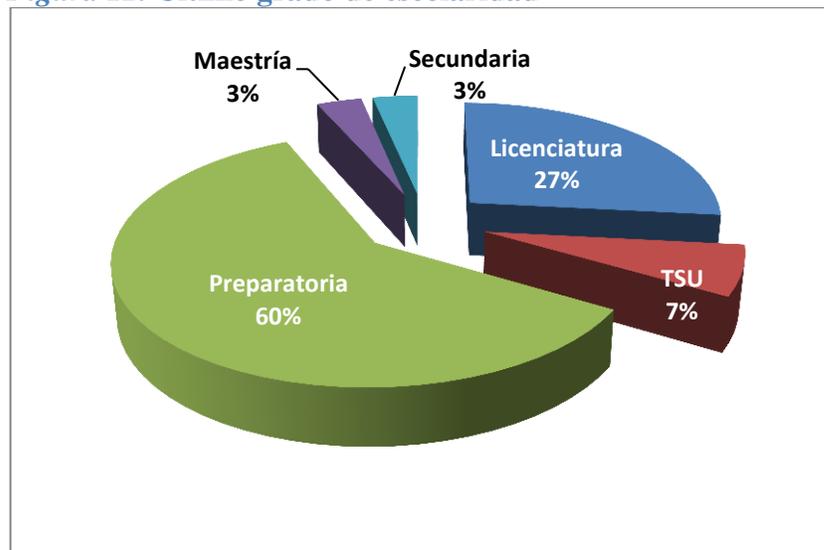
Figura 11. Nivel económico



Fuente: Elaboración propia (2015).

El gráfico de la figura 12 muestra que el 60% de los encuestados tienen preparatoria, 27% licenciatura, el 7% una carrera técnica, el 3% secundaria y 3% maestría.

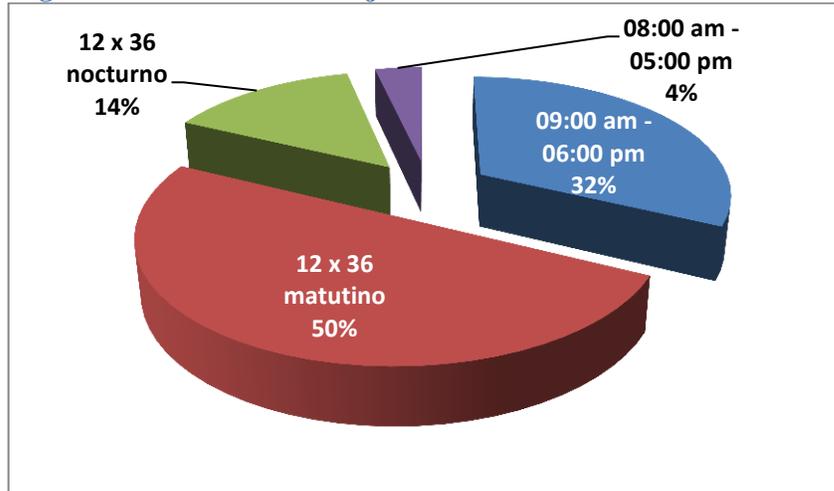
Figura 12. Último grado de escolaridad



Fuente: Elaboración propia (2015).

La gráfica de la figura 13 muestra que la mitad de los encuestados trabajan 12x36 matutino, el 32% de 09:00 a.m. – 06:00 p.m., el 14% 12x36 nocturno y solo el 4% de 08:00 a.m. – 05:00 p.m.

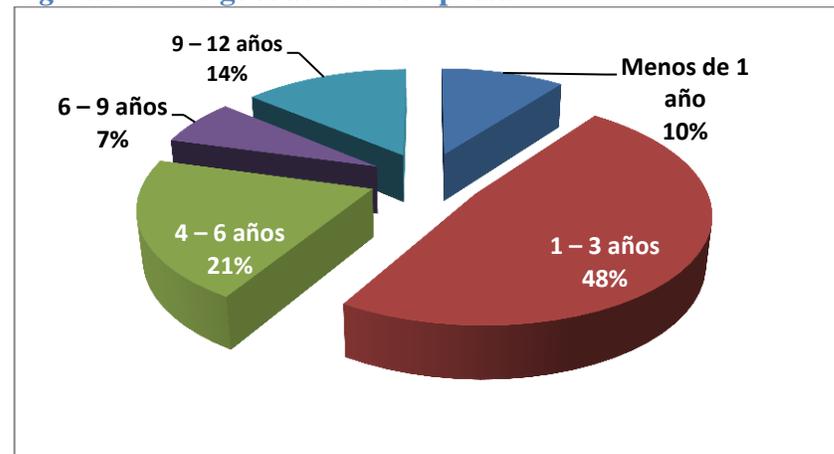
Figura 13. Turno de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2015).

En la figura 11 se muestra que el 10% de los encuestados tienen menos de un año en la empresa, el 48% tiene entre 1 y 3 años, el 28% entre 4 y 9 años y solo el 14% tiene de 9 a 12 años, lo cual indica que estos colaboradores aún se mantienen desde sus inicios.

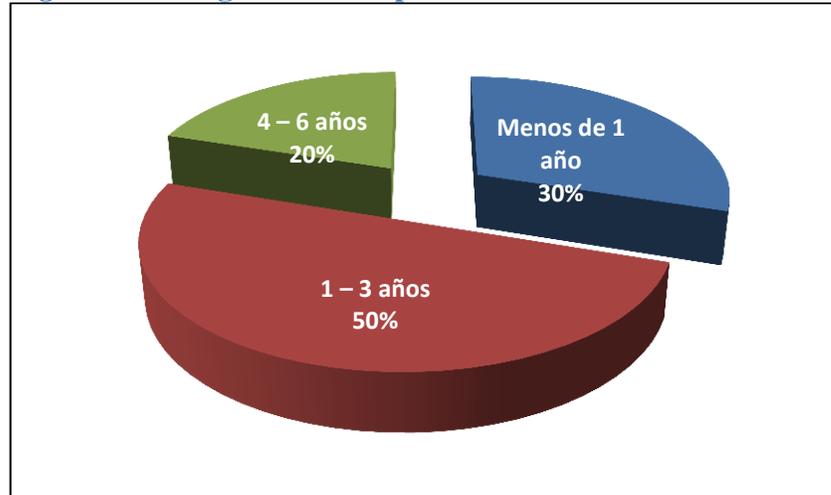
Figura 14. Antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia (2015).

La figura 15 revela que del tamaño de la muestra el 50% tienen de 1 a 3 años en su puesto actual, el 20% de 4 a 6 años y el 30% tiene menos de un año, esto se debe a los nuevos ingresos y a las promociones que surgieron en los últimos meses.

Figura 15. Antigüedad en el puesto

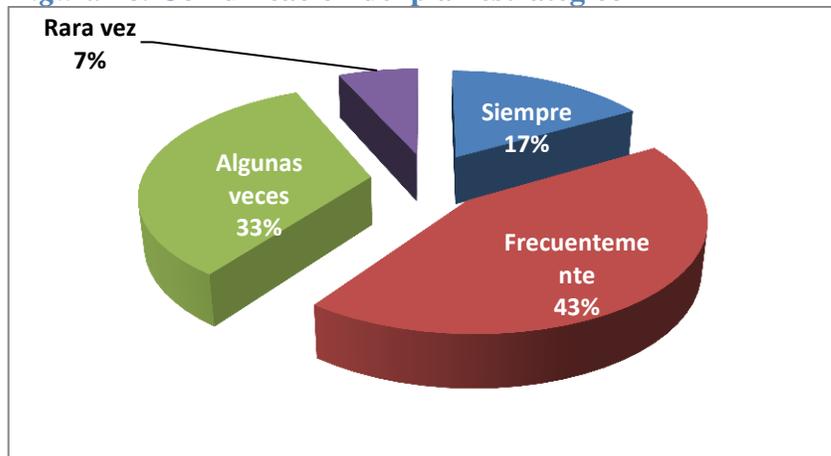


Fuente: Elaboración propia (2015).

5.2. Resultados de la variable planeación estratégica

El 60% de los encuestados manifestó que siempre y frecuentemente se dan a conocer cuál es el plan estratégico a corto y largo plazo, y el 40% considera que algunas veces o rara vez se da a conocer, así lo revela la figura 16.

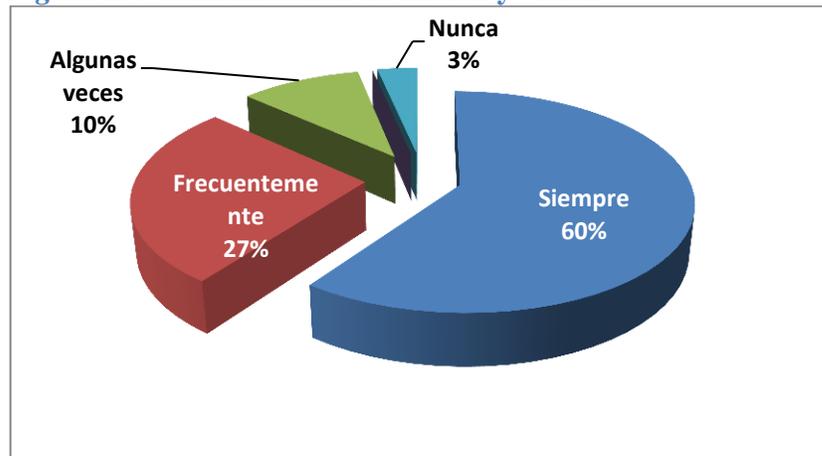
Figura 16. Comunicación del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia (2015).

Como se muestra en la figura 17, el 87% de los encuestados contestaron que siempre y frecuentemente se les comunica cual es la misión y visión de su departamento y el 13% que algunas veces y nunca se les comunica.

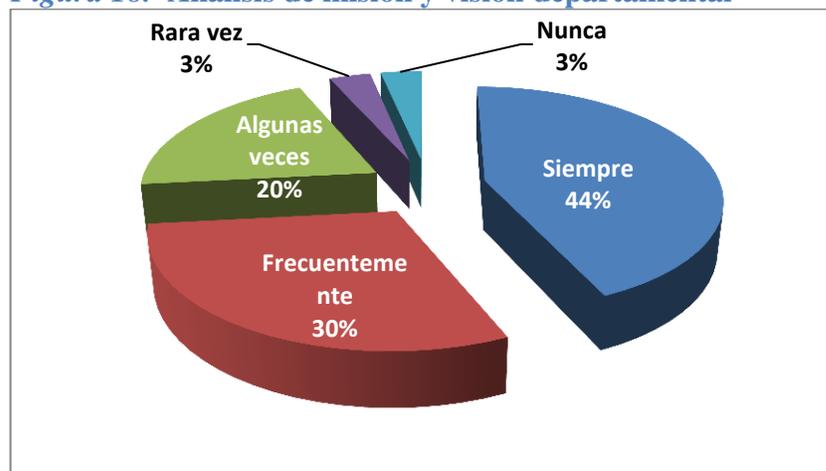
Figura 17. Comunicación de misión y visión



Fuente: Elaboración propia (2015).

Como se puede apreciar en la figura 18, del total de la muestra el 74% contesto que siempre y frecuentemente se analiza cual es la razón de ser de su departamento y como deberá evolucionar.

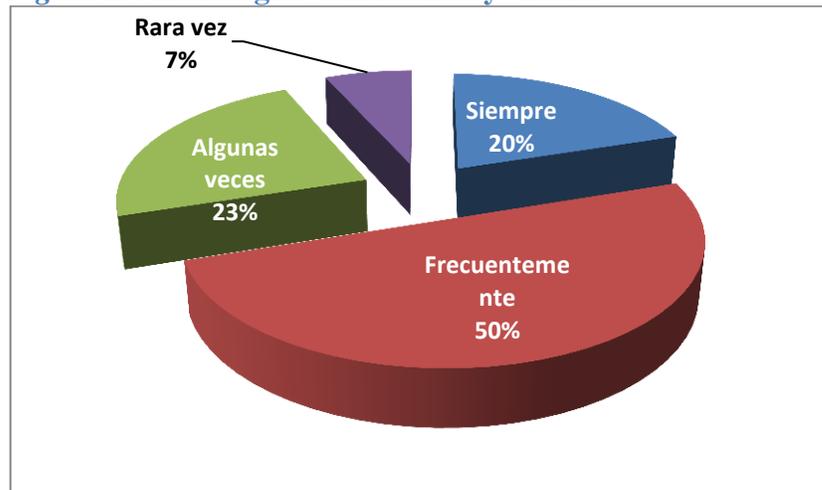
Figura 18. Análisis de misión y visión departamental



Fuente: Elaboración propia (2015).

El 70% de los encuestados percibe que las estrategias siempre y frecuentemente son consistentes y viables, y el 30% percibe que algunas veces y rara vez las estrategias son consistentes y viables, así lo muestra la figura 19.

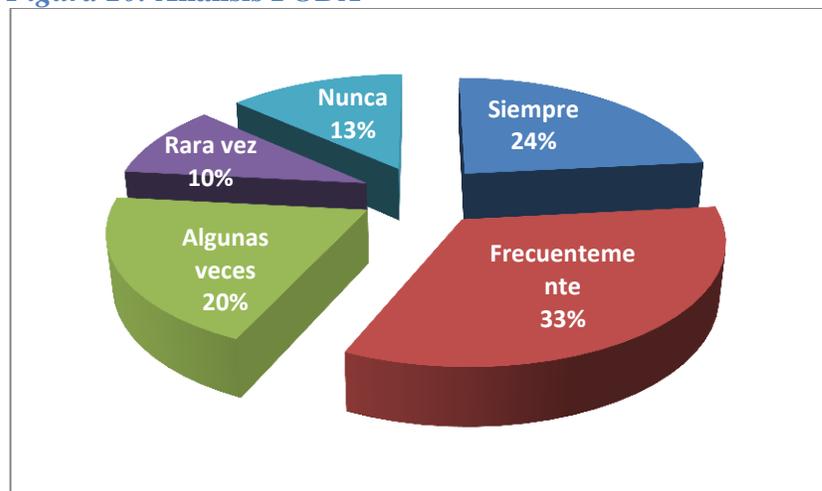
Figura 19. Estrategias consistentes y viables



Fuente: Elaboración propia (2015).

El 57% de los que participaron en la encuesta contestaron que siempre y frecuentemente se hace un análisis FODA de su departamento, ver figura 20.

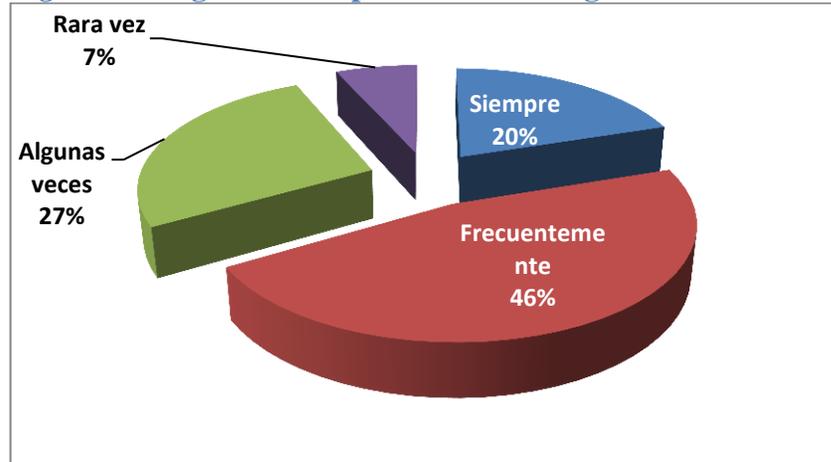
Figura 20. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia (2015).

Como se puede observar, del tamaño de la muestra el 66% respondió que siempre y frecuentemente se les da seguimiento oportuno a las estrategias del departamento y el 34% respondió que algunas veces y rara vez se les da seguimiento.

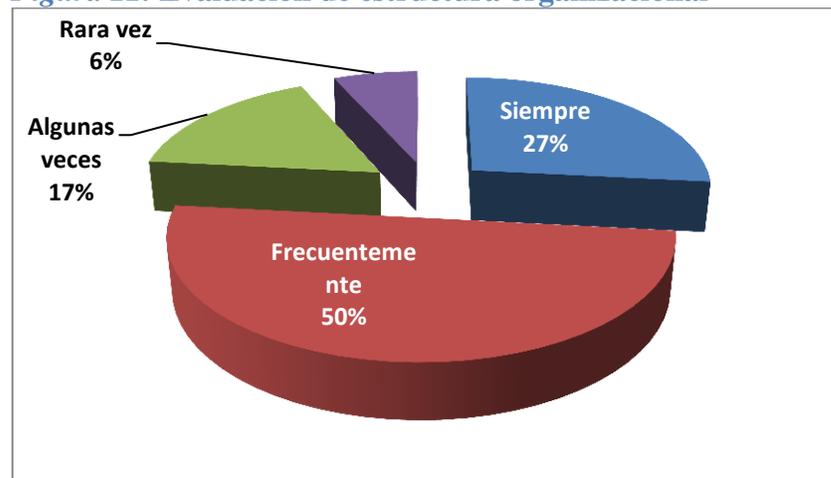
Figura 21. Seguimiento oportuno a estrategias



Fuente: Elaboración propia (2015).

La figura 22 muestra que de los encuestados el 77% manifestaron que siempre y frecuentemente se evalúa la estructura organizacional frente a los cambios q surgen y solo el 23% que algunas veces y rara vez se evalúa la estructura.

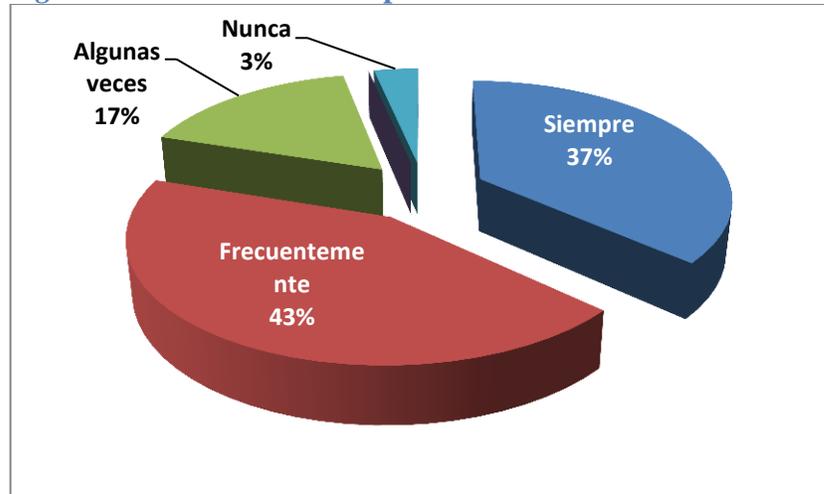
Figura 22. Evaluación de estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia (2015).

El 80% de que participaron en las encuestas expresaron que siempre y frecuentemente se encuentran definidas las responsabilidades, así lo muestra el gráfico de la figura 23.

Figura 23. Definición de responsabilidades



Fuente: Elaboración propia (2015).

Como se puede observar en la figura 24, el 80% de la muestra indico que siempre y frecuentemente se definen los pasos a seguir para la ejecución de las estrategias del plan.

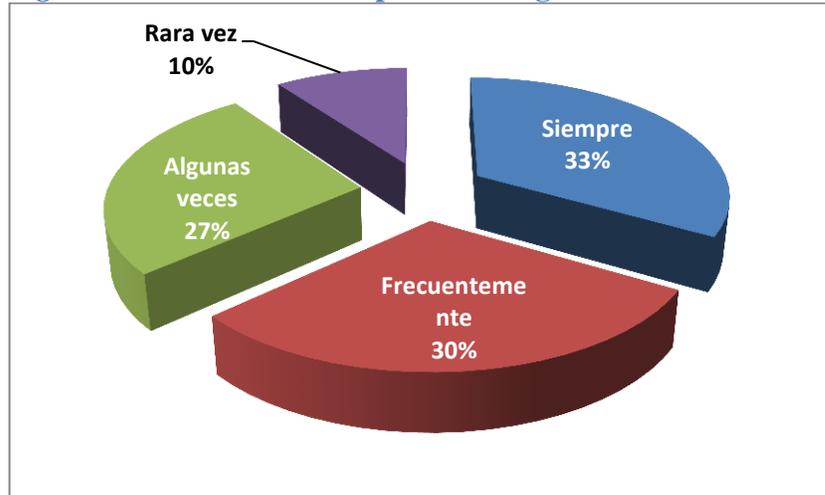
Figura 24. Definición de pasos para la ejecución de las estrategias del plan



Fuente: Elaboración propia (2015).

La figura 25 muestra que el 66% de los que participaron en la encuesta indicaron que siempre y frecuentemente se realizan correcciones al plan estratégico cuando es necesario y el 37% indicaron que algunas veces o rara vez se hacen correcciones.

Figura 25. Correcciones al plan estratégico

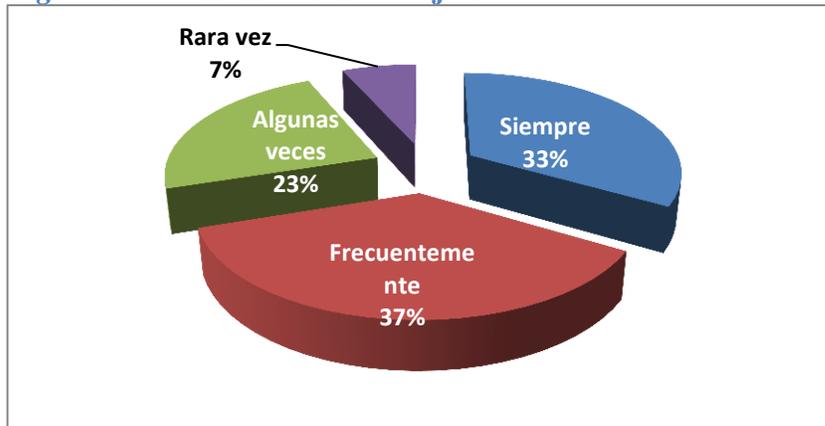


Fuente: Elaboración propia (2015).

5.3. Resultados de la variable objetivos

Del total de la muestra el 70% respondieron que siempre y frecuentemente se dan a conocer cuáles son los objetivos del departamento y el 30% respondieron que algunas veces y rara vez se dan a conocer los objetivos, ver figura 26.

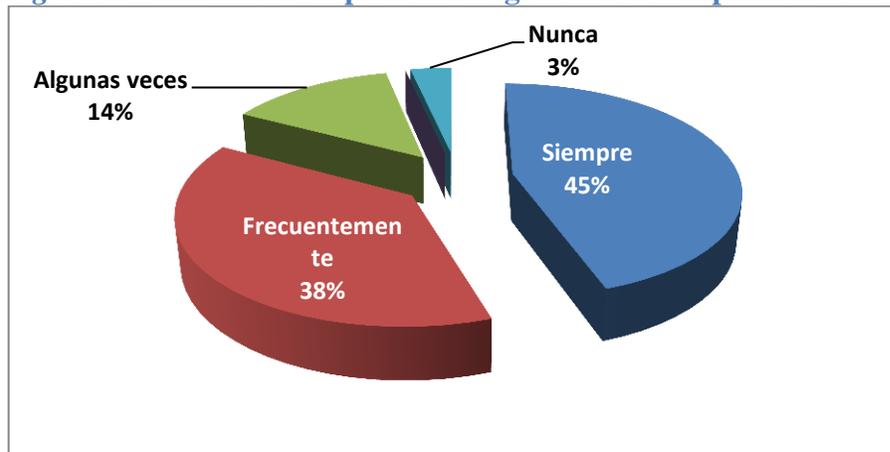
Figura 26. Comunicación de objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015).

La figura 27 muestra que el 83% de los que participaron en la encuesta expresaron que la planeación estratégica está alineada al cumplimiento de objetivos y el 17% que algunas veces y nunca están alineadas.

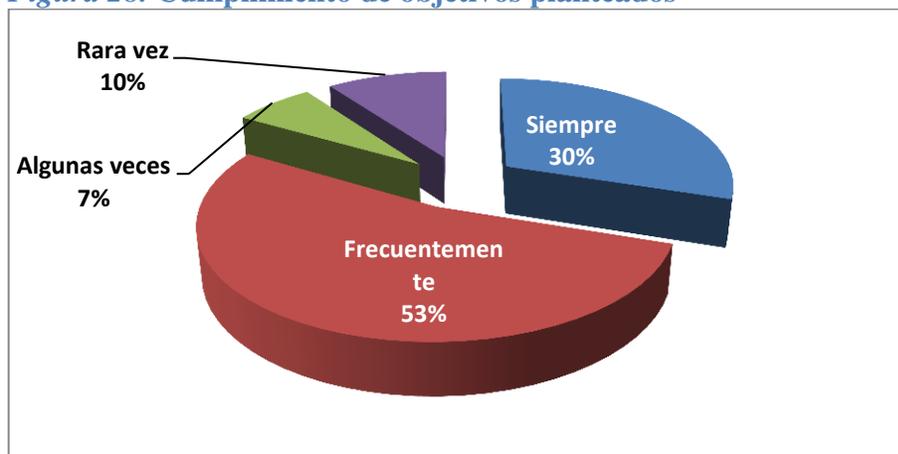
Figura 27. Alineación de plan estratégico con el cumplimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015).

La figura 28 indica que el 83% de los encuestados expresaron que en su departamento se cumplen con los objetivos planteados y solo el 17% expresaron que no se cumplen los objetivos.

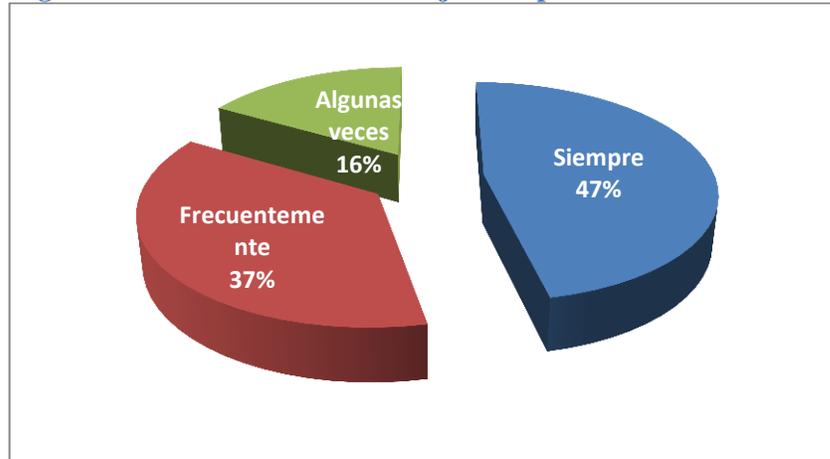
Figura 28. Cumplimiento de objetivos planteados



Fuente: Elaboración propia (2015).

Solo el 16% de la muestra respondieron que los objetivos planteados algunas veces son coherentes y el 84% respondieron que siempre y frecuentemente son coherentes, ver figura 29.

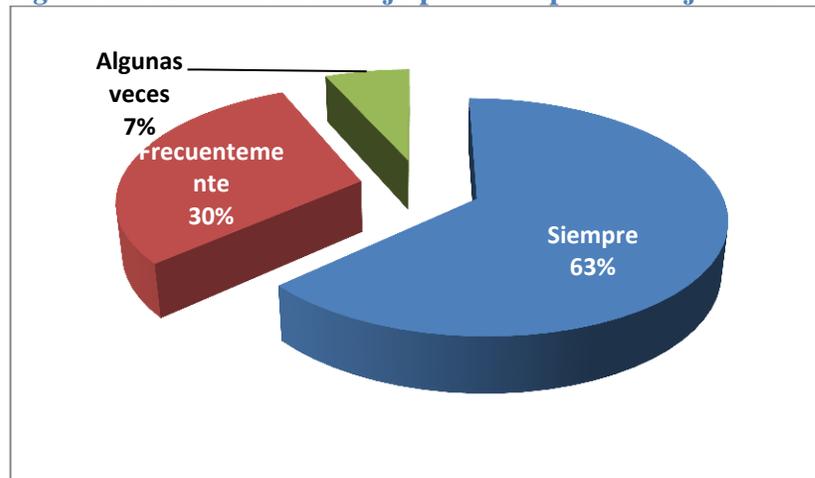
Figura 29. Coherencia de los objetivos planteados



Fuente: Elaboración propia (2015).

El 93% de la muestra expresó que siempre y frecuentemente el horario de trabajo es suficiente para cumplir con los objetivos planeados y solo el 7% expresó que algunas veces es suficiente, así lo revela la figura 30.

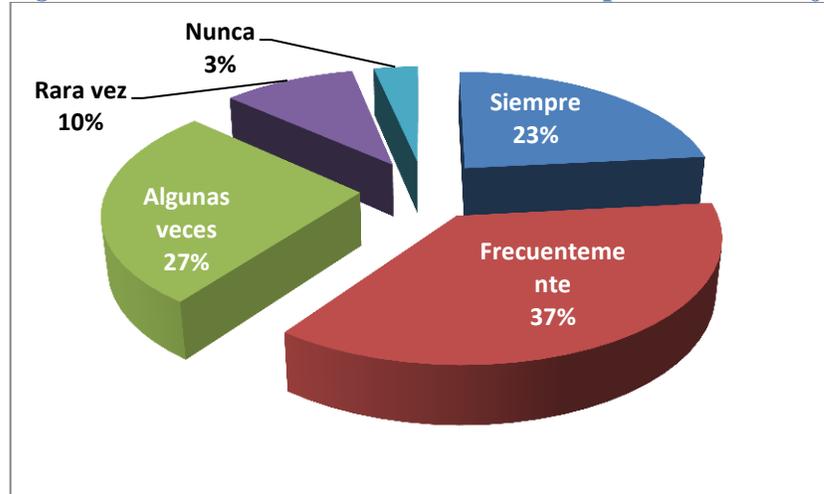
Figura 30. Horario de trabajo para cumplir los objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015).

El gráfico de la figura 31 muestra que el 70% de la muestra indicó que siempre y frecuentemente se les informa el status del cumplimiento de objetivos.

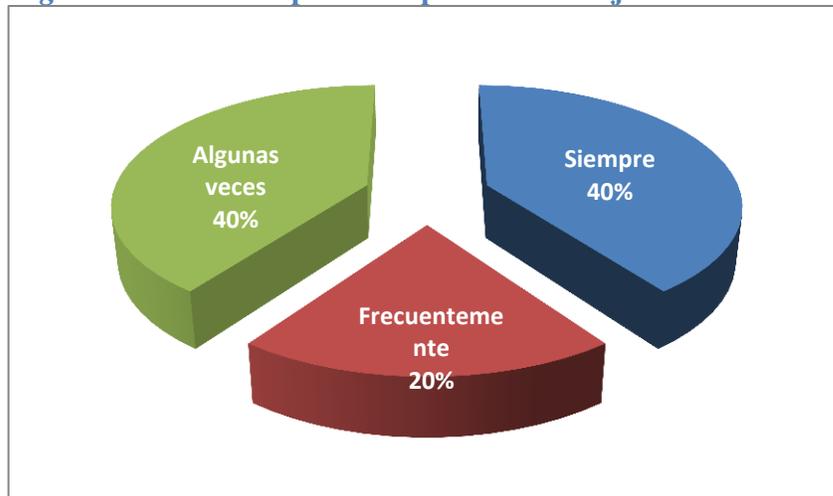
Figura 31. Comunicación del status del cumplimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015).

El 60% de los que participaron en la encuesta consideran que siempre y frecuentemente cuentan con los recursos para cumplir los objetivos y el 40% considera que solo algunas veces, así lo demuestra la figura 32.

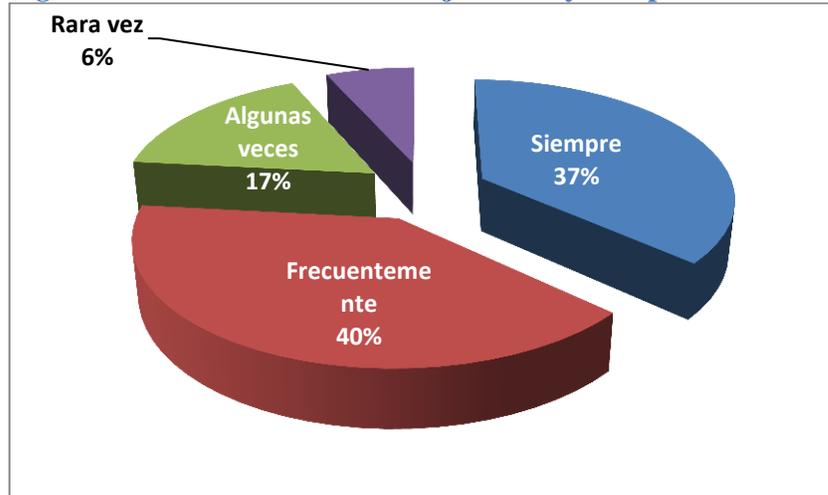
Figura 32. Recursos para cumplir con los objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015).

El 77% de los participantes contestaron que siempre y frecuentemente en su departamento se les involucra en la ejecución y cumplimiento de objetivos y el 23% que solo algunas veces y rara vez se les involucra, ver figura 33.

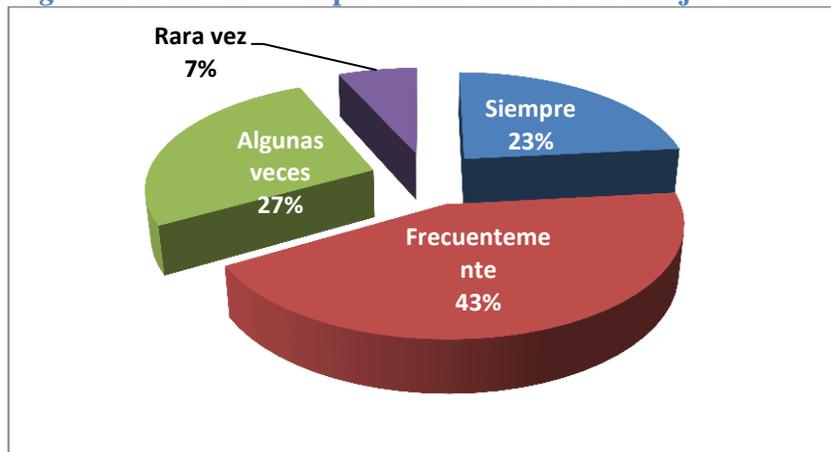
Figura 33. Involucramiento en ejecución y cumplimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015).

Como se puede apreciar en la figura 34, el 66% de la muestra manifestó que siempre y frecuentemente los objetivos tienen una fecha límite para su consecución y el 34% que algunas veces y rara vez los objetivos tienen una fecha límite para su consecución.

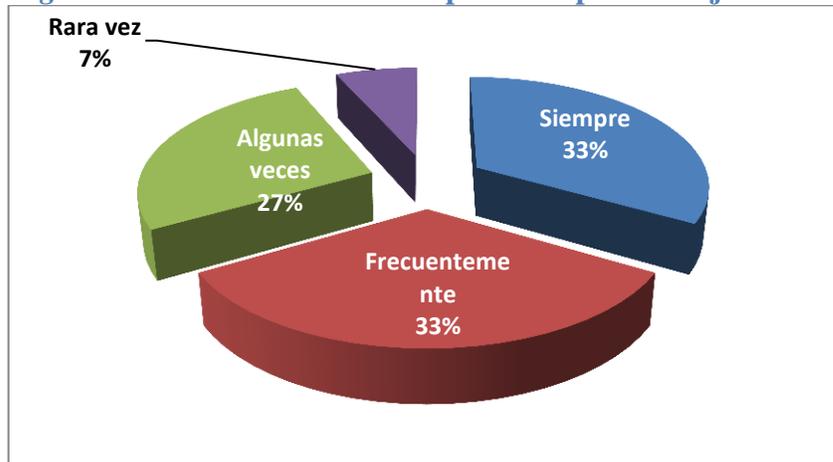
Figura 34. Fecha límite para la consecución de objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015).

La figura 35 muestra que el 66% de los participantes expresaron que siempre y frecuentemente se introducen acciones correctivas en función del cumplimiento de objetivos, y el 34% expreso que algunas veces y rara vez se introducen acciones correctivas.

Figura 35. Acciones correctivas para cumplir los objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015).

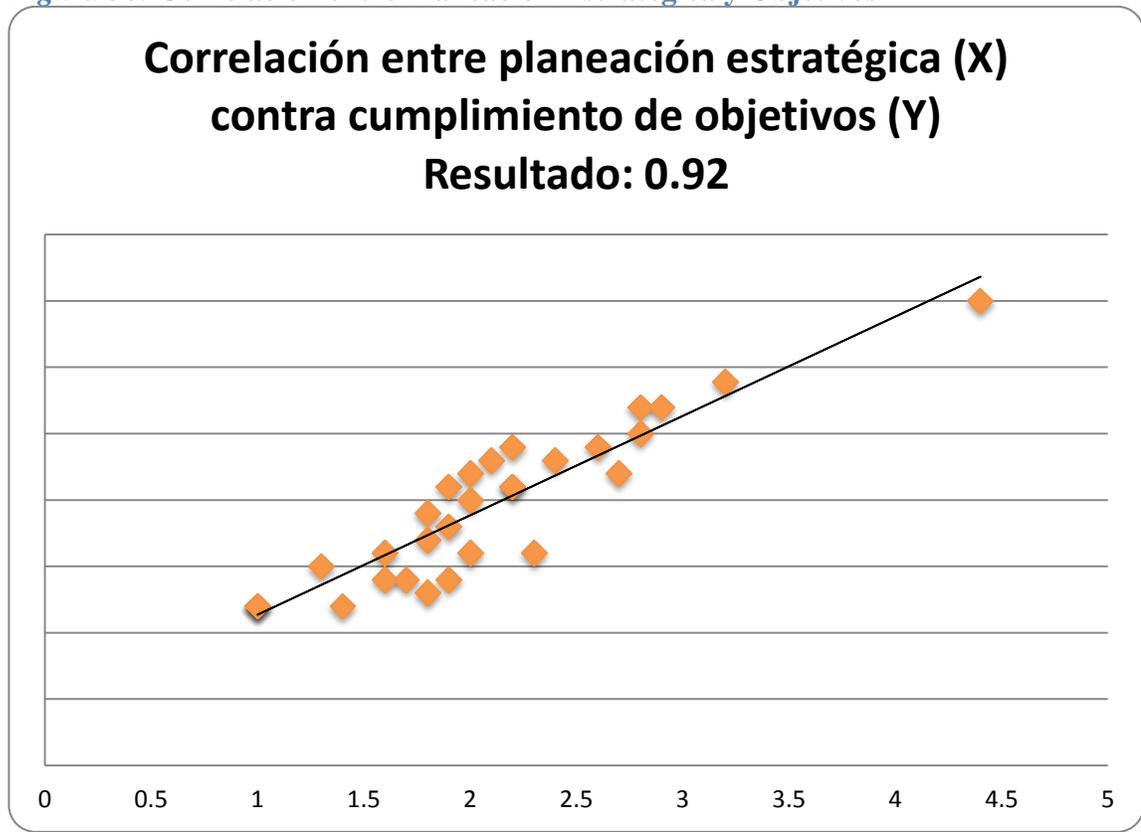
5.4. Comprobación de hipótesis

Los resultados de la encuesta se examinaron en una hoja de cálculo para observar la correlación de Pearson entre planeación estratégica y objetivos.

El coeficiente de correlación de Pearson “*es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón*” (Sampieri, 2006. p. 453).

Los resultados de la correlación de Pearson, respecto a las variables investigadas se presentan a continuación en la figura 36.

Figura 36. Correlación entre Planeación Estratégica y Objetivos



Fuente: Elaboración propia (2015).

5.5.1. Correlacion entre variables

A continuacion en la tabla 2 se muestran las correlaciones que resultaron entre las respuestas de las preguntas de ambas variables.

Tabla 2

Correlación entre preguntas

		Planeación estratégica									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos	1	0.56	0.16	0.71	0.62	0.40	0.78	0.22	0.33	0.71	0.47
	2	0.57	0.64	0.58	0.45	0.27	0.71	0.42	0.52	0.80	0.49
	3	0.57	0.57	0.63	0.47	0.48	0.83	0.18	0.33	0.70	0.62
	4	0.26	0.46	0.46	0.58	0.63	0.64	0.34	0.45	0.58	0.74
	5	0.34	0.19	0.36	0.32	0.03	0.35	0.30	0.32	0.41	0.12
	6	0.39	0.42	0.64	0.48	0.74	0.73	0.45	0.49	0.62	0.57
	7	0.39	-0.08	-0.11	0.00	0.34	0.09	0.22	0.12	0.20	0.15
	8	0.39	0.25	0.39	0.43	0.75	0.47	0.54	0.32	0.48	0.39
	9	0.45	0.30	0.31	0.58	0.37	0.47	0.36	0.45	0.37	0.37
	10	0.54	0.50	0.60	0.47	0.46	0.63	0.25	0.60	0.73	0.61

	Correlación entre 0.80 y 0.89
	Correlación entre 0.70 y 0.79
	Correlación entre 0.60 y 0.69

Fuente: Elaboración propia (2015)

De acuerdo al análisis estadístico realizado se obtuvo que la **correlación fue de 0.92**, lo cual indica que la correlación Pearson es muy buena entre las variables planeación estratégica y objetivos ya que supera el 0.50.

De acuerdo a los conceptos enunciados en el marco teórico en donde Davis (1997) define que las estrategias son un *“medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”* y menciona que la Administración Estratégica es *“el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”*, se encontró que lo que se analizó teóricamente con lo que resulto de esta investigación se llega a la conclusión de que esta investigación apoya en su totalidad a la teoría existente y se deduce entonces que a mayores niveles de planeación estratégica mayor será el cumplimiento de objetivos y viceversa.

- Al examinar los datos que se muestran en la Correlación de Pearson respecto a las variables planeación estratégica y objetivos se desarrolló el siguiente análisis:
- Los colaboradores indicaron que en su departamento se les da seguimiento oportuno a las estrategias, lo que se correlaciono fuertemente en un 0.83 con que en su departamento se cumplen los objetivos planteados.
- Los colaboradores manifestaron que se definen cuáles son los pasos a seguir (planificación) para la ejecución de las estrategias del plan, que se correlaciono en un 0.80 con que la planeación estratégica de su departamento está alineada al cumplimiento de objetivos.
- El hecho de que se les dé seguimiento oportuno a las estrategias en su departamento se correlaciono en un 0.78 con que se dan a conocer cuáles son los objetivos de su departamento.

- Se obtuvo una correlación de 0.75 el hecho de que en su departamento se hace un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con que en su departamento se les involucra en la ejecución y cumplimiento de objetivos.
- En su departamento se hace un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se correlaciono en un 0.74 con que se les informa el status del cumplimiento de objetivos.
- Se realizan correcciones al plan estratégico cuando es necesario se correlaciona en un 0.74 con que los objetivos planteados son coherentes.
- Los colaboradores manifestaron que se les da seguimiento oportuno a las estrategias en su departamento lo cual se correlaciono en un 0.73 con que se les informa el status del cumplimiento de objetivos.
- El hecho de que se analiza cuál es la razón (misión) de ser de su departamento y cómo debería evolucionar hacia el futuro (visión) se correlaciona en 0.71 con que se dan a conocer cuáles son los objetivos de su departamento.
- Se da seguimiento oportuno a las estrategias en su departamento se correlaciona en un 0.71 con que la planeación estratégica de su departamento está alineada al cumplimiento de objetivos.
- Se definen cuáles son los pasos a seguir (planificación) para la ejecución de las estrategias del plan se correlaciona en un 0.71 con el hecho de que se dan a conocer cuáles son los objetivos de su departamento.

Se confirma entonces que la hipótesis que se planteó en un principio “*La planeación estratégica influye favorablemente en el cumplimiento de objetivos*” que se experimenta en la Subdirección de Operaciones y TI de una empresa servicios de monitoreo, seguimiento, control y recuperación de vehículos se comprobó positivamente.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Realizar este trabajo de investigación me permitió aplicar muchos de los conocimientos que obtuve en el transcurso de mis estudios de posgrado y representó un reto importante que me trajo mucho aprendizaje y crecimiento profesional.

Los conceptos utilizados en esta investigación se han estado aplicando en la Subdirección de Operaciones y TI, desde julio del 2014 y con los resultados obtenidos confirmamos que vamos por el camino correcto, que aún quedan muchas cosas por hacer y mejorar pero nos sentimos más sólidos, fuertes y con muchas herramientas para crecer.

La comunicación tiene un papel fundamental ya que todos los colaboradores deben conocer cuál es la estructura organizacional, las estrategias y los objetivos que se tienen que alcanzar, esto permite que se comprometan a apoyar a la organización

Se recomienda a los administradores de la Subdirección de Operaciones y TI que continúen con la definición de los resultados que se esperan, así como las estrategias adecuadas para lograr los objetivos, que constantemente se analice con lo colaboradores cual es la razón de ser del departamento y como debería evolucionar hacia el futuro.

Tomar en cuenta que las estrategias y los objetivos deben ser viables, medibles, definir las fechas límite para su consecución, los pasos a seguir, los recursos que se utilizaran (tecnología, dinero, materiales, capacitación, tiempo etc.) y asignar responsabilidades a los colaboradores para que estos puedan desarrollar sus competencias y posteriormente comunicar en forma piramidal la planeación estratégica y los objetivos que se desean cumplir para involucrar a los colaboradores en la ejecución y cumplimiento.

Es importante que se definan los indicadores de desempeño y se monitoreen continuamente para evaluar el cumplimiento de objetivos e introducir acciones

correctivas si es que se considera necesario, en función del logro de objetivos. Este proceso estratégico nunca tendrá un fin ya que las circunstancias cambian continuamente y es necesario adaptarnos a los cambios que surgen.

Procurar un clima organizacional donde los colaboradores se sientan motivados, contentos, seguros, valorados y si es posible dar recompensas que alienten al personal a cumplir con los objetivos encomendados.

El resultado de esta investigación nos marca la pauta para impulsar la implementación del balance scorecard (Cuadro de mando integral) y así medir la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas equilibradas (las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento), a que la planeación estratégica se implemente a nivel organización, para que los beneficios se vean reflejados en toda la empresa. Algunos de los beneficios podrían ser que seamos más proactivos que reactivos y de esta manera ejercer el control sobre nuestro propio destino, un desempeño financiero a largo plazo superior en relación con su industria, mejorar la coordinación y control de las actividades, que las decisiones importantes se tomen en apoyo de los objetivos establecidos y mejorar la asignación de los recursos, en conclusión que sea más rentable y exitosa.

REFERENCIAS

- Aguado, E. S. (26 de septiembre de 2009). *Universidad Autónoma de Querétaro Repositorio Institucional*. Recuperado el 8 de marzo de 2015, de <http://hdl.handle.net/123456789/2209>
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of visionary Companies*. Nueva York: Harper Collins.
- Contreras, H. (s.f.). *Portal de Relaciones Públicas*. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Corona, B. E. (20 de noviembre de 2013). *Universidad Autónoma de Querétaro Repositorio Institucional*. Recuperado el 8 de marzo de 2015, de <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/532>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- definición abc*. (s.f.). Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de <http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa.php>
- Documento interno de la compañía - Curso de Inducción. (2015). México.
- Documento interno de la compañía - Manual de la Organización. (2015). México.
- Documento interno de la compañía - Filosofía corporativa. (2015). México.
- Dórame, J. M. (1 de enero de 1994). *Biblioteca Digital de la Universidad de Sonora (UNISON)*. Recuperado el 8 de marzo de 2015, de <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=5839>
- Escoto, O. G. (abril de 2006). *D Space*. Recuperado el 08 de marzo de 2015, de <http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/2103>

- Fincowsky, E. B. (2009). Organización de Empresas. En E. B. Fincowsky, *Organización de Empresas*. México: McGRAW-HILL.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Estado de México: Pearson Prentice Hall.
- García, M. Á. (julio de 2014). *Universidad Autónoma de Querétaro Repositorio Institucional*. Recuperado el 8 de marzo de 2015, de <http://hdl.handle.net/123456789/1979>
- Gurrola, E. R. (14 de julio de 2014). *Universidad Autónoma de Querétaro Repositorio Institucional*. Recuperado el 8 de marzo de 2015, de <http://hdl.handle.net/123456789/1409>
- Higuerey, M. F. (8 de diciembre de 2009). *UDOSpace Repositorio Institucional de la Universidad de Oriente*. Recuperado el 8 de marzo de 2015, de <http://hdl.handle.net/123456789/1630>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Cambridge: Harvard Business school Press.
- Munch, L. (2013). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.
- Norton, R. S. (2009). *El Cuadro De Mando Integral The Balance Scorecard*. Barcelona (España): Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Organizacional, G. (s.f.). *Gestión Organizacional*. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>
- Peter, S. C. (1997). *Dirección Estratégica*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Quinn, J. B., Voyer, J., & Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Sixtina Consulting Group. (s.f.). Recuperado el 5 de abril de 2015, de
<http://www.sixtinagroup.com/herramientas-y-recursos/biblioteca-de-indicadores/>

Thompson, P. G. (2012). *Administración Estratégica Teoría y casos*. México:
McGrawHill.

APÉNDICES

APÉNDICE A

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

La presente encuesta es aplicada únicamente para fines académicos y los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas correctas ni incorrectas

Favor de marcar con una “X” la letra que lo describa

Datos generales

Sexo: (1) Hombre (2) Mujer
Edad: (1) 18 - 19 (2) 20 - 29 (3) 30- 39 (4) 40- 49 (5) 50 o mas
Vivo con: (1) Amigos (2) Familiares (3) Pareja (4) Solo
Mi departamento (1) TI (2) CAI (3) Operaciones
Oficina (1) Cuajimalpa (2) Querétaro (3) Chimalistac
Dependientes económicos (1) Si (2) No
Mi nivel económico es: (1) Bajo (2) Medio (3) Alto

Mi último grado de escolaridad:

(1) Licenciatura (2) TSU (3) Preparatoria (4) Maestría (5) Secundaria

Mi turno de trabajo es:

(1) 09:00 am - 06:00 pm (2) 12x36 matutino (3) 12x36 nocturno (4) 08:00 am - 05:00 pm

Antigüedad en la empresa:

(1) Menos de 1 año (2) 1 – 3 años (3) 4 – 6 años (4) 6 – 9 años (5) 9 – 12 años

Antigüedad en el puesto:

- (1) Menos de 1 año (2) 1 – 3 años (4 – 6 años) (3) 6 – 9 años (4) 9 – 12 años

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre	B) Frecuentemente	C) Algunas veces	D) Rara vez	E) Nunca
------------	-------------------	------------------	-------------	----------

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que **en general**, mejor refleje tu situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A B ~~C~~ D E

Planeación Estratégica

N°	Pregunta	Respuesta				
		A	B	C	D	E
1	¿Se da a conocer cuál es el plan estratégico a corto y/o largo plazo de tu departamento?	A	B	C	D	E
2	¿Se comunica la misión y visión de tu departamento?	A	B	C	D	E
3	¿Se analiza cuál es la razón (misión) de ser de tu departamento y cómo debería evolucionar hacia el futuro (visión)?	A	B	C	D	E
4	¿Las estrategias del plan son consistentes y viables?	A	B	C	D	E
5	¿En tu departamento se hace un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)?	A	B	C	D	E
6	¿Se les da seguimiento oportuno a las estrategias en tu departamento?	A	B	C	D	E
7	¿Se evalúa la estructura organizacional (organigrama) de tu departamento frente a los cambios que surgen?	A	B	C	D	E
8	¿Se encuentran definidas las responsabilidades para las actividades del plan estratégico?	A	B	C	D	E
9	¿Se definen cuáles son los pasos a seguir (planificación) para la ejecución de las estrategias del plan?	A	B	C	D	E
10	¿Se realizan correcciones al plan estratégico cuando es necesario?	A	B	C	D	E

Objetivos

N°	Pregunta	Respuesta				
11	¿Se dan a conocer cuáles son los objetivos de tu departamento?	A	B	C	D	E
12	¿La planeación estratégica de tu departamento está alineada al cumplimiento de objetivos?	A	B	C	D	E
13	¿En el departamento se cumplen los objetivos planteados?	A	B	C	D	E
14	¿Los objetivos planteados son coherentes?	A	B	C	D	E
15	¿El horario de trabajo establecido es suficiente para cumplir con los objetivos planeados?	A	B	C	D	E
16	¿Se te informa el status del cumplimiento de objetivos?	A	B	C	D	E
17	¿Cuentan con los recursos para cumplir los objetivos?	A	B	C	D	E
18	¿En tu departamento te involucran en ejecución y cumplimiento de objetivos?	A	B	C	D	E
19	¿Los objetivos tienen una fecha límite para su consecución?	A	B	C	D	E
20	¿Se introducen acciones correctivas en función del cumplimiento de objetivos?	A	B	C	D	E

APÉNDICE B

LIBRO DE CÓDIGOS DE LA ENCUESTA

Datos generales

- Sexo: a) Hombre b) Mujer
- Edad: a) 18 - 19 b) 20 - 29 c) 30- 39 d) 40- 49 e)50 o mas
- Vivo con: a) Amigos b) Familiares c) Pareja c) Solo
- Mi departamento a) TI b) CAI c) Operaciones
- Oficina a) Cuajimalpa b) Querétaro c) Chimalistac
- Dependientes económicos a) Si b) No
- Mi nivel económico es: a) Bajo b) Medio c) Alto

Mi último grado de escolaridad: _____

Mi turno de trabajo es: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

(1) Siempre	(2) Frecuentemente	(3) Algunas veces	(4) Rara vez	(5) Nuca
-------------	--------------------	-------------------	--------------	----------

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que **en general**, mejor refleje tu situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A B ~~C~~ D E

Planeación Estratégica

N°	Pregunta	Respuesta				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	¿Se da a conocer cuál es el plan estratégico a corto y/o largo plazo de tu departamento?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	¿Se comunica la misión y visión de tu departamento?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	¿Se analiza cuál es la razón (misión) de ser de tu departamento y cómo debería evolucionar hacia el futuro (visión)?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	¿Las estratégicas del plan son consistentes y viables?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	¿En tu departamento se hace un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	¿Se les da seguimiento oportuno a las estrategias en tu departamento?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	¿Se evalúa la estructura organizacional (organigrama) de tu departamento frente a los cambios que surgen?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	¿Se encuentran definidas las responsabilidades para las actividades del plan estratégico?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	¿Se definen cuáles son los pasos a seguir (planificación) para la ejecución de las estrategias del plan?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	¿Se realizan correcciones al plan estratégico cuando es necesario?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Objetivos

N°	Pregunta	Respuesta				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	¿Se dan a conocer cuáles son los objetivos de tu departamento?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	¿La planeación estratégica de tu departamento está alineada al cumplimiento de objetivos?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	¿En el departamento se cumplen los objetivos planteados?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	¿Los objetivos planteados son coherentes?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	¿El horario de trabajo establecido es suficiente para cumplir con los objetivos planeados?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	¿Se te informa el status del cumplimiento de objetivos?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	¿Cuentan con los recursos para cumplir los objetivos?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	¿En tu departamento te involucran en ejecución y cumplimiento de objetivos?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	¿Los objetivos tienen una fecha límite para su consecución?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	¿Se introducen acciones correctivas en función del cumplimiento de objetivos?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)