

# **CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS EN LAS EMPRESAS AMERICANAS, UNA REVISIÓN DEL AÑO 2012-2017**

## **COMPLIANCE WITH CORPORATE OBJECTIVES IN AMERICAN COMPANIES, A REVIEW OF THE YEAR 2012-2017**

### **Asimbaya Alvarado Karen**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolqui - Ecuador  
keasimbaya@espe.edu.ec  
Quito - Ecuador

### **Báez Martínez Erick**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolqui - Ecuador  
eabaez@espe.edu.ec  
Quito - Ecuador

### **Cachago Rosado Andrea**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolqui - Ecuador  
avcachago@espe.edu.ec  
Quito - Ecuador

### **Guasumba Llumiquinga Cristian**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolqui - Ecuador  
cpguasumba1@espe.edu.ec  
Quito - Ecuador

### **Rodríguez Vélez Maria**

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de CEAC  
Av. General Rumiñahui s/n Sangolqui - Ecuador  
mvrodriguez7@espe.edu.ec  
Quito - Ecuador



## **RESUMEN**

En la presente investigación se realizará un análisis del cumplimiento de los objetivos corporativos de las empresas americanas, con base a una revisión documental de casos empresariales entre los años 2012-2017, para comprender los diferentes conflictos que surge de la planificación e implementación de los mismos. Para ello, el propósito de este artículo será investigar y definir la importancia del cumplimiento de los objetivos corporativos de cada organización y contrastar el desfase que conlleva a las empresas a no ejecutarlos por causas varias como: efecto en las decisiones, desempeño, ventajas competitivas y resultados organizacionales; con el fin de brindar una mejor comprensión a los lectores de esta conceptualización y aportar al debate académico sobre la dualidad de estos objetivos y como afecta en la organización.

Para la elaboración del artículo se realizó una revisión documental de los períodos entre el año 2012-2017 de la base de datos de SCOPUS, EMERALD y J-STOR, para lo cual se utilizó las siguientes categorías de búsqueda: gobierno corporativo, objetivos corporativos, el gobierno corporativo y sus objetivos.

Posteriormente se realizó una lectura comprensiva en base a los datos para consolidar la información y llegar a una conclusión que aporte al debate la forma de disminuir la brecha entre la planificación y la aplicación de los objetivos corporativos.

**Palabras clave:** Objetivos corporativos, planificación e implementación, ventajas competitivas.

## **ABSTRACT**

In the present investigation an analysis and study will be made in the fulfillment of the corporate objectives of the American companies based on a documentary review of business cases between the years 2012-2017, to understand the different conflicts that arise from the planning and implementation of the same. . For this, the purpose of this article is to investigate and define the importance of compliance with the corporate objectives of each organization and contrast. The gap that leads to companies as a result of several causes: the effect on decisions, performance, competitive advantages. organizational results; in order to provide a better understanding to the readers of this conceptualization and contribute to the academic debate about the duality of these objectives and how to affect the organization.

For the preparation of the following article, a documentary review of the data was made between 2012-2017 of the SCOPUS, EMERALD and J-STOR databases, for which the following search categories are used: corporate governance, corporate objectives, corporate governance and its objectives.

Subsequently, a comprehensive reading was made based on the data to consolidate the information and reach a conclusion that brings the debate on how to reduce the gap between planning and the application of corporate objectives.

**Keywords:** Corporate goals, corporate objectives, planning and implementation, competitive advantages.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La fijación adecuada de objetivos corporativo en los últimos años ha sido de estudio con gran importancia para las empresas americanas, pues estos permiten afianzar caminos hacia una meta específica, sin embargo, existe el riesgo de no ejecutarlos a cabalidad, desorientando dichos trayectos e impidiendo que se pueda cumplir con la misión y visión de cada una de las organizaciones.

Partiendo de esta problemática, el siguiente artículo conceptualiza la dualidad de los objetivos corporativos existentes en las empresas americanas, llevando consigo efectos negativos como: la mala toma de decisiones, desempeño, ventajas competitivas y resultados organizacionales.

La presente investigación plantea la siguiente pregunta. ¿Las empresas americanas definen de manera concisa y precisa los objetivos corporativos?

Para ello, se realizó una revisión documental con base a referencias bibliográficas de investigaciones pasadas que sustenten el estudio de objetivos corporativos en las empresas americanas entre los años 2012-2017

Las empresas han llevado a cabo una desfase de la planificación y aplicación de objetivos corporativos donde, se presentan diferentes aspectos negativos que abarca el desarrollo y crecimiento de estas organizaciones, la situación actual del entorno dentro de la corporación y las estrategias empleadas para llevar a cabo el cumplimiento de dichos objetivos.

Para el cumplimiento de esta investigación se plantea diferentes conceptos de varios autores donde exponen ideas. Posterior a ello se realiza un análisis crítico del estudio determinando de conclusiones viables que aporten a la fijación de los objetivos corporativos en las empresas americanas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Las empresas son entidades productivas operadas por agrupaciones capacitadas, las mismas que buscan generar un beneficio colectivo, e implantarse en la mente del usuario como una institución primordial dentro de su vida; para ello cada entidad debe plantear sistemas estratégicos que fundamenten su razón de ser, es por ello que de manera previa y antes de ejercer dentro del mercado, estas instituciones plantean su misión y visión, mismas que

refuerzan estructurando objetivos que sirvan como herramientas para cumplir todas las metas planteadas.

El camino hacia las ganancias, se cree ampliamente, no está pavimentado con preocupaciones afectuosas, sino con la inteligencia. (Kanungo y Conger, 2005, p.3)

Las empresas desde siempre buscan generar de una u otra manera ingresos que beneficien a todos quienes intervienen en la misma y a quienes de manera directa y como usuarios se benefician del producto o servicios que esta ofrezca, es por ello que estas instituciones buscan mediante planes estratégicos generar ganancias las mismas que no solo resultan ser económicas sino que también son operacionales y de entorno, sin embargo, dentro del largo camino que se necesita para poder posicionar una empresa, se encuentran con obstáculos que pueden ser fatales si dicha entidad no posee un plan de contingencia en cuanto a la parte estructural de la misma, es para ello que existen herramientas como los objetivos estratégicos.

Los objetivos son considerados como pilares o bases que fundamentan la creación ética y sistemática de una empresa, estos interpretan no solo los valores que intervienen dentro de una institución corporativa, también especifican los caminos, metas y lineamientos que la misma seguirá para conseguir sus propósitos; es decir, hacia donde les gustaría llegar, que les gustaría ser, donde quisieran posicionarse, entre otras, visto desde una óptica global y a un plazo estimado para poder cumplirlos, siempre teniendo en cuenta la organización, planificación y ambiente en el que se desarrolla la empresa.

Pantalone y Welch consideran que los objetivos corporativos son:

(...) un componente importante del plan estratégico de cualquier organización. Los académicos afirman que el objetivo corporativo más importante debe ser la maximización de la riqueza de los accionistas, que se mide como la maximización del precio de las acciones. Los críticos, sin embargo, argumentan que otros objetivos dominan y afectan el desempeño corporativo. (2016, p. 2)

Los objetivos corporativos son un elemento indispensable dentro de cualquier organización que quiere alcanzar su meta trazada, existiendo algunas que solo buscan conseguir la maximización de la riqueza para los accionistas sin preocuparse por los otros aspectos que también beneficiarían a toda la empresa.

Una idea clara para el logro de objetivos, es la siguiente:

(...) la principal contribución del jefe ejecutivo para lograr el objetivo común es garantizar que la organización tiene un sentido claro de dirección; pero, para estar completamente comprometido con cualquier programa de cambio estratégico, el equipo de gestión necesita tener una entrada antes de tomar decisiones, así como una idea clara de su propio papel en el logro de los objetivos corporativos. (Churchill.2012, p.18).

El rol principal del jefe ejecutivo es garantizar que la organización posea un sentido claro de dirección para cumplir con los objetivos; pero al no ser alcanzables el equipo de gestión crea

programas de cambios estratégicos, es decir, modifican las estrategias de la organización para así poder cumplir con el logro de los objetivos.

“La falta de especificidad en los objetivos a menudo hace que la administración recurra a afirmaciones vagas y generalizadas” (Harper, Jr. y Sidney, p.2)

La determinación de objetivos corporativos ayuda a las corporaciones al cumplimiento de sus metas. Por lo tanto, es importante que estos objetivos mantengan una gran especificidad en su definición con el fin de que las empresas puedan generar eficiencia y eficacia en su producción y este a su vez genere una satisfactoria rentabilidad al momento de aplicar dichos objetivos en la gestión de su operación.

Para los objetivos financieros corporativos, los directores ejecutivos tienen como finalidad la maximización de la riqueza beneficiando únicamente a los accionistas, donde se plantean dos alternativas principales: el aumento del rendimiento sobre el capital (ROE) y las ganancias por acción (EPS), mostrando también el crecimiento de los ingresos antes de impuestos netos, el flujo de efectivo, el crecimiento de las ventas y el rendimiento del capital, como se observa en la Tabla 1

**Tabla 1** Objetivos financieros corporativos

Para maximizar	Número de Compañías	Porcentaje
Riqueza del accionista	23	20%
Ganancias por acción	34	31%
Rentabilidad sobre recursos propios	20	18%
Antes de impuestos y el ingreso neto	9	8%
Flujo de fondos	7	6%
Crecimiento de las ventas	5	5%
Rendimiento del capital	4	4%
Todos los demás	9	8%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

Nota: en el 20 por ciento de empresas de Estados Unidos.

**Fuente:** Recuperado de Pantalone y Welch (p.32) 1986 The Usefulness of Public Information about Corporate Goals

Según Ruggles (citado por Richter, 1998) los objetivos del Gobierno Corporativo se basan en

“Una creación de repositorios de conocimiento, implementación de soporte de decisiones, creación de una red de trabajadores del conocimiento, mapeo de fuentes de experiencia interna, lanzamiento de productos o servicios basados en el conocimiento”. (p.6)

Para cumplir los objetivos corporativos se debe hacer uso de la totalidad del conocimiento que disponen todos los que conforman la organización, para en base a ello ir mejorando y corrigiendo los errores que podrían afectar el desarrollo empresarial.

Shetty (citado por Vogel, 1979) consideran a los objetivos corporativos como

(...) el punto de partida de una gestión eficaz. Son la base de estrategias, planes, prioridades y asignaciones de recursos, el punto focal para la acción gerencial. La formulación y el logro de objetivos realistas es la esencia de una buena gestión. Parecería que los objetivos bien definidos deberían ser una preocupación primordial de cada compañía. (p. 1)

Al ser los objetivos corporativos el inicio de las metas que se traza una empresa, estos deben ser aplicados, seguidos y controlados desde la gerencia y ejecutados por todos los miembros de la organización, lo cual demostraría que se está realizando una gestión eficiente. Los objetivos más citados entre las empresas nos permiten identificar la factibilidad que posee una organización al momento de definir una cantidad considerable de objetivos, como se presenta en la Tabla 2.

Demasiados objetivos tendrían como consecuencia que la compañía no proporcione un enfoque nítido y una dirección clara de esfuerzos y recursos; de igual manera el tener muy pocos objetivos, podrían causar un efecto negativo, y descuidar algunas áreas que ayudan al desarrollo de la organización. Seis a ocho parece ser un número realista de objetivos para muchas compañías.

Según Baum (citado por Sibin , 2015) Los objetivos complejos no son efectivos:

"Para tareas altamente complejas, como el proceso emprendedor, los objetivos difíciles no son tan efectivos como los objetivos simples. Discutimos que los emprendedores nacentes tienden a inflar los objetivos corporativos antes de que la realidad se ponga en marcha" ( p.11).

Los objetivos corporativos son tareas altamente complejas, por lo tanto, dentro del proceso de un emprendedor, su alcance es distante, por ello no suelen darse cuenta que determinados objetivos no pueden ser alcanzados, esto se da por falta de comprensión o práctica al momento de establecer los objetivos, de modo que deben ser medidos y evaluados, y en ocasiones, dan lugar a una insatisfacción y abandonan el cumplimiento de los objetivos.

"Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que, al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que, al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo" (Ahem, 1941, p.2)

**Tabla 2** Rango de los objetivos corporativos

Categoría	Número	Porcentaje
Rentabilidad	73	89
Crecimiento	67	82
Cuota de mercado	54	66
Responsabilidad social	53	65
Bienestar de los empleados	51	62
Calidad del producto y servicio	49	60
Investigación y desarrollo	44	54
Diversificación	42	51
Eficiencia	41	50
Estabilidad financiera	40	49
Conservación de recursos	32	39
Desarrollo gerencial	29	35
Empresa multinacional	24	29
Consolidación	14	17
Otros objetivos misceláneos	15	18

*Nota.* Ofensa promedio a seis a ocho

**Fuente:** Recuperado de: Shetty, K California Managent Review (p.73). Copyright 2014 por la University of California Press.

La importancia establecer objetivos dentro de una empresa, surge de la necesidad de unificar caminos dentro de la misma, es decir, que cada una de las personas que intervienen dentro de dicha institución siga el mismo propósito, para llegar a un mismo fin. Se da a conocer que formular estrategias y hacer que las mismas estén alineadas a cada objetivo planteado no solo permitirá ahorrar recursos, también facilitará el control del gobierno corporativo hacia sus colaboradores.

“La implementación de la estrategia de grandes ingresos le permite a la empresa alcanzar sus objetivos a largo plazo (medidas cuantificables del logro de la misión) y debe llevar a la empresa por el camino hacia el logro de la misión.” (Novack, Dunn, ft, 2016, p. 2)

Las estrategias que implementan las corporaciones, permiten que los objetivos corporativos de largo plazo sean alcanzables para el logro de la misión, y esto lleva a que la organización opte por un apropiado camino para llegar a sus metas.

“Aunque los ejecutivos de CRE pueden pensar que hay una alineación, puede haber una brecha entre las estrategias descritas en los informes estratégicos y la implementación de esas estrategias en la práctica CRE” (Beckers, 2017, p.5)

Las estrategias y objetivos corporativos de una organización pueden estar establecidos y alineados a la misión de la entidad. Pero esto no quiere decir que los mismos se van a cumplir, debido a que la mayoría de empresas americanas, describen objetivos y estrategias corporativas

que cumplan la filosofía de la organización, donde aparece una brecha entre lo planificado y la implementación de estos en la práctica.

(...) el marketing estratégico se define como tener la doble tarea de proporcionar (1) una perspectiva de mercado al proceso de determinación de la dirección corporativa, y (2) pautas para el desarrollo y ejecución de programas de mercadeo que ayudan a alcanzar los objetivos corporativos. (Wiersema.2016.p.47).

El marketing estratégico define dos tareas para poder alcanzar los objetivos corporativos el primero proporciona el direccionamiento y el segundo los planes de mercadeo, que son un documento escrito donde detalla acciones importantes y necesarias para poder alcanzar objetivos y ejecutar efectivamente las estrategias.

El determinar estrategias ayuda a las corporaciones a lograr con éxito los objetivos corporativos con el fin de lograr una eficiente gestión empresarial competitiva en el mercado americano.

Para llevar a cabo este éxito competitivo las organizaciones deben tener claro la imagen corporativa que tiene una incidencia importante en la definición de objetivos.

Según Stacks and Michaelson, 2014; Watson and Noble, 2014 (citado por Zerfass y Viertmann, 2017) el error de una gran imagen corporativa se debe a:

La brecha obvia entre la necesidad de demostrar valor y la ausencia de práctica podría estar relacionada con la falta conceptual de una "gran imagen" de la creación de valor en la comunicación corporativa, y no se limita únicamente a prácticas inadecuadas de medición y evaluación en un nivel aplicado, como afirman muchos eruditos y practicantes (p.3).

La comunicación dentro de una empresa es un factor muy importante, para conseguir que se cumplan los objetivos corporativos de una organización, para que se elimine esa costumbre de establecer objetivos que contribuyan con el mejoramiento de la entidad, pero que estos mismos, se queden solo en papel y no se los ponga en práctica.

Para que exista comunicación en una organización, tienen que existir estrategias que ayuden a cumplir el mejoramiento de los objetivos corporativos de una entidad, donde se implementaran acciones de supervisión y monitoreo, donde le permita a la empresa alcanzar su misión.

Otro factor importante para la fijación de objetivos corporativos es la incorporación de equipos de trabajo donde proporcionan el apoyo de para el cumplimiento de los mismos

"Los equipos son importantes para facilitar aprendizaje organizacional, en el establecimiento de objetivos comunes, y en proporcionar apoyo para lograr estos objetivos" (Alpander, 1995, p.9).

Un trabajo en equipo siempre sera importante para tener un mejor ambiente en una organización, aquel trabajo en conjunto debe ser realizado, con el fin, de cumplir la filosofía de la



organización, para conseguir una mayor productividad en el giro del negocio, obteniendo una mayor rentabilidad, al momento de minimizar costos e incrementar ingresos. Al no obtener una rentabilidad, apoyar en la creación de nuevos objetivos y parámetros que ayuden a la organización a ser mas competitiva y solvente.

“En lugar de discutir desde la perspectiva de la función de comunicación corporativa y en busca de otra magia más, sugerimos comenzar con una reflexión sobre la estrategia y su contribución genérica a los objetivos comerciales.” (Zerfass, 2000, p.3)

De qué sirve reunir una junta directiva, cuyo propósito es mejorar la comunicación de la empresa, si esta no posee la razón de la comunicación, es decir, no han establecido los objetivos a seguir, entonces que se pretende comunicar; no se puede anticipar a realizar actividades y diseñar programas para realzar la marca, o controlar el proceso de ejecución de la empresa, si dicha institución no posee metas ni caminos trazados para seguir creciendo.

El logro de objetivos a corto plazo implica un a valor a largo plazo como la ventaja competitiva siempre y cuando se cumplan con los objetivos.

(...) los planificadores estratégicos necesitan encontrar formas de superar el sesgo natural a corto plazo. Para ello, deben diseñar planes y desarrollar criterios de medición que combinen el posicionamiento de la empresa para la mejora del valor a largo plazo con el logro de los objetivos a corto plazo. Esta fusión requerirá el desarrollo de estrategias equilibradas y tácticas de implementación que reconcilien objetivos a corto y largo plazo que pueden no parecer ser complementarios. (Carlson.2006, p.15).

Para conciliar el conflicto entre los objetivos a largo plazo y los imperativos a corto plazo, los planes estratégicos deben equilibrar el desempeño y su rendimiento, por lo tanto los planes estratégicos formulados por la organización deben ofrecer resultados a corto plazo y constatar que se estén cumpliendo con los objetivos corporativos, como se plantea en la figura 1.

	Desempeño Operacional a Corto Plazo	Rendimiento estratégico a largo plazo
Objetivo	Ganancias a corto plazo	Ventaja competitiva
Suposición	Continuidad	Cambio
Énfasis	Controlar	Creatividad
Documento	Presupuesto	Plan
Marco para el análisis	Contabilidad	Rendición de cuentas a través de factores críticos de éxito

**Figura 1.-** Carlson 2006 p 15. Planes y objetivos a largo y corto plazo Medidas del desempeño de la organización

Los Gerentes deben tener en cuenta que los objetivos siempre deben ser coherentes y sean cuantificables ya que deben darse cuenta si los objetivos se están cumpliendo o no; por lo que el objetivo se deberá implementar en toda la compañía y explicar la estrategia que se utilizara para cumplir los objetivos utilizando bien los recursos humanos y materiales para llegar al logro de objetivos.

(...) a los escritores de gestión les gusta decirles a los gerentes lo importante que es tener objetivos claros y precisos. Ha sido tanto parte de la cultura de gestión que los gerentes casi invariablemente se disculpan por la falta de claridad o la ausencia de objetivos corporativos al explicar la estrategia de su compañía. (Jhonson 2016, p.47).

Según (Cheek, 1990), las empresas americanas utilizaron el tamaño reducido como una solución para uno o más problemas desconcertantes, llevándoles a tomar decisiones equivocadas en el mercado, donde la única solución que encontraban las organizaciones, era el recortar su presupuesto, donde nos indica que:

(...) el acto que estableció objetivos específicos durante un período de varios años, período para forzar déficits reducidos. Porque los objetivos para la reducción del déficit no se cumplieron, ha habido recortes generales que han reducido el crecimiento y constreñido el número de empleados. (p.2)

En concordancia con el autor muchas empresas americanas tomaron la decisión de reducir de tamaño, con el fin de reducir sus déficits. Las organizaciones pueden haber sido competidores débiles, teniendo muy poca producción de productos de buena calidad, proporcionando un pobre servicio e intentado vender obsoleta tecnología, lo que lleva a la conclusión de que las empresas americanas tenían una logística inadecuada o carecían de soporte al cliente

“La administración define los objetivos corporativos que determinan cómo y en qué medida la corporación invierte”(Stolk, 1969, p.2)

Estructurar de manera correcta los objetivos corporativos, ayudará a generar a la empresa ganancias por sectores que le resultan eficaces a la misma, como lo sabe expresar el autor que se citó con anterioridad, pues el saber hacia dónde encaminar o dirigir a la empresa hará de la misma una institución confiable y segura de sí misma, tanto así que podrá invertir con la seguridad de que a corto, medio o largo plazo generará ganancias.

La corporación debe tener profesionales con una noción clara de que estos recursos favorezcan la rentabilidad de la empresa en futuras inversiones

Para evitar la reducción de tamaño de las empresas americanas Odiome, 1889, p.29 propone cinco ideas claves, como se observa en la figura 2, se plantean para los departamentos de las empresas americanas que no cuentan con un capacitación, para mitigar el riesgo de que muchas organizaciones tomen la decisión de reducir su tamaño o desaparecer.

Revisar los Objetivos	Los entrenadores (especialistas en capacitación) deben asumir de crear nuevos programas, para ayudar a los empleados y gerentes a operar más eficazmente, evaluando eventos de capacitación existentes y determinar aquellos que están haciendo una diferencia en el rendimiento.
Usar más Tecnología	Los entrenadores deberían usar o adaptar materiales de capacitación disponibles en el mercado, que puede ser entregado por tecnología por parte de la compañía. En el mismo tiempo, solicitudes de fondos adicionales para bienes de capital, especialmente para dispositivos que prometen reducir los costos de mano de obra.
Usar Entrenamiento Sistemático	Los entrenadores deben reorganizar, simplificar y cuestionar todo sobre lo que se ha hecho en el pasado las relaciones entre entradas y salidas debe ser revisado constantemente y los servicios de salida más bajos deben abandonarse.
Evitar la Trampa de la Actividad	Los entrenadores pueden perder vista de su objetivo debido a la participación en los procesos y procedimientos de una actividad. Por lo tanto, la actividad puede convertirse en un fin en sí mismo y el objetivo de entrenamiento puede ser olvidado.
Aplicar la regla 80/20	Esta regla proyecta la mala distribución natural entre causa y efecto: 80 por ciento de resultados valiosos se producen en un 20 por ciento de los esfuerzos diseñados para producir los resultados. Aplicado a la capacitación, esto sugeriría un gran porcentaje de los efectos favorables de entrenamiento, proviene de un pequeño porcentaje de los cursos, seminarios o esfuerzos de un personal de capacitación. Los entrenadores deben concentrarse en el entrenamiento que tiene más impacto favorable en los costos y los beneficios.

**Figura 2:** *Cheek, W* Ideas para los departamentos americanos que no cuentan con capacitación. (citado por *Odiorne, p.29*) G.S., "Training in a Time of Downsizing", Training, September 1989

Los especialistas en capacitación deben demostrar el papel fundamental que desempeñan si quieren sobrevivir en organizaciones que se reducen, donde su función principal, es el de analizar buenas estrategias, con el fin de que la organización evite reducir su tamaño.

(...) los críticos sostienen que con fines de lucro, las empresas deben ser más "responsables", que deben tener en cuenta a todos los electorados afectados por sus operaciones e incluso debería asumir la responsabilidad para problemas sociales más amplios que solo pueden afectar tangencialmente. (Lewis. D, 1994, p.1)

La responsabilidad de las empresas surgen en el momento en que cada una de ellas deciden sus objetivos y hacia dónde van encaminados. Varios empresarios piensan que lo único que debe importar es aumentar las ganancias y posicionarse por ser la que más vende o a la que mejor le va, esto sobretodo se da dentro de las empresas cuyos países son estables económicamente, pero estos son los más contaminados tanto ambiental como socialmente, aun cuando el tratamiento de sus residuos o el pago que le dan a sus empleados son los correctos, no poseen conciencia humanitaria, es decir, no importa lo que pasa alrededor siempre y cuando generen ganancia, cuando debería ser al contrario, deben optar por mantener un equilibrio, tanto en el ámbito laboral como con el entorno que rodea a la misma.

(...) con las metas organizacionales clave identificadas, los gerentes destacaron que "el logro de esos objetivos se alcanzaría mediante el desarrollo de un conjunto central de

actividades más sólido, que llevaría a que las unidades de negocios individuales se desarrollen como cuentas de pérdidas y ganancias por derecho propio". (Oades, 2003, p.5)

Estas empresas se enfocan en aumentar los ingresos a través de actividades que permitan agregar un valor para mejorar las utilidades de los accionistas, sin pensar en el beneficio que pueda existir para el cliente o para la sociedad.

Cuando la planificación no está alineada a los objetivos corporativos, esto resulta ser muy riesgoso para una organización, debido a que la filosofía de la empresa no se ve reflejada en sus resultados, llevándoles a tomar malas decisiones, con respecto a la actividad que realizan frecuentemente, pudiéndoles llevar a obtener grandes pérdidas, o hasta en un caso a la quiebra.

Beckers manifiestan la manera en la que las funciones de soporte aporten a los objetivos de una organización por medio de:

(...) la conexión de estrategias CRE y estrategias corporativas es un ejemplo típico de alineación de las funciones de soporte con el negocio principal de una organización. Basado en su enfoque de Balanced Scorecard, muestran que esta alineación es una forma importante para que las funciones de soporte creen valor y contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización. En cuanto a la alineación entre las estrategias CRE y estrategias corporativas" (p.5).

Las relaciones entre las estrategias de una organización, con las estrategias corporativas pueden brindar un soporte a la entidad, donde se podría evidenciar unas estrategias establecidas más técnicas y sólidas, que contribuyan al cumplimiento de la filosofía de la empresa.

(...) las declaraciones de objetivos corporativos son mucho más precisas que las declaraciones de propósito, porque "los objetivos se desglosan sobre la base de grupos de interés o constituyentes de la corporación, como accionistas, clientes, trabajadores, la comunidad. En otros, los objetivos se clasifican por funciones, como marketing, finanzas, investigación y desarrollo, y recursos humanos". (Shetty, 1979, p.3)

Existen muchas empresas que se enfocan en cumplir con sus objetivos corporativos, satisfaciendo las necesidades de quienes son parte de la organización, pero existen empresas en que los objetivos permiten ver cómo se va desarrollando la parte operativa de las mismas permitiendo llegar a un fin común.

"La teoría de los interesados afirma que sus partes interesadas imponen objetivos corporativos en la empresa" (Gurkov, 2009, p.4.)

La empresa surge de ideas de personas que poseen la capacidad de iniciar emprendimientos innovadores con el fin de generar ingresos y crecer personalmente, estas ideas fundamentan la institución, pero como ya ha sido tratado a lo largo del escrito son los objetivos los que estabilizan y generan un inicio clave para dicha empresa, es por ello que el autor de la cita planteada, asegura que solo quienes se encuentran interesados en la institución son quienes pueden generar objetivos profundos, claros y exactos para poderlos aplicar dentro de la misma.

“Aunque los altos directivos determinan los objetivos corporativos, podemos identificar otras dos influencias dignas de mención debido a su evidente impacto en el pensamiento de la alta dirección.”(Lowes, 2013, p.4)

Para que los objetivos sean más efectivos y se puedan llevar a cabo, los encargados de establecerlos son los de la alta dirección, ya que ellos poseen una gran experiencia al momento de definirlos, teniendo un conocimiento de los que se van a cumplir y cuales no se cumplirán.

### **3. DISCUSIÓN**

Los objetivos corporativos son una herramienta importante que las instituciones determinan para alcanzar con éxito sus metas y mejorar su gestión operativa. Los autores: Ruggles, Harper; Sidney y Stolk definen que estos objetivos son fuente primordial para la toma de decisiones para que ésta a su vez genere rentabilidad para futuros rendimientos de inversión.

La administración determinará sus objetivos con especificidad no recurriendo a afirmaciones vagas y generalizadas, sino de la forma más concreta posible, con el fin de que cada uno de estos objetivos sea planificados y aplicados en la organización.

En opinión de un porcentaje mayoritario de los autores citados, concuerdan con la importancia de generar de manera clara y precisa los objetivos de una institución, pues como ya se ha expresado son los encargados de llevar a toda la empresa hacia un mismo camino, con fines comunes, y homogeneizados, hecho que facilitará al gobierno corporativo el control tanto estructural, como de pérdidas y ganancias de la empresa.

Los objetivos corporativos son una herramienta importante que las corporaciones determinan para alcanzar con éxito sus metas y mejorar su gestión operativa. Aunque la fijación de estos objetivos también se debe a la determinación clara que las corporaciones deben de realizar con mayor cautela para evitar que se no se cumpla con eficiencia su alcance; así lo indica (Harper, Jr. y Sidney) “La falta de especificidad en los objetivos a menudo hace que la administración recurra a afirmaciones vagas y generalizadas” con el fin de que cada uno de estos objetivos sea planificados y aplicados en la organización

Para el alcance eficiente de los objetivos corporativos se debe de determinar comunicaciones que permitan a la organización resultados óptimos en su gestión operativa ya que “la brecha obvia entre la necesidad de demostrar valor y la ausencia de práctica podría estar relacionada con la falta conceptual de una “gran imagen” de la creación de valor en la comunicación corporativa” (Stacks and Michaelson, 2014) aunque para Brown, Bopp y Boren (2016) se determina que para el alcance eficiente de estos objetivos se debe realizar en un proceso de comunicación donde brinde resultados óptimos en su gestión operativa. Como se

explica "En cada etapa hay una dinámica que influye en la efectividad del proceso de comunicación para informar o persuadir al destinatario. Esta base de conocimiento es importante para guiar cómo el proceso puede llevarse a cabo de manera más efectiva para lograr el resultado deseado del alcance de los objetivos"

Los objetivos corporativos son una parte fundamental en cualquier tipo de organización y así como lo dice Pantalone y Welch, hay muchas empresas que sólo buscan que exista una mayor utilidad para los accionistas impidiendo que se realicen las cosas como se espera, mientras que mirándolo desde el punto de vista de Vogel estos objetivos deberían estar enfocados por la gerencia hacia cada uno de los miembros de la organización, ya que son una parte fundamental para el desarrollo eficaz de la empresa.

En toda empresa para cumplir los objetivos corporativos se deben seguir lineamientos claros para satisfacer las necesidades que tiene cada uno de los miembros que conforman la organización, ya que como manifiesta Rugles y Shetty se debe usar el conocimiento y las habilidades de quienes están dentro de la empresa para lograr su meta establecida y conseguir el progreso de la misma.

Los autores Scholes y Carlson afirman que los objetivos corporativos dependerán del gerente y las gestiones que apoyen al cumplimiento de estos objetivos siempre y cuando sean claros y medibles mejorando su valor a largo plazo, pero a su vez indican que en ocasiones no llegan a cumplirse por falta de entendimiento en las estrategias de su compañía.

#### **4. CONCLUSIÓN**

Varios de los autores citados, dan a conocer lo importante que es estructurar los objetivos, reestructurarlos con la esperanza de reducir al máximo los errores, socializarlos con todos quienes hacen la empresa, etc; pero sin duda alguna, lo más importante es ejecutarlos y para ello no sólo se necesita de pensarlo, intentarlo o razonarlo, sino también de todo el esfuerzo que la empresa pueda dar con el fin de cumplirlos.

Los objetivos corporativos de una organización, pueden estar establecidos y alineados a la visión de la entidad, pero esto no siempre asegura el cumplimiento de los mismos, debido a que puede aparecer una brecha entre los objetivos descritos en un informe estratégico y la implementación de esos objetivos en la práctica.

Los objetivos corporativos en las empresas americanas analizados, han sido una herramienta muy importante para la administración, pero no obstante también han generado una gran controversia entre la dualidad de la planificación y aplicación, provocando efectos colaterales negativos para la toma de decisiones, dirección, desempeño y sus resultados organizacionales; ocasionando que las metas propuestas por la organización se vuelvan más complejas en su alcance y desarrollo.

Los objetivos corporativos, como se puede apreciar en los diferentes criterios de autores que han investigado este tema a fondo, son los que permiten seguir un camino para alcanzar el éxito no solamente financiero para sus accionistas, si no también pensando en satisfacer las necesidades del cliente que es quien permite que una empresa determinada se desarrolle.

Para que una compañía cumpla con sus objetivos corporativos deberán ser viables y medibles, para poder verificar si se cumplió o no con los objetivos establecidos o proceder a realizar una retroalimentación y comprobar porque no se pudo cumplir con los objetivos determinados; ya que en muchos ocasiones se escriben objetivos sin un previo análisis para su ejecución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alpander, G. and Lee, C. (1995) "Culture, strategy and teamwork: The keys to organizational change", *Journal of Management Development*, Vol. 14 Issue: 8, pp.4-18, <https://doi.org/10.1108/02621719510097389>

Beckers, R., Voordt, T. and Dewulf, G. (2015) "Aligning corporate real estate with the corporate strategies of higher education institutions", *Facilities*, Vol. 33 Issue: 13/14, pp.775-793, <https://doi.org/10.1108/F-04-2014-0035>

Carlson, F. 2006. The Long and Short of Strategic Planning. *British Journal of Management* 15:10.1111/bjom.2004.15.issue-4, 303-320.

Cheek, G. and Cameron, W. (1990) "CORPORATE DOWN-SIZING: AN AMERICAN TRAINER'S AFFLICTION", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 22 Issue: 4, <https://doi.org/10.1108/00197859010006248>

Churchill, P. TRAINING AS A MISSION OBJECTIVE Phil Churchill, (1989), "Training as a Mission Objective", *Education + Training*, Vol. 31 Iss 6 pp. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000000267>

Gurkov, I. Strategy process as formulation and realization of corporate goals: The synthesis of surveys in Russian firms. (2009). *Journal of East European Management Studies*, 14(3), 240-240. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23282561>

Harper, B., Jr. and , Sidney, L. WHAT KIND OF CORPORATE OBJECTIVES?. *Source: Journal of Marketing*,

Johnson, G. and Scholes, K. 2016. Six Myths About Strategy Making : And What To Do About Them. *Marketing Intelligence & Planning*

Kanungo, R., & Conger, J. (1993). Promoting Altruism as a Corporate Goal. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 7(3), 37-48. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4165134>

Lewis D. Solomon, (1994) "HUMAN FULFILLMENT IN THE MODERN PUBLICLY OWNED CORPORATION", *Humanomics*, Vol. 10 Issue: 2, pp.24-49, <https://doi.org/10.1108/eb018748>

Lowes and Richard D Objective Setting: A Corporate Planning Approach by Bryan <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1108/eb013414>

Novack, R., Dunn, S. and Young, R. LOGISTICS OPTIMIZING AND OPERATIONAL PLANS AND SYSTEMS AND THEIR ROLE IN THE ACHIEVEMENT OF CORPORATE GOALS, Source: *Transportation Journal*, Vol. 32, No. 4 (SUMMER 1993), pp. 29-40. Penn State University Press. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20713176>

Oades, C. (1998), "Using organisational goals to reposition the corporate information centre", *Journal of Librarianship and Information Science*, Vol.30 No.4, pp. 211 Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

Pantalone, C. and Welch, J. The Usefulness of Public Information about Corporate Goals. Source: *Quarterly Journal of Business and Economics*, Vol. 25, No. 4 (Autumn, 1986), pp. 29-40. University of Nebraska-Lincoln College of Business Administration Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40472862>

Richter, A. Knowledge management goals revisited: A cross-sectional analysis of social software adoption in corporate environments. References: this document contains references to 41 other documents. Alexander Richter Alexander Stocker Sebastian Müller Gabriela Avram, (2013), "Knowledge management goals revisited", Shetty, Y. "Managing Corporate Social Responsibility," *Management Review* (August 1975), pp. 4-17. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/41165322>

Stolk, W. BEYOND PROFITABILITY—DEFINING CORPORATE GOALS. Source: *Business Economics*, Vol. 4, No. 1 (January, 1969), pp. 14-16. Palgrave Macmillan Journals Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23480098>

VINE, Vol. 43 Iss 2 pp. 132 – 148. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/03055721311329927>  
*Vol. 30, No. 4 (Oct., 1966), pp. 53-58*, American Marketing Association. . Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1249501>

Wiersema, F. (1983), "Strategic Marketing: Linking Marketing and Corporate Planning", *European Journal of Marketing*, Vol. 17 Iss 6 pp. 46 – 56 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000004822>



Zerfass, A. and Viertmann, C. (2017) "Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application", *Journal of Communication Management*, Vol. 21 Issue: 1, pp.68-81, <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>