



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
MERCADEREO Y VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Mario René Gamarro Alfaro

Asesorado por el MA. Frankie Rolando Herrera Gamarro

Guatemala, septiembre de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
MERCADERO Y VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARIO RENÉ GAMARRO ALFARO

ASESORADO POR EL MA. FRANKIE ROLANDO HERRERA GAMARRO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. María Marta Wolford de Hernández
EXAMINADORA	Inga. Gladis Lorraine Carles Zamarripa
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
MERCADERO Y VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Posgrado, con fecha 10 de julio de 2012.



Mario René Gamarro Alfaro



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Estudios de Postgrado

Coordinador de Área

Ref. EPPMPP-2013

Coordinador Área Gestión y Servicios

Guatemala, _____ de octubre de 2013

Dra. Mayra Virginia Castillo Montes

Directora

Escuela de Estudios de Postgrados

Presente

Estimado(a) Director (a):

Reciba un cordial y atento saludo, a la vez aprovecho la oportunidad para hacerle de

su conocimiento que he revisado y el Diseño de Investigación titulado: "Reestructuración del departamento de Mercadeo y Ventas en una empresa comercializadora de muebles utilizando como herramienta la Administración por Objetivos" del estudiante Mario Rene Gamarro Alfaro quien se identifica con el número de carne 2006-14940 y como coordinador de la Maestría en Gestión Industrial, doy el aval correspondiente para la aprobación del mismo.

Sin otro particular, atentamente.

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073

MSc. Ing. César Augusto Akú Castillo

Coordinador del Área de Gestión y Servicios



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / Ext. 86226



MOD-MGIPP-010-2014

0.00235

Guatemala, 24 de marzo de 2014.

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Mario René Gamarro Alfaro** carné número **2006-14940**, quien optó la modalidad del **“PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO”**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

“Id y enseñad a todos”

MSc. Ing. Frankie Rolando Herrera Gamarro
Asesor (a)

Frankie Rolando Herrera Gamarro
Ingeniero Industrial
Col. 9791

MSc. Ing. César Augusto Akú Castillo
Coordinador de Área
Gestión y Servicios

César Augusto Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073

Dra. Mayra Virginia Castillo Montes
Directora
Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo
/db

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.162.014

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**, presentado por el estudiante universitario **Mario René Gamarro Alfaro**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2014.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 439.2014

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**, presentado por el estudiante universitario **Mario René Gamarro Alfaro**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 2 de septiembre de 2014

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por todas sus bendiciones y amor, por darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar esta meta.
Mis padres	Por todo su amor, consejos, confianza y su apoyo incondicional.
Mi hermano	Por toda su ayuda, apoyo incondicional y ser mi mejor amigo.
Mi familia	Por todo su cariño y apoyo que me han brindado en todo momento.
Amigos y amigas	Por su compañía, cariño y experiencias que hemos vivido.

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por haberme dado la vida, salud y fuerza necesaria para cumplir con todas mis metas.
- Mis padres** Por inculcarme excelentes valores y formar la persona que soy.
- Amigos** Por todos sus consejos y compañía en esas largas noches de estudio.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
OBJETIVOS.....	VII
INTRODUCCIÓN	IX
1. ANTECEDENTES	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
2.1. Descripción del problema	7
2.2. Formulación del problema	8
2.3. Delimitación.....	8
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	11
4.1. Esquema de solución	11
5. ALCANCES	13
6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	15
6.1. Administración.....	15
6.2. La Administración en la Administración por Objetivos.....	15
6.2.1. Planeación	15
6.2.2. Organización.....	16
6.2.3. Dirección.....	16
6.2.4. Control	16

6.2.4.1.	Puntos estratégicos del control.....	17
6.3.	Administración por Objetivos	18
6.3.1.	Antecedentes de la Administración por Objetivos	18
6.3.2.	Definición de Administración por Objetivos	19
6.4.	Características de la Administración por Objetivos	22
6.5.	Principios de los objetivos.....	24
6.5.1.	Principio de la precisión.....	24
6.5.2.	Principio de cuantificación	24
6.5.3.	Principio de la participación.....	26
6.5.4.	El principio de la objetividad	27
6.6.	La fijación de objetivos generales	27
6.6.1.	Fijación del área donde se fijarán objetivos.....	27
6.7.	Distintos enfoques y clasificaciones de los objetivos	28
6.7.1.	Objetivos particulares y generales.....	28
6.7.2.	Objetivos subordinados y básicos	28
6.7.3.	Objetivos individuales y objetivos colectivos	31
6.8.	Reglas para fijar objetivos.....	31
6.9.	Etapas de proceso de Administración por Objetivos.....	34
6.10.	Beneficios de la Administración por Objetivos	37
6.10.1.	Para el subordinado	37
6.10.2.	Para el jefe que la aplica	38
6.10.3.	Para la eficiencia de la empresa.....	38
6.11.	Ciclo de la Administración por Objetivos.....	39
7.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	41
8.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	47
8.1.	Variables e indicadores.....	47
8.2.	Tipo de estudio y diseño de investigación.....	48

8.3.	Técnicas de investigación	48
8.3.1.	Universo y muestra	49
8.3.2.	Muestreo	49
8.3.2.1.	Tamaño de la muestra	50
8.4.	Proceso de reestructuración del Departamento de Mercadeo y Ventas aplicando la Administración por Objetivos	51
9.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	55
10.	CRONOGRAMA	57
11.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	59
	BIBLIOGRAFÍA	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Jerarquía de objetivos	21
2.	Ciclo de mejora continua Administración por Objetivos	39

TABLAS

I.	Variables e indicadores	47
II.	Tamaño de la muestra de sector personal	50
III.	Tamaño de la muestra de sector clientes	51
IV.	Cronograma de actividades	57
V.	Recursos humanos	59
VI.	Recursos físicos, tecnológicos y materiales.....	60
VII.	Recursos financieros.....	61

OBJETIVOS

General

Reestructurar el Departamento de Mercadeo y Ventas utilizando como herramienta la Administración por Objetivos.

Específicos

1. Describir la situación actual respecto a la productividad del Departamento de Mercadeo y Ventas.
2. Definir indicadores de productividad para el Departamento de Mercadeo y Ventas.
3. Diseñar la nueva estructura del Departamento de Mercadeo y Ventas.
4. Desarrollar modelo y respectivos procedimientos a utilizar en el Departamento de Mercadeo y Ventas con base en la Administración por Objetivos.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de graduación se propone la obtención de ventajas competitivas en una empresa comercializadora de muebles, tomando como base y herramienta principal a la Administración por Objetivos e implementándola en el Departamento de Mercadeo y Ventas.

La principal problemática en la empresa es que en el Departamento de Mercadeo y Ventas del cual se depende no tiene una estructura claramente definida ni objetivos que proporcionen una dirección, por consecuente la gestión y desempeño del personal se considera como deficiente y esto se ve reflejado en la tendencia negativa que muestran los ingresos por ventas.

Es importante la implementación de un modelo de Administración por Objetivos que encauce y comprometa al personal, hacia la búsqueda de resultados que conlleven a aumentar los ingresos por ventas y hacia la creación de una ventaja competitiva que diferencie a la empresa de otras del mismo ramo.

En el presente trabajo se realiza una propuesta para la aplicación de la administración por objetivos que proporcionará una estructura que permita una mejor gestión del personal, un balance en la carga de trabajo y un departamento más ordenado, lo que tendrá como resultados una utilización más eficiente de los recursos, personal más comprometido en objetivos como captación de nuevos clientes, lealtad a la empresa etc., además se espera un mayor compromiso de parte del personal, lo cual de la mano de una correcta planificación y una estrategia adecuada llevará a la empresa a tener una mayor

solides. El objetivo del estudio es verificar si mediante la reestructuración del Departamento de Mercadeo y Ventas para implementar una Administración por Objetivos se generará un mejor desempeño del personal.

La arquitectura de la solución que se propone empieza desde un análisis de la situación del departamento para determinar deficiencias que puedan ser corregidas mediante una correcta administración, así también las fortalezas que el departamento posee, las cargas de los puestos y la estructura administrativa, con base en lo obtenido se desarrolló la propuesta de reestructuración definiendo objetivos, planificación, procedimientos a seguir, formatos de evaluación del personal y la modalidad para corregir brechas entre los resultados y los objetivos definidos. Para lo cual se define una metodología de implementación tomando en cuenta capacitaciones, carteleras, manuales y reuniones de seguimiento.

El desarrollo de la investigación, evaluación de resultados e implementación de la propuesta no requiere de fuertes inversiones en recursos físicos, haciéndola más viable, si no que trata de cambio organizacional lo que requiere más de una correcta metodología para la aplicación del modelo y el respectivo seguimiento.

1. ANTECEDENTES

Una de las de las principales preocupaciones de las empresas comercializadoras de muebles guatemaltecas es poder definir métodos para aumentar la eficiencia del personal, ligada a una medición clara y objetiva de los resultados. En Guatemala la administración por objetivos es un tema que aún es desconocido por muchas empresas a pesar de que proporciona excelentes resultados o aunque si la conozcan no aplican la metodología puesto que requiere de compromiso, apoyo y colaboración de toda la organización.

En Guatemala existen estudios que se han realizado tanto en organizaciones privadas como públicas que utilizan la metodología de Administración por Objetivos a grandes y medianas empresas, a continuación se presentan los resultados de los estudios que se obtuvieron mediante la aplicación de la metodología.

García (1990) propuso como objetivo determinar en qué nivel se está aplicando la administración por objetivos en las cadenas de restaurantes de comida rápida.

El estudio se realizó en las cadenas de restaurantes de comida rápida de Guatemala; el diseño utilizado en la investigación fue descriptivo, concluye y recomienda que utilizar la Administración por Objetivos en el medio local conlleva a altos costos y solo funciona bien en mandos medios y ejecutivos; que la ausencia de motivación por parte del personal, la falta de creatividad y responsabilidad dificultan el uso de la Administración por Objetivos; recomienda que en las empresas el personal se debe mantener lo más estable, entrenarlo y

capacitarlo e inculcarles un alto sentido de responsabilidad mediante la motivación, definir claramente la cultura de la organización, integrar el equipo de trabajo, crear una comunicación interactiva entre superiores y subordinados. Los resultados del estudio concluyen entonces que el costo de la implementación de la Administración por Objetivos es alto, que debe realizarse si el personal se encuentra en un buen clima organizacional y que debe haber compromiso por parte de todos este tipo de conclusiones ya han sido incluidas en la teorías de la administración por objetivos, por lo que no se considera que haga un aporte a la investigación a realizar.

Secretaría General de Planificación (SEGEPLAN) en conjunto con el Ministerio de Finanzas y con apoyo de la Unión Europea presentó un documento de trabajo, donde propuso un plan para que el Gobierno de Guatemala aplique el modelo de Administración por Objetivos, donde especifican que el modelo tiene como objetivo permitir que la administración pública centre los esfuerzos en dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos, hacia la consecución de resultados de desarrollo en beneficio de la ciudadanía, incorporando un uso articulado de políticas estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia, la rendición de cuentas.

Como resultado de la aplicación del modelo de Administración por Objetivos, de enero a abril del 2013 el Ministerio de Gobernación reporta el ahorro de Q57 millones del rubro destinado para inversión, como consecuencia de planes austeros y el llamado de conciencia a los empleados, quienes han hecho un mejor uso de los insumos, lo que refleja que una correcta planificación de recursos alineada con la estructura, capacidades , políticas etc., de una organización puede conseguir que el personal se enfoque en conseguir los resultados esperados.

Palacios (1999) recomienda el programa de Administración por Objetivos como base para la evaluación del desempeño y la recompensa extrínseca, en una empresa agrícola dedicada a la plantación y exportación de banano, con el fin de establecer mejores parámetros de evaluación del desempeño de los colaboradores ubicados en puestos administrativos de toda la organización, que por la naturaleza de las actividades no es tan sencillo llevarlo a cabo.

Con el estudio el profesional se determinó que la mayoría del personal no tiene claras las metas y objetivos de la organización, de tal manera se puede concluir que se están desperdiciando recursos y esfuerzos humanos, en actividades que están desviadas de las ideales para alcanzar las metas deseadas o planificadas por la organización, lo que resulta en pérdidas económicas que disminuyen las probabilidades de éxito, lo que viene a demostrar que si no se tienen objetivos claros y un plan para la respectiva consecución la empresa estará utilizando deficientemente los recursos en lugar de aprovecharlos al máximo.

Los resultados demuestran que un alto porcentaje de empleados afirma no hacer en ningún momento revisiones periódicas de los avances obtenidos, por los recursos y esfuerzos empleados y que no se planifican posibles cambios o correcciones a métodos o procedimientos que se adecuen, cuando no se están obteniendo resultados esperados, lo que no le permite a la organización entrar en un ciclo de mejora continua.

Con el trabajo se puede concluir que es sumamente necesario trasladar la información de los objetivos que busca la dirección de la empresa, de lo contrario, el no saber si están alcanzando metas u objetivos los desmotivará.

Quintanilla Flores, Mauricio Ernesto; Mendoza Hernández, Rodrigo Adalberto; Altamirano Torres, Carlos Alberto (2009) en una investigación de campo a los hoteles del área en estudio donde determinan el desempeño del personal, operativo, administrativo y gerencial, con base en los resultados obtenidos proponen una solución que consiste en la implementación de un sistema de Administración por Objetivos en cuatro etapas, en la primera establecen los objetivos para la gerencia y los puestos comunes, en la segunda etapa presentan el plan de acción para alcanzar dichos objetivos, en la tercera etapa presentaron los mecanismos para la evaluación del sistema y en la cuarta etapa se desarrolla el seguimiento del sistema. En el plan contemplan los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para la eficaz aplicación.

Se puede apreciar que el definir una planificación orientada a la consecución de objetivos es de suma importancia para una administración, porque aunque tuviesen objetivos definidos y claros, si no se les proporciona una guía la probabilidad de alcanzarlos es baja.

Escuela de negocios Tayasal (2000) en el documento Organización Bimbo-Marínela; señala como la Administración por Objetivos aquella que permite alcanzar las metas globales mediante el establecimiento y realización de metas departamentales e individuales. En la organización Bimbo-Marínela se establecen objetivos reales específicos y mensurables que motivan al personal a realizar mejor el trabajo porque todo individuo tiene conocimiento que la evaluación del empeño será con base en los resultados que obtenga; menciona también que en la empresa el personal trabaja en equipo y existe una comunicación eficiente entre superior y subordinados. El sistema de administración por objetivos da la oportunidad de decisión a los subordinados en las áreas de trabajo.

Con este documento se puede concluir que una Administración por Objetivos hace más productivo a un departamento, les permite proponer soluciones, ideas, proyectos que contribuyan al alcance de los objetivos globales, lo que beneficia a toda la organización.

La empresa en estudio se estructuró de modo que el fundador tuviera siempre el poder y dirección de esta, también se definió la planificación estratégica y operativa, pero no se comunicó de la manera adecuada al personal y tampoco se han encontrado registros de planificaciones, objetivos o metas que se hayan definido para aumentar la productividad del departamento, desde entonces hasta julio del 2013 el personal del Departamento de Mercadeo y Ventas no genera los ingresos esperados por la dirección, por lo tanto se ha considerado la opción de implementar una Administración por Objetivos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción del problema

En el Departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa donde se desarrollará la investigación no existen objetivos claros ni lineamientos a los cuales apegarse, es decir que el personal de ventas no tiene una meta fija de la cantidad de unidades debe vender, el jefe de comercialización tampoco tiene una meta para aumentar la cartera de clientes respecto a proyectos de venta al mayoreo. Por ende, los resultados en los ingresos por ventas que se han presentado durante el primer semestre del 2013 se consideran deficientes y peor aún, no se pueden comparar ni medir con nada para determinar realmente la situación.

Se ha identificado que no existen indicadores definidos que muestren objetivamente el estado del departamento, indicando cuanto realmente vende el personal por separado, cuantos clientes se atienden y adquieren el producto contra cuantos no realizan compra, como están utilizando los recursos con los que cuentan para ofrecer el producto, internet, teléfono etc. y viendo al departamento desde una perspectiva global existe deficiencia en los procedimientos, desorden administrativo, ausencia de incentivos y falta de dirección, entonces pues toda la gestión se basa en el día a día donde no se realiza una planificación a corto ni mediano plazo, lo que pone en una posición vulnerable a la empresa y en un mercado de muebles tan saturado y con adversarios bastante competitivos, el no evaluar periódicamente el desempeño del personal coloca a la empresa en una posición de desventaja.

2.2. Formulación del problema

- Pregunta general de investigación
 - ¿Cómo debe reestructurarse el Departamento de Mercadeo y Ventas de una empresa comercializadora de muebles al implementar la Administración por Objetivos?

- Preguntas secundarias
 - ¿Qué indicadores de productividad pueden aplicarse al Departamento de Mercadeo y Ventas?
 - ¿Cuál es la situación respecto a la productividad del Departamento de Mercadeo y Ventas?
 - ¿Cuál debe ser la estructura del departamento para una Administración por Objetivos?
 - ¿En qué consistiría el modelo y los respectivos procedimientos a utilizar en el Departamento de Mercadeo y Ventas con base en la Administración por Objetivos?

2.3. Delimitación

La investigación se realizará al Departamento de Mercadeo de una empresa comercializadora de muebles ubicada en la zona 9 de la ciudad capital de Guatemala, en el 2013 a partir de la fecha de autorización de protocolo establecida por la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ingeniería.

3. JUSTIFICACIÓN

Es importante el desarrollo del presente trabajo de investigación porque pretende darle una dirección al Departamento de Mercadeo y Ventas, reestructurándolo acorde a una Administración por Objetivos que lo oriente hacia una mejora continua, lo que se reflejara en los resultados de las utilidades de la empresa, en un personal más motivado y por ende más comprometido, por lo cual deberá de diseñarse un plan que lleve al cumplimiento de los objetivos, eficiente los recursos y hacer más competitiva la empresa, la investigación se establece en la línea Productividad Total de la Maestría en Gestión Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, haciendo énfasis en los temas abordados en el curso de Ingeniería de la Productividad, Desarrollo Humano en la Industria enfocándose en la productividad total del personal y en el curso Seminario de Investigación como herramienta metodológica para el estudio .

Es necesario entonces reestructurar el departamento acorde a una Administración por Objetivos, debido a que las utilidades se consideran muy próximas del punto equilibrio, lo que no es atractivo para los socios y para que pueda ser rentable la empresa deben definirse los objetivos a los cuales el personal debe apegarse, por lo que se considera que la implementación de un modelo de Administración por Objetivos que mantendrá al departamento alineado y enfocado a las directrices, políticas y objetivos de la empresa. Cabe mencionar que puede aprovecharse que siendo una empresa pequeña tiene procedimientos más flexibles los cuales podrán adaptarse a los planes definidos, para evitar que la empresa cierre, a causa de que las ventas han mostrado una tendencia negativa y el número de competidores aumenta.

Desarrollar un modelo de administración por objetivos es motivante porque son varios los estudios y proyectos, que concluyen que la aplicación de esta herramienta es clave para que las empresas sean competitivas, por lo que se pretende analizar en qué medida el modelo de Administración por Objetivos favorecerá al departamento estudiado, proporcionando a los empleados un modelo de gestión más organizado, buscando la eficiencia en el trabajo, motivándolos al cumplimiento de los objetivos, mediante incentivos, reconocimientos etc., dándole al personal un mejor ambiente de trabajo y una mejor calidad de vida y por ende un mejor equipo, que conlleva a una mejor organización y por consiguiente mejores resultados para los socios los cuales se deben de ver reflejados en la rentabilidad de la empresa.

4. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La empresa objeto de estudio presenta informes financieros correspondientes de enero a julio del 2013 que demuestran que los ingresos por ventas han disminuido, por ende la rentabilidad de la empresa y la competencia directa es cada vez mayor.

Por lo tanto surge la necesidad de analizar la situación del Departamento de Mercadeo y Ventas, para desarrollar una solución donde deberán abordarse los siguientes aspectos: reestructuración del Departamento de Mercadeo, modelo de gestión actual del personal, carencia de planificación, objetivos, políticas, metas e incentivos por logro de objetivos, para así tener un personal más motivado, más comprometido y alcanzar los resultados esperados por la dirección y ganar una ventaja competitiva frente a la competencia.

4.1. Esquema de solución

- Análisis la situación actual del departamento, para identificar las principales deficiencias y oportunidades de mejora.
 - Definir el organigrama actual de la empresa, haciendo énfasis en el Departamento de Mercadeo y Ventas.
 - Realizar un análisis de los puestos del Departamento de Mercadeo y Ventas.
 - Realizar un análisis FODA.
 - Recabar datos históricos respecto a ingresos por ventas, planificaciones, desempeño de vendedores.

- Con base en lo analizado se propondrá la reestructuración del Departamento de Mercadeo y Ventas y la respectiva gestión, utilizando como herramienta Administración por Objetivos.
 - Definir organigrama para la empresa.
 - Definir las funciones y responsabilidades de cada puesto.
 - Definir gestión y lineamientos a seguir.
 - Desarrollar planificación enfocada a los objetivos del departamento a la cual deberá apegarse el personal.
 - Definir herramientas administrativas que servirán de apoyo al personal para el alcance de los objetivos.
 - Definir formatos con los que se evaluarán los resultados del grupo de ventas.
 - Análisis de Inversión y Costo Beneficio.

- Implementación de nueva estructura y modalidad de administración
 - Comunicar al personal la nueva modalidad de gestión
 - Capacitar al personal para que se adecue a la nueva gestión

- Recopilación y análisis de resultados.

- Evaluación de la información obtenida.

- Determinar medidas correctivas en los aspectos en los que los resultados no hayan sido satisfactorios, buscando una mejora continua.

5. ALCANCES

La investigación tiene un alcance descriptivo, porque se pretende medir y recoger información sobre los resultados de la Administración por Objetivos reflejados en indicadores de ventas y el compromiso demostrado por el personal. El enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que se recogerán los resultados que se obtengan y se compararán con datos anteriores, con lo que se demostrará si los ingresos por ventas aumentaron o no.

La investigación será no experimental de tipo transversal haciendo análisis a los vendedores, los cuales tienen un perfil similar, sobre cómo reaccionan al modelo de Administración por Objetivos se realizará una sola vez después del período definido, donde se analizará el grado de motivación, compromiso y productividad, lo cual se deberá ver reflejado en los ingresos por ventas.

Se espera que la empresa aumente los ingresos por ventas y que obtenga ventajas competitivas que le permitan ser diferenciada por los clientes, las cuales se obtendrán con la correcta y eficiente administración de los recursos en el Departamento de Mercadeo, basándose en lo definido en la planificación.

El trabajo pretende ser de utilidad para el personal de mercadeo y ventas desde el gerente del departamento hasta la persona de asistencia del departamento, así también servir de referencia para gerentes de pequeñas

empresas de comercialización de muebles, que deseen implementar el modelo de administración por objetivos en el departamento.

El trabajo de investigación proporcionará un modelo de Administración por Objetivos al departamento, que constará de lo siguiente:

- Formato de planificación para mediano y corto plazo.
- Programa de directrices, políticas y objetivos del Departamento de Mercadeo y Ventas.
- Indicadores de desempeño en ventas.
- Formato para la evaluación del desempeño de personal de ventas.
- Formato de mejora continua en el Área de Ventas, con base en herramienta planificar, hacer, verificar y actuar.

Los beneficiarios del estudio: se espera que sean el personal del departamento porque tendrán incentivos por el cumplimiento de los objetivos, lo que según otros estudios afirma que los mantiene motivados y comprometidos y con un personal con mejor desempeño se alcanzarán los ingresos monetarios por ventas que los socios esperan.

6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

6.1. Administración

Munch y García (1996, p. 25), define la administración como: “es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”.

Terry, George, Franklin, Stephen (1997, p. 10), describe la administración como un “proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización ejecución y control desempeñadas, para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso del ser humano y otros recursos”.

Administrar es tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control.

6.2. La Administración en la Administración por Objetivos

Las actividades básicas para llevar a cabo esta administración son las siguientes:

6.2.1. Planeación

Don Hellriegel Susan E.; Jacksonjohn W. Slocum, Jr (2001, p. 32), explican que la planeación es “establecer el curso general que seguirá la Organización en el futuro, identificar y comprometer recursos que la organización necesita para lograr los objetivos

Decidir que tareas se deben hacer para alcanzar esos objetivos” Planear es decidir antes de ejecutar esto es para lograr el objetivo deseado. Es comprometer recursos, tomar una decisión anticipada implica desarrollar un programa de actividades para el logro de los objetivos; para ello se tiene que asignar recursos humanos, físicos y financieros. Planear es establecer prioridades, entre las diferentes actividades por desarrollar hay que decidir qué hacer primero y qué después, para alcanzar el objetivo deseado. La acción de planear involucra también el estimar, expresar los planes en términos cuantitativos con base en las estrategias que se tienen.

6.2.2. Organización

Don Hellriegel Susan E.; Jacksonjohn W. Slocum, Jr (2005, p. 21), define la organización como “Proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quien ocupara cual puesto desempeñará qué tareas y quien dependerá de quien en la empresa. Incluye la creación de los departamentos y las descripciones de puestos”.

6.2.3. Dirección

Se refiere a ejercer influencia sobre los individuos para que colaboren en el logro de las metas organizacionales. Implica liderazgo, autoridad, poder, motivación y comunicación.

6.2.4. Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que se alcance lo planeado. Implica evaluar el desempeño de los individuos y de la empresa.

Requiere medir productividad, desperdicio, variaciones presupuestarias, etc. la función principal consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecúen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas. Una retroalimentación de información, que indique dónde se encuentra en momentos específicos, en relación con dónde se debería encontrar según la planeación.

El proceso básico de control, donde quiera que se encuentre y cualquiera que sea la materia controlada, comprende tres etapas:

- Establecimiento de estándares
- Medición de lo ejecutado de acuerdo a estos
- Corrección de las desviaciones de los estándares y planes

Freemont E. Kast & James E. Rosenzweig. (1976), detalla la administración, como un conjunto de fases operativa para las organizaciones:

- Definición de objetivo
- Planeación
- Organización
- Dirección
- Retroalimentación
- Control

6.2.4.1. Puntos estratégicos del control

La definición de estándares establece parámetros sobre los cuales se puede medir el desempeño. En una actividad normal, un trabajador puede

controlar únicamente mediante la observación, sin embargo de modo que las actividades o tareas se vuelven más complejas o complicadas, el control por observación se torna ineficiente. El trabajador debe elegir algunos puntos que requieran atención y controlando estos puede garantizarse que la organización y ejecución es acorde a lo planificado.

Harold Koontz & Heinz Weihrich (1996), señala que los puntos que se elijan para el proceso de control deben de ser estratégicos, de manera que limiten aspectos de la operación o que ayuden a detectar si los demás planes están funcionando. Con tales aspectos el administrador puede dirigir mejor un equipo mayor de personal y así aumentar en el Área de Administración, el liderazgo y obtener mayor productividad, debe recordarse que el control eficiente necesita suma atención para que lo que se ejecuta se cumpla según lo planificado.

6.3. Administración por Objetivos

Los datos básicos de esta administración son:

6.3.1. Antecedentes de la Administración por Objetivos

A Peter F. Drucker (1954), se le atribuye el haber proporcionado el primer concepto sobre el pensamiento y proceso de la Administración por Objetivos. Afirma que la participación en el proceso de definición de metas, hace que el administrador pueda controlar y medir el desempeño. Menciona también que los objetivos definidos clara y objetivamente, conducen a una mayor motivación al personal involucrado.

Douglas McGregor (1960), dijo que un compromiso tiene base en el principio de la integración. Este principio dice que tanto las metas de la organización como las del personal deben ser reconocidas. Esto implica el desarrollo de condiciones para que los miembros de la organización puedan tener un mejor desempeño respecto a los objetivos de la organización. Es decir entonces que el objetivo primordial es favorecer la integración de los propósitos de la organización y la personal.

La aplicación de la Administración por Objetivos ha evolucionado a través de tres fases:

- Evaluación de la eficiencia, a través de estándares de desempeño. Donde se manejan conceptos clave como liderazgo, responsabilidad y participación.
- Planeación y control, utilizando presupuestos.
- Sistemas administrativos integrados: sistema que incluye el desarrollo de las metas organizacionales globales, la evaluación de la eficiencia y, el entrenamiento y desarrollo administrativos de los empleados.

6.3.2. Definición de Administración por Objetivos

George S. Odiorne (1977, p. 17), afirma que “el sistema de administración por objetivos es más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos o un método fijo de la administración”.

Koontz y O'Donnell (1992, p. 21), es “un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda”.

Dale D. McConkey (1989), indica que es un enfoque para la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse.

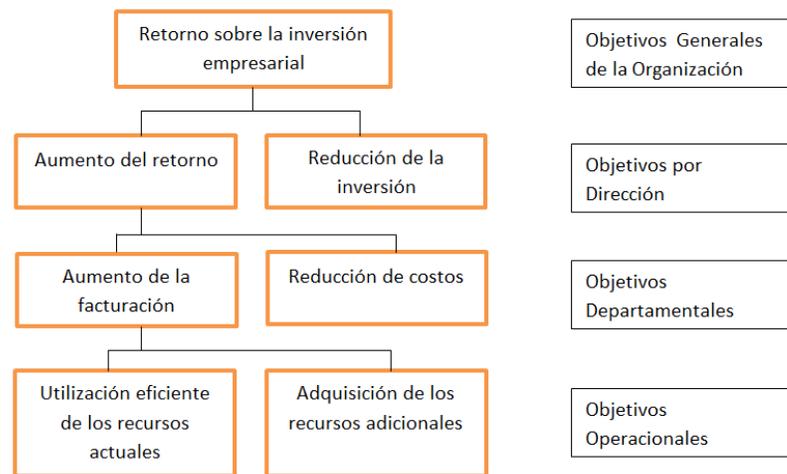
La Administración por Objetivos es un sistema en donde subordinado y jefe establecen un acuerdo de objetivos de desempeño por área, revisan periódicamente el avance hacia los objetivos y asignan las recompensas con base en dicho avance y cuenta con las siguientes características:

- La estructura básica de la corporación es la forma organizativa que a menudo se llama jerarquía.
- La Administración por Objetivos se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de los miembros y la medición de lo que realmente se realiza.
- Como sistema, la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos. Se puede hacer extensiva a los supervisores de primera línea y aplicar a nivel técnico.

La Administración por Objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización (ver figura 1). Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de las propias metas, la Administración por Objetivos funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado

es una pirámide que une los objetivos de un nivel con los del siguiente. Por ello es importante tener dicha estructura fijada antes de los objetivos ya que, de esta dependen los objetivos que van de lo general a lo particular.

Figura 1. **Jerarquía de Objetivos**



Fuente: DRUCKER, Peter. *Administración por Objetivos*. p. 35.

Normalmente un programa de Administración por Objetivos se conforma por cuatro elementos, describe George S. Odiorne (1977):

- Metas claras y específicas: lograr el objetivo de una manera medible.
- La participación en la toma de decisiones: el jefe y el subordinado toman decisiones en conjunto desarrollan planes para alcanzarlas.
- Un plazo fijo: cada objetivo tiene un plazo determinado. Puede ser de tres meses seis meses o un año dependiendo del objetivo.
- Retroalimentación sobre el desempeño: esto se logra proporcionando retroalimentación constante al personal para que pueda corregir las desviaciones en lo ejecutado respecto a lo planificado.

6.4. Características de la Administración por Objetivos

Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que: para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

Según Stephen R. Michael (1983), la Administración por Objetivos es un proceso por el cual jefe y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

El subordinado tiene que conocer y comprender lo que se espera de él en función de las metas de la empresa y el jefe debe saber resultados puede exigir y esperar de él, evaluándolo acorde a estas.

En realidad, la Administración por Objetivos es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar los objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir al propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La Administración por Objetivos suele presentar las siguientes características:

- Establecimiento de objetivos entre el subordinado y jefe, la participación del subordinado puede variar, desde pequeñas propuestas hasta grandes proyectos.

- Establecimiento de objetivos por departamento o puesto, la Administración por Objetivos tiene la base en la definición de objetivos por niveles jerárquicos. Los objetivos, a nivel macro, pueden nombrarse como objetivos, metas, propósitos etc. siendo siempre la misma idea y razón de ser, definir los resultados la dirección espera que se alcancen.
- Interrelación de los objetivos de los departamentos: siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: a partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y el superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. Los planes constituyen las herramientas para alcanzar los objetivos propuestos. En cualquier planificación la Administración por Objetivos hace énfasis en la cuantificar, medir y controlar, debido a que en cualquier organización se hace justo y necesario el medir los resultados alcanzados y compararlos con los objetivos planeados.
- Evaluación constante, revisión y análisis y mejora de los planes, generalmente los programas de Administración por Objetivos tienen formas de evaluar y revisar regular el desempeño del personal, por medio de los resultados obtenidos y los planificados, lo que permite conocer la tendencia de los planes y fijar nuevos objetivos.
- Compromiso por parte de dirección y altos mandos, puesto que los programas Administración por Objetivos deben motivar y dar soporte a los subordinados. El jefe define los objetivos y se los propone al subordinado, lo que frecuentemente da mejores resultados.
- Apoyo constante del *staff* durante las primeras etapas: La ampliación de la Administración por Objetivos requiere del fuerte apoyo de un *staff*

previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el *staff*.

6.5. Principios de los objetivos

Deben aplicarse principios básicos para un programa de Administración por Objetivos:

6.5.1. Principio de la precisión

Los objetivos deben fijarse de manera clara y concisa, para que todas las personas comprendan lo mismo. Para estos es recomendable que puedan ser medidos cuantitativamente es decir, con base en medidas o cifras, plazos exactos y con cuanto presupuesto.

Si no pueden ser definidos de manera cuantificable, deberán de definirse las características con el mayor número posible de criterios, comparaciones, registros estadísticos para pueda determinarse en la revisión, si el objetivo se alcanzó o no.

6.5.2. Principio de cuantificación

La precisión es crucial según lo afirmado anteriormente se puede identificar al llamado principio de cuantificación:

- Cuantificación directa: puede establecerse por tres medios principales:
 - Por número, por ejemplo una venta de 30 muebles mensuales.
 - Por dinero, por ejemplo que las utilidades mínimas mensualmente deben de ser de Q 50 000,00.

- Por porcentaje, por ejemplo aumentar las utilidades en un 10 % anualmente.
- Cuantificación indirecta: según Agustín Reyes Ponce (1995), existen muchos elementos no pueden ser cuantificados de manera directa, por ejemplo la moral o motivación del personal. Por esto cuando el caso es ese se puede contar con los siguientes medios de cuantificación indirecta:
 - Cuantificar por los efectos: si no es posible medir una realidad que interesa en la organización, porque no puede cuantificarse objetivamente, como por ejemplo: la motivación y compromiso del personal hacia la empresa, si puede cuantificarse los días de llegada puntual, los porcentaje de ausentismo, cantidad de memos levantados o bien el aumento en la cantidad de muebles vendidos.
 - Cuantificar por las causas: para este caso, lo se pretende controlar de manera cuantitativa es la realización de técnicas o actividades que buscan corregir la situación, suponiendo que esta realización mejorar la organización o departamento que se desea.
 - Por programa: sin lugar a duda, la cuantificación indirecta, si se va a realizar mediante un sólo efecto o una sola causa es poco confiable. Por lo que se determinar que lo que debe hacerse es formular un programa congruente que se fije con sumo cuidado y exactitud, para definir un conjunto de actividades que tiendan a mejorar el desempeño del personal en el departamento a mejorar. Si todas las causas que se acuerden se cumplen; y si todos los efectos que se han medido se elevan se podrá concluir que hubo una mejoría en la variable que se pretende mejorar.
 - Por tiempo: si no existe alguna manera de cuantificar la consecución de las metas y objetivos que se definan, existe una

que es indispensable también en la cuantificación directa y es el tiempo.

- Fijación cualitativa: este tipo de fijación se utilizado, bajo el criterio que existen elementos que no pueden ser medidos cuantitativamente , por lo que busca definir ciertas características, que al realizar una comparación en el tiempo puede determinarse y concluirse que los objetivos se alcanzaron. Según Agustín Reyes Ponce (1995), lo anterior se lleva a cabo por dos métodos:
 - En ocasiones se rodea al objetivo de varios ejemplos, criterios y detalles, en forma tal que, en caso de que no se haya logrado esto se ha de reflejar en la carencia de todos estos elementos, o al menos de la mayor parte de ellos.
 - En otros casos se usa el establecer ciertas bases para precisar, por comparación, si el objetivo se alcanzó o no. En ocasiones se hace referencia a libros, registros y reportes que, al consultarse, podrán dar idea si el objetivo se alcanzó o no fue realizado.

6.5.3. Principio de la participación

Agustín Reyes Ponce (1995, p. 43), indica que junto con el principio anterior aparece este principio en la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan, deben de participar todos los jefes, en la parte que a ellos corresponde, o sea, en la fijación de las metas que ellos han de realizar.

6.5.4. El principio de la objetividad

Señala que, para fijar con eficacia los objetivos, lo primero que se necesita es realizarlos sobre bases cuidadosamente estudiadas con fundamento en la realidad y con apoyo en un análisis fundado, lo más que sea posible, en hechos.

Fijar objetivos por apreciaciones puramente subjetivas, obviamente es casi inútil. Se requiere de experiencia de los administradores sobre los hechos que han de mejorarse señala Agustín Reyes Ponce (1995).

6.6. La fijación de objetivos generales

Agustín Reyes Ponce (1995, p. 19) señala que una de las bases de la Administración por Objetivos es la precisión y cuantificación de los resultados que se esperan se comprende claramente la trascendental importancia que tiene esta fijación de objetivos.

6.6.1. Fijación del área donde se fijarán objetivos

En cualquier área de la empresa se esperaran resultados, para los cuales se deberán fijar objetivos, por lo que Agustín Reyes Ponce (1995), señala que no es recomendable aplicar el sistema de Administración por Objetivos a toda la organización porque se pierde la concentración de cuidados y acciones.

Anthony P. Raia. (1993, p. 39) define la Administración por Objetivos como una herramienta para la gestión de liderazgo, motivación y mejora de la comunicación, toma de decisiones establecimiento de metas y objetivos. Likert

definió que las organizaciones que resaltan características de este modelo de sistema, demostraban altos porcentajes productividad, menor merma en producción, disminución de costos, personal con mejor actitud ya que se sienten empoderados.

6.7. Distintos enfoques y clasificaciones de los objetivos

Los enfoques y clasificación a considerarse son los siguientes:

6.7.1. Objetivos particulares y generales

Agustín Reyes Ponce (1995, p. 43) define que los objetivos particulares son los que forman parte de otros objetivos más amplios.

Son objetivos generales, aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.

Los objetivos se dividen, pues, en dos categorías, por un criterio eminentemente relativo. Ello significa que un objetivo puede ser, bajo un aspecto, particular y bajo otro, general; según que se le compare con otro más amplio, o más concreto. Esta clasificación tiene especial importancia dentro de la Administración por Objetivos, pues para fijar los objetivos de una sección o hasta de una persona hay que tener a la vista los objetivos generales dentro de los que aquélla actúa.

6.7.2. Objetivos subordinados y básicos

Agustín Reyes Ponce (1995, p. 63), describe que los objetivos subordinados son aquéllos que son meros medios para alcanzar los objetivos

básicos o principales. Son objetivos básicos, en cambio, aquellos en que, de alguna manera se detiene la intención de la persona o institución. Debe advertirse que los objetivos subordinados, no obstante el carácter de meros medios para alcanzar el objetivo general, son, con todo, los inmediatos; es decir, que si no se obtienen previamente, no se lograrán los principales. En cambio, los objetivos principales o básicos, son objetivos mediatos esto es, el logro depende de que se hayan obtenido ya los objetivos secundarios o subordinados.

Los objetivos administrativos individuales generalmente derivan de las metas y de los objetivos organizacionales que tienden a caer en cascada a lo largo de la jerarquía organizacional.

- En la cumbre se realiza una declaración clara y concisa del propósito (o misión) central de la empresa. (Este será el marco de referencia).
- A partir de esa declaración son formulados los planes estratégicos para alcanzar las metas organizacionales a largo plazo. (Dichos planes estratégicos se basan en un análisis sistemático de las fuerzas relevantes en el ambiente externo y una valuación realista de los recursos internos). Estas, a la vez, conducen a más objetivos de corto plazo.

Los objetivos derivados son desarrollados por cada uno de los principales departamentos o divisiones de la organización.

Se establecen entonces los objetivos de las diversas unidades de cada división o departamento. Los objetivos de las subunidades proporcionan la base para la administración por objetivos, al nivel.

No debe suponerse que el enfoque en cascada del establecimiento de objetivos, implica una administración autocrática o de arriba hacia abajo. La implantación exitosa de un sistema de Administración por Objetivos, requiere de un serio compromiso y amplia participación en el proceso del establecimiento de metas por parte de los administradores, en todos los niveles de la organización. Drucker manejaba también estos conceptos. Anthony P. Raia (1993, p. 38), define que el compromiso de los empleados en el establecimiento de objetivos para los propios puestos, puede tener varios beneficios. Para empezar, el individuo desarrolla un conocimiento mayor del papel administrativo en la organización. Llega a ser más consciente de las metas y de los objetivos globales. En la medida en que mejor lo entienda, podrá desarrollar más exactamente la propia unión y la parte que le corresponde en la consecución y será más hábil para desarrollar objetivos significativos en el área de responsabilidad. Esto supone un alto nivel de participación, o al menos cierto compromiso, en el proceso de establecimiento de los objetivos de la unidad organizacional.

Las relaciones laborales verticales y horizontales también se mejoran. La necesidad de más contacto y comunicación tiende a romper las barreras protectoras y proporciona la base de una responsabilidad bien definida y realista ante los resultados. Quizá lo más importante es que el individuo desarrolla un nivel nuevo de motivación y sentido de realización. La consecución de los objetivos autoformulados puede constituir un importante factor motivador para mejorar el desempeño laboral.

Anthony P. Raia (1993, p. 47) explica que los empleados deben poner énfasis en aquellos segmentos o actividades que se relacionan con una o más de las áreas de resultado clave de un trabajo.

La administración de la responsabilidad y la aclaración de las relaciones de autoridad son subproductos importantes de la planeación de la acción y de la administración por objetivos.

6.7.3. Objetivos individuales y objetivos colectivos

El problema básico es armonizar los objetivos de los empleados con los de toda la empresa. Los objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física. El objetivo colectivo, por el contrario es aquel que persiguen varias personas físicas. Obviamente este objetivo puede identificarse, total o parcialmente, con los objetivos- individuales; pero con bastante frecuencia se opone de alguna manera a veces hasta radicalmente, a algunos de ellos. Si bien en conjunto y a la larga, los objetivos individuales y colectivos tienden a armonizarse, de hecho, en un problema concreto es fácil y aún frecuente, que se opongan, total o parcialmente.

La Administración por Objetivos tiene como una de las metas principales, conseguir que los objetivos individuales se armonicen del mejor modo posible con los colectivos.

6.8. Reglas para fijar objetivos

Agustín Reyes Ponce (1995. p. 56) detalla las siguientes reglas:

- No debe confundirse el objetivo con alguno de los síntomas.
- No confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo.
- Los objetivos deben fijarse por escrito.
- Deben fijarse los objetivos en forma separada.
- Que, salvo casos excepcionales, cada frase solamente contenga uno.

- Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos se deberán lograr.
- Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en la realización.
- Deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación de la Administración por Objetivos.
- Deben ser objetivos posibles de obtener; pero al mismo tiempo estimulantes para el empleado.
- Deben revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de la empresa.
- Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos, cuentan con la autoridad necesaria en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica.
- Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión, a los empleados inferiores.

La coordinación más efectiva no es la puramente impuesta en forma vertical; si no la que espontáneamente se realiza en sentido horizontal. Uno de los requisitos esenciales para el buen funcionamiento de la Administración por Objetivos es intensificar la Comunicación, no solo del jefe responsable de alcanzar dichos resultados con el superior inmediato, e inclusive con otros de superior jerarquía; sino con todos los jefes colaterales y con los subordinados.

Agustín Reyes Ponce (1995, p. 18) afirma que debe existir una revisión periódica formal. Lo menos que puede pensarse es que dicha revisión se haga al final del semestre; aunque sería preferible hacer revisiones cuatrimestrales, o lo que es todavía mejor, revisiones bimestrales o aún mensuales. Lo más importante de todo es el acopio de las razones por las que algo no pudo alcanzarse. Quizá es más grave que se dejen de anotar esas razones, que el mismo hecho de que los niveles y resultados no se hayan logrado; ya que, si se

conocen dichos motivos se podrá contrapesarlos, atacarlos y evitarlos en el siguiente período para lograr lo que se desea.

Anthony P. Raia (1993, p. 43) define que las metas específicas proporcionan los parámetros que ayudan a guiar las operaciones de la empresa. Es necesario traducir las metas básicas en objetivos específicos que sean tangibles y significativos para las actividades cotidianas de la organización.

La Administración por Objetivos es una filosofía que refleja una forma proactiva de administración. El estilo de administración participativa está de acuerdo con las necesidades y demandas de una sociedad moderna. Los elementos clave en el proceso son: establecimiento de metas, planeación de acción, autocontrol y, revisiones periódicas del progreso. En el proceso de administración, el liderazgo generalmente está relacionado con la creación de un ambiente laboral motivador, dirigido a influir o cambiar la conducta de la gente; orientado a crear un ambiente en el cual los miembros de la organización ejerzan un alto grado de control sobre la propia conducta.

El líder debe ver y sentir las cosas desde el punto de vista de otros ser consciente de cómo afecta la conducta al tratar a la gente; ha de tener flexibilidad personal, para variar la conducta en forma apropiada. Deberá manejar los recursos humanos de la organización de manera que emplee la iniciativa y creatividad; además de proporcionarles oportunidad de crecer y desarrollarse a la máxima potencia y así motivarlos más allá de los niveles del desempeño mínimo.

6.9. Etapas de proceso de Administración por Objetivos

Agustín Reyes Ponce (1995, p. 51), establece dos etapas distintas del proceso de la Administración por Objetivos:

La primera, en que los resultados se buscan, se investigan, se discuten y se fijan, con las correcciones necesarias, hasta dejarlos perfectamente precisados. La segunda, en que los objetivos fijados se van revisando dentro del logro y de esa manera se va observando si deben ser reducidos, añadidos, conservados o mejorados, hasta el final del período.

Al fijar este proceso de Administración por Objetivos se desea establecer un modelo o tipo que permita a cada empresa hacerle los ajustes, adaptaciones, correcciones o adiciones que considere más convenientes; para acomodarlo a las propias necesidades.

Es indispensable el mejorar la comunicación (independientemente de las reuniones de revisión formal es importante que cada jefe, diariamente, si es posible, o al menos cuando se presente la ocasión, tenga con los subordinados conversaciones informales).

Tiene que haber periódicamente revisiones formales. Reuniones de cada jefe superior con los jefes que directamente dependan de él, para analizar si están obteniendo los resultados perseguidos señalados y aceptados. Agustín Reyes Ponce (1995, p. 38) describe que cada jefe, junto con los subordinados, tendrá que ponerse a comparar los resultados que se esperaban para determinado período parcial, con los logros realmente alcanzados en cada una de las metas establecidas (esto es el resultado de dividir planes más amplios, en otros más concretos).

De la revisión parcial pueden surgir fundamentalmente tres situaciones distintas:

- Que las metas se han alcanzado exactamente como se habían previsto.
- Que las metas no se han logrado como se esperaba; pero, después de discutir se puede encontrar una acción correctiva que impulse la tendencia prevista, para tratar de alcanzar resultados prefijados desde el principio.
- Que por circunstancias que no pudieron preverse, alguna(s) de las meta(s) fijadas no han podido alcanzarse, o inclusive habrá que admitir que no podrá lograrse y debe abandonarse (al menos para ese período).
- Que las metas que se habían fijado se superaron, o por lo menos, la forma de alcanzarlas no está indicando que es posible ir más allá de lo que se había previsto y fijado (esto no generara una elevación de metas).

Revisión final y reiniciación Agustín Reyes Ponce (1995, p. 54) describe que lo obtenido al final del período servirá para volver a iniciar el siguiente. Ello llevará

- Ampliar o mejorar lo que para ese período se había fijado en un campo determinado.
- A cambiar metas: un factor limitante, una vez vencido, deja de serlo; (por ejemplo: quizá, si en este período interesaba aumentar la cantidad, en el siguiente lo que interesa habrá de ser mejorar la calidad; si en este período se trataba de consolidar las operaciones de la empresa, en el siguiente lo que interesa es ganar mayor mercado).
- Puede ocurrir, igualmente, que se encuentre que lo que no se pudo alcanzar se debió a falta de adiestramiento, falta de capital, u otras razones semejantes. De hecho, en este caso se está revelando las

razones ocultas de las diferencias y, de algún modo, la manera de superarías. Será un magnífico resultado simplemente el volver a fijar esas mismas metas; pero tomando las medidas que ahora sí pueden ser logradas.

Es así como el proceso de la Administración por Objetivos comprende:

- El establecimiento de metas, en las áreas clave de rendimiento. (Resulta de especial importancia el tenerlas por escrito, de una manera clara, precisa y concisa; sin ambigüedades).
- La planeación de la acción, con esto se proporcionan los medios para lograr las metas. (Se debe tener una base en el análisis del ambiente externo, las oportunidades y amenazas avances tecnológicos, etc.-, así también, conocer las fuerzas y debilidades organizacionales, recursos técnicos, recursos físicos, recursos financieros: ganancias, situación financiera en general, recursos humanos).
- Autocontrol, el cual requiere de una participación significativa en el proceso del establecimiento de objetivos y de la planeación de la acción, dando por resultado una mejor comprensión y un mayor compromiso de alcanzar las metas.
- Y revisiones periódicas, destinadas a evaluar el desempeño en función de las metas señaladas, identificando las áreas problemáticas.

Anthony P. Raia (1993, p. 56) afirma que la práctica de la Administración por Objetivos generalmente exige la habilidad de identificar y establecer los objetivos clave de desempeño (y la habilidad para expresarlas en términos claros y concisos); necesitan desarrollar herramientas y técnicas adicionales para planear acciones y lo más importante, necesitan mejorar las habilidades personales. La Administración por Objetivos requiere alta destreza en

capacitación, en asesoramiento, en retroalimentación y en otras áreas de comunicación interpersonal.

El sistema de Administración por Objetivos debe adaptarse a la organización. Diseñarse de acuerdo a las realidades de tecnología estructura y procesos, filosofía y prácticas administrativas, cultura y normas. La forma en que se introduce depende del tamaño de la organización. Puede emplearse para aumentar la participación en el proceso organizacional, cambiar la cultura y valores de la organización y motivar a los miembros.

La Administración por Objetivos refleja un enfoque de los sistemas de administración; es más eficaz cuando está propiamente integrada a los procesos clave de administración.

6.10. Beneficios de la Administración por Objetivos

Agustín Reyes Ponce (1995, p. 49) define los siguientes beneficios:

6.10.1. Para el subordinado

- Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- Le permite mayor libertad de acción.
- Los logros quedan registrados de una manera objetiva.
- Le permite demostrar objetivamente, por qué no se pudo lograr algo.
- Le permite concentrarse en áreas concretas.
- Todo jefe inferior, tiene constantemente una idea de cuál es la situación frente al trabajo y ante la empresa.
- Lo anterior permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia de las promociones y ascensos.

- Permite a todo jefe dar los puntos de vista en contra de las metas que se pretenden señalársele; pero no después de que no se lograron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto.
- Sabe siempre lo que se espera de él.
- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar las deficiencias.

6.10.2. Para el jefe que la aplica

- Vincula a todos en la responsabilidad de lograr resultados.
- La calificación de los subordinados es objetiva e indiscutible.
- Concentra la supervisión en pocas áreas; pero que son las principales.
- Le quita la necesidad de que se discuta el grado de realización.
- Con este sistema, el jefe recibe ideas sobre mejoramiento que, en ocasiones, a él personalmente no se le habrían ocurrido.
- Hace que se cumpla mejor (al mismo tiempo que de manera más fácil y efectiva) el principio de la organización, la responsabilidad se comparte.
- Le exige mayor comunicación con los subordinados.

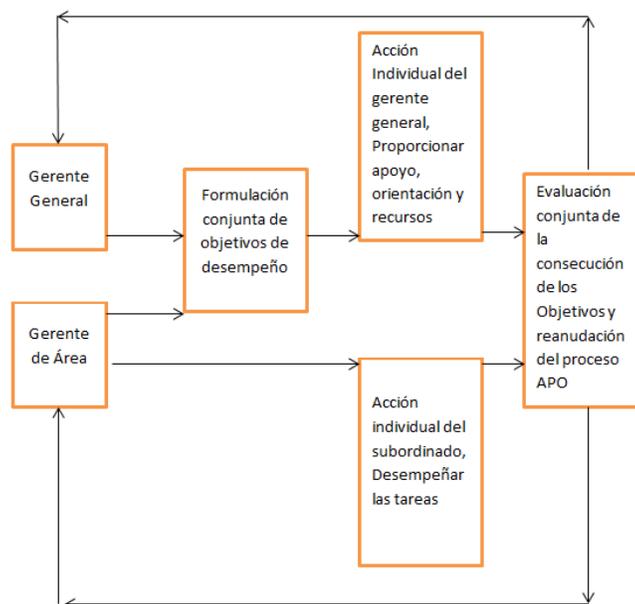
6.10.3. Para la eficiencia de la empresa

- Todos los que trabajen bajo este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- Facilita y exige al mismo tiempo, una mayor delegación.
- Fijas responsabilidades personales.
- Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia, eliminando o al menos reduciendo las discusiones.
- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.

6.11. Ciclo de la Administración por Objetivos

La Administración por Objetivos tiene un comportamiento cíclico, de modo que el resultado de un ciclo permite efectuar evaluaciones y las respectivas correcciones y ajustes en para el ciclo siguiente a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Para efecto del presente trabajo este ciclo corresponde comúnmente a las ventas y los lo obtenido en el estado de resultados al final de un período.

Figura 2. **Ciclo de mejora continua Administración por Objetivos**



Fuente: DRUCKER, Peter. *Administración por Objetivos*. p. 141.

7. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS

MARCO METODOLÓGICO

HIPÓTESIS

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1. Administración

1.2. La administración en la Administración por Objetivos

1.2.1. Planeación

1.2.2. Organización

1.2.3. Dirección

1.2.4. Control

1.2.4.1. Puntos estratégicos del control

1.3. Administración por Objetivos

1.3.1. Antecedentes de la Administración por Objetivos

1.3.2. Definición Administración por Objetivos

1.4. Características de la Administración por Objetivos

1.5. Principios de los objetivos

1.5.1. Principio de la precisión

1.5.2. Principio de cuantificación

- 1.5.2.1. Cuantificación directa
 - 1.5.2.2. Cuantificación indirecta
 - 1.5.2.3. Fijación cualitativa
 - 1.5.3. Principio de la participación
 - 1.5.4. El principio de la objetividad
- 1.6. Los dos pilares de la Administración por Objetivos
- 1.7. Distintos enfoques y clasificaciones de los objetivos
 - 1.7.1. Objetivos particulares y generales
 - 1.7.2. Objetivos subordinados y básicos
 - 1.7.3. Objetivos individuales y objetivos colectivos
- 1.8. Reglas para fijar objetivos
- 1.9. Etapas del proceso de Administración por Objetivos
- 1.10. Beneficios de la Administración por Objetivos
 - 1.10.1. Para el subordinado
 - 1.10.2. Para el jefe que la aplica
 - 1.10.3. Para la eficiencia de la empresa
- 1.11. Ciclo de la Administración por Objetivos

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

- 2.1. Análisis FODA
 - 2.1.1. Fortalezas
 - 2.1.2. Oportunidades
 - 2.1.3. Debilidades
 - 2.1.4. Amenazas
- 2.2. Análisis funcional de puestos
 - 2.2.1. Gerente de mercadeo
 - 2.2.2. Asistente de ventas
 - 2.2.3. Gerente de tienda

- 2.2.4. Supervisor de asesores de ventas
 - 2.2.5. Asesores de ventas
 - 2.3. Análisis de estructura de organización
 - 2.3.1. Organigrama actual
 - 2.3.2. Deficiencias en organigrama
 - 2.4. Análisis situación administrativa
 - 2.4.1. Deficiencias en procedimientos
 - 2.4.2. Ciclo administrativo
 - 2.4.3. Herramientas administrativas utilizadas
 - 2.5. Plan de incentivos
 - 2.6. Análisis Organizacional Administrativo

- 3. DISEÑO REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS
 - 3.1. Propuesta de reestructuración del departamento
 - 3.1.1. Organigrama
 - 3.2. Puestos y las respectivas funciones
 - 3.3. Modelo administrativo por objetivos
 - 3.3.1. Políticas
 - 3.3.2. Objetivos
 - 3.3.3. Indicadores
 - 3.3.4. Procedimientos
 - 3.3.5. Herramientas administrativas
 - 3.4. Análisis de Inversión
 - 3.4.1. Determinar inversión y costos
 - 3.4.1.1. Inversión
 - 3.4.1.2. Recursos necesarios
 - 3.4.1.3. Costos
 - 3.4.1.4. Beneficios

3.4.2. Análisis Costo Beneficio

4. IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

4.1. Comunicación metodología y filosofía empresarial

4.2. Técnicas de cambio organizacional

4.3. Reuniones informativas con personal

4.4. Capacitación

4.4.1. Metodología procedimientos

4.4.1.1. Objetivos

4.4.1.2. Planificación

4.4.1.3. Organización

4.4.1.4. Integración

4.4.1.5. Dirección

4.4.1.6. Control

4.4.1.7. Indicadores

4.4.2. Aplicación de herramientas administrativas

5. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DISEÑO REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

5.1. Análisis indicadores

5.2. Evaluación de desempeño del personal

5.3. Detección de necesidad de capacitación

5.4. Análisis clima organizacional

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICES

8. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

8.1. Variables e indicadores

Para la consecución de los objetivos definidos, dentro del estudio se definió como variables que miden los resultados del Departamento de Mercadeo y Ventas en términos de administración y resultados alcanzados como función de atributos cualitativos:

- Independiente: actitud del personal, compromiso, responsabilidad, nivel académico, lealtad a la empresa, motivación, competencias administrativas y técnicas.
- Dependientes: productividad en ventas.

Tabla I. **Variables e indicadores**

Variables	Indicadores
Productividad Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Ingresos netos por ventas de informes financieros• Cantidad de ventas realizadas a clientes en sala de ventas / Cantidad de clientes atendidos en sala de ventas• Cantidad de ventas realizadas a domicilio / cantidad de visitas a domicilio• Ventas realizadas / ventas presupuestadas

Fuente: elaboración propia.

8.2. Tipo de estudio y diseño de investigación

El diseño de la investigación será no experimental debido a que se limitará a observar y a analizar a los vendedores, los cuales tienen un perfil similar, sobre cómo se desempeñan ante el modelo de administración por objetivos. De tipo transversal porque se realizará una sola vez después del período definido.

El enfoque de la investigación es mixto, por la profundidad de las variables tiene un alcance descriptivo porque se pretende recoger y comparar información sobre los resultados de la administración por objetivos reflejados en indicadores de ventas y el compromiso demostrado por el personal.

8.3. Técnicas de investigación

La técnica de campo es la utilizada para la recopilación de los datos, puesto que se tiene contacto directo con el objeto de estudio y las fuentes de información y verificación.

Se utilizarán las siguientes herramientas.

- Recolección de datos, en registros internos:
 - Ventas: para relacionar objetivos con resultados
 - Contables: para determinar indicadores financieros
 - Producción: para analizar productividad en ventas
 - Talento humano: para analizar desempeño, motivación, compromiso del personal.

- Entrevistas dirigidas al gerente de mercadeo, gerente de tienda, asesores de ventas, el tipo de preguntas que se utilicen en las entrevistas se indicada en las técnicas de análisis de información; para conocer aspectos técnicos, operativos, gerenciales, administrativos e históricos de la empresa.
- Encuestas con preguntas abiertas y cerradas, para evaluar el conocimiento y habilidad en cuestión de ventas y atención al cliente.

8.3.1. Universo y muestra

El universo de los elementos de estudio está constituido por todos los procesos administrativos y recursos de la empresa. La muestra está definida para un enfoque mixto, la recolección de datos es crucial para la discusión de resultados, salvo que el propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico.

El propósito de obtener datos, que se convertirán en información es analizar y comprender y responder a las preguntas de investigación y obtener conocimiento útil que sirva como plataforma para posteriores investigaciones y proyectos tanto en el Departamento de Mercadeo y Ventas como en toda la empresa.

8.3.2. Muestreo

Con base en la condición del Departamento de Mercadeo y Ventas el muestreo se basa en un procedimiento aleatorio simple, bajo condiciones de estudio mixto, para asignar la misma oportunidad de selección a los elementos

que componen el objeto de estudio este criterio se establece con base en las referencias citadas en el marco teórico.

8.3.2.1. Tamaño de la muestra

Para el proceso de recopilación de datos se encuestará al personal y clientes del Departamento de Mercadeo y Ventas, tomados de una manera aleatoria, con base en el criterio mixto del estudio según la siguiente distribución.

Tabla II. **Tamaño de la muestra de sector personal**

Puesto	Turno	Cantidad
Gerente de tienda		1
Supervisor de asesores de ventas	8:00 a 13:30 hrs.	1
Supervisor de asesores de ventas	13:30 a 19:00 hrs.	1
Asesores de ventas	8:00 a 13:30 hrs.	4
Asesores de ventas	13:30 a 19:00 hrs.	4
Asistente de ventas	8:00 a 13:30 hrs.	1
Asistente de ventas	13:30 a 19:00 hrs.	1
	Total	13

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Tamaño de la muestra de sector clientes**

Puesto	Turno	Cantidad
Clientes	8:00 a 13:30 hrs.	10
Clientes	13:30 a 19:00 hrs.	10
	Total	20

Fuente: elaboración propia.

8.4. Proceso de reestructuración del Departamento de Mercadeo y Ventas aplicando la Administración por Objetivos

El análisis y desarrollo de la propuesta de solución al problema se realizará en una empresa comercializadora de muebles en el Departamento de Mercadeo y Ventas, bajo condiciones no experimentales mixtas; con el objeto de aumentar la productividad en ventas, mediante la aplicación de la Administración por Objetivos.

El procedimiento a seguir en el desarrollo de la investigación será:

- Fase I: para el cumplimiento del primer objetivo se procederá a conocer la situación actual de la productividad en ventas mediante un análisis FODA, donde se determinarán aquellos factores internos y externos que afectan al Departamento de Mercadeo y Ventas.
 - Se identificarán las funciones que desarrolla cada trabajador del departamento y los objetivos que se tienen para dicho puesto, utilizando la metodología del Análisis Funcional.

- Se identificará como están actualmente conectados los puestos en el departamento mediante un análisis de la estructura de la organización.
- Se realizará análisis a los procesos administrativos del departamento, utilizando diagramas de flujo.

Resultado esperado: descripción de la situación actual del Departamento de Mercadeo y Ventas respecto a la productividad en ventas, englobando lo que son fortalezas que se poseen, oportunidades que pueden aprovecharse, debilidades que deben analizarse, amenazas existentes se conocerán las funciones que cada empleado está desempeñando y los objetivos que debería estar cumpliendo y como se encuentra relacionado al puesto con la estructura de la organización.

- Fase II: para el cumplimiento del segundo objetivo se realizará la definición de indicadores de productividad para el Departamento de Mercadeo y Ventas y para el personal, esto se realizará con base en objetivos alcanzables, medibles y cuantificables que la dirección defina.
Resultado esperado: que el Departamento de Mercadeo y Ventas y el personal tengan indicadores con los que pueda medirse y registrarse la productividad y buscar así una mejora continua.
- Fase III: se desarrollará la estructura en del Departamento de Mercadeo y Ventas, donde se definirá la jerarquía, mandos altos, medios y primera línea. Se define quien autoridad y empoderamiento que tendrán los distintos puestos.
Resultado esperado: que el personal conozca el lugar dentro del departamento y trabaje de una manera ordenada y sistémica apoyando a

clientes internos, respetando la jerarquía para la correcta aplicación del modelo de Administración por Objetivos

- Fase IV: se desarrollará un modelo de gestión con base en la Administración por Objetivos definiendo los procedimientos paso a paso que deberá seguir el personal del Departamento de Mercadeo y Ventas, se utilizará la Metodología del Círculo de Deming como herramienta principal del modelo para la consecución de objetivos.
Resultado esperado: que el personal del Departamento de Mercadeo y Ventas conozca y aplique la Administración por Objetivos.

9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez se tengan todos los datos en un registro cerrado de manera ordenada y categorizada se procederá a realizar lo siguiente:

- Se desarrollará matriz en MS Excel que detalle los siguientes datos: ingresos por ventas del departamento, quien realizó las ventas, que recursos utilizó, cantidad de clientes atendidos, cantidad de ventas ejecutadas, cantidad de cotizaciones generadas, con el objeto de ordenar categóricamente los datos obtenidos.
- Exploración y análisis de los datos utilizando las siguientes herramientas:
 - Gráficas de barras para analizar cómo se comportan los datos, que recursos y herramientas utilizó el personal para alcanzar los objetivos, la cantidad de clientes atendidos, cantidad de ventas ejecutadas, cantidad de cotizaciones generadas, monetariamente cuanto aumentaron las ventas.
 - Gráficas de tendencia para analizar el comportamiento de los datos en función del tiempo y determinar si hubo cambios positivos, negativos o nulos.

Para el análisis se deberá de contar con lo siguiente:

- Una computadora con MS Office
- Disponibilidad de 44 horas hábiles de trabajo por parte de investigador
- Disponibilidad de 8 horas hábiles de trabajo por parte del asesor de tesis

- Datos y reportes financieros, de control y desempeño generados por los Departamentos de Contabilidad y Gerencia de Mercadeo y Ventas.

10. CRONOGRAMA

El seguimiento de las actividades encaminadas al logro de los objetivos establecidos se describe en el siguiente cronograma.

Tabla IV. Cronograma de actividades

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	2º trimestre			3er trimestre	
						abr	may	jun	jul	
1	Fase I									
2	Analisis de la Situación Actual Departamento Mercadeo y Ventas	2,8 sem.	mar 01/04/14	vie 18/04/14						
3	Fase II									
4	Definición de objetivos para el personal, y respectivos indicadores	2 sem.	lun 21/04/14	vie 02/05/14						
5	Fase III									
6	Definición de Estructura Organizacional para el Departamento de Mercadeo y Ventas	3 sem.	lun 05/05/14	vie 23/05/14						
7	Fase IV									
8	Definición de Gestión y Procedimientos con base en Administración por Objetivos para Departamento de Mercadeo y Ventas	3 sem.	lun 26/05/14	vie 13/06/14						
9	Fase V									
10	Recopilación de Datos	2 sem.	lun 16/06/14	vie 27/06/14						
11	Analisis e interpretación de información	1 sem.	mar 01/07/14	lun 07/07/14						
12	Preparación y entrega de Informe Final	2 sem.	mar 08/07/14	lun 21/07/14						

Fuente: elaboración propia.

11. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

A continuación se detallan los recursos humanos, físicos, tecnológicos, materiales y financieros que serán necesarios para la realización del estudio en la empresa.

Tabla V. **Recursos humanos**

CANTIDAD UNIDADES	TIEMPO/ HORAS	CONCEPTO	COSTO UNIDAD	TOTAL CANTIDADES EN QUETZALES
1	480	ESTUDIANTE MAESTRIA	100	48 000
1	10	ASESOR	250	2 500
1	10	COLABORADORES	200	2 000
TOTAL				52 500

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Recursos físicos, tecnológicos y materiales**

CANTIDAD UNIDADES	TIEMPO/ HORAS	CONCEPTO	COSTO UNIDAD	TOTAL
1	-	COMPUTADORA LAPTOP	5 000	5 000
5		RESMAS DE PAPEL BOND	50	250
1		PIZARRA	150	175
1		CARTELERA	250	250
15		DISCOS COMPACTOS EN BLANCO	5	75
300		GALONES DE GASOLINA	35	10 500

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Recursos financieros**

CONCEPTOS	VALOR	TOTAL PARCIAL CANTIDADES EN QUETZALES
HUMANOS	52 500	
FÍSICOS, TECNOLOGICOS Y MATERIALES	16 250	68 750
10 % IMPREVISTOS		6 875
TOTAL		75 625
SON:		SETENTA Y CINCO MIL SEISCIENTOS VEINTICINCO

Fuente: elaboración propia.

Se considera que se tiene acceso a los recursos financieros detallados anteriormente, respecto a los recursos humanos se cuenta con el apoyo de asesor, colaboradores y con el compromiso de mi persona y respecto a los recursos físicos, materiales y tecnológicos se pueden obtener sin ningún inconveniente, por lo que se puede concluir que la realización de la investigación es viable.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, C. (1999). *Sistema de Administración por Objetivos para empresas constructoras*. (Tesis inédita de Postgrado). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
2. Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
3. Drucker, Peter. (2002). *Gerencia para el futuro, El Decenio de los 90 y más allá*. Santafé de Bogotá: Norma.
4. Falconi Campos, V. (2008). *Gestión de la Rutina del Trabajo Cotidiano*. Lima: INDG Tecnología e Servicios Ltda.
5. García, G. (1990). *Dirección por objetivos en cadenas de restaurantes de comida rápida*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.}
6. García, M. (1997). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
7. Hellriegel, D., Jacksonjohn S., Slocum, W. (2005). *Un Enfoque Basado en Competencias*. Mexico: McGraw-Hill.
8. Koontz, H., Weihrich, H. (1996). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.

9. López, M. (2005). *Administración por Objetivos Aplicada a un Hospital Privado de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
10. Mali, P. (1978). *La administración por objetivos*. México: Diana.
11. Ortiz Solís, K. (2004). *La Administración por Objetivos Aplicada a una cafetería de servicio industrial*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
12. Porter, M. (1987). *La Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial S. A.
13. Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: SECSA.
14. Raia, A. (1989). *Administración por Objetivos*. México: Trillas.
15. Reyes P. (1995). *Administración por Objetivos*. México: Limusa.
16. Urrutia, E. (1983). *La administración por objetivos en Guatemala*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
17. Villatoro, R. (1975). *Administración por objetivos, metodología para la aplicación del sistema en nuestro medio*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de San Carlos, Guatemala.