

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Administración por objetivos como factor decisivo en la rotación de  
personal en empresas ubicadas en Malacatán, San Marcos**  
(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Greisy Bertilia López Pérez

Guatemala, octubre 2019

**Administración por objetivos como factor decisivo en la rotación de  
personal en empresas ubicadas en Malacatán, San Marcos**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Greisy Bertilia López Pérez

Licda. Devora Virginia Barrios Gómez (**Asesora**)

Dra. María Eugenia Sandoval Martínez (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2019

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Oscar Miguel Calderón De León**

Coordinador



Coatepeque, Quetzaltenango 25 de agosto del año 2018.-

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo Científico titulado **ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS COMO FACTOR DECISIVO EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS UBICADAS EN MALACATÁN, SAN MARCOS** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo Científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente

Greisy Bertilia López Pérez  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No. 201800653

REF.: C.C.E.E.L.CPA. -PS.012-2019  
SEDE COATEPEQUE

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 08 DE OCTUBRE DEL 2019  
ORDEN DE IMPRESIÓN

**Tutor:** Licenciada Devora Virginia Barrios Gómez

**Revisora:** Dra. María Eugenia Sandoval Martínez

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Artículo Científico titulado:** "Administración por objetivos como factor decisivo en la rotación de personal en empresas ubicadas en Malacatán, San Marcos"

**Presentado por:** Greisy Bertilia López Pérez

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 25 de agosto 2,018

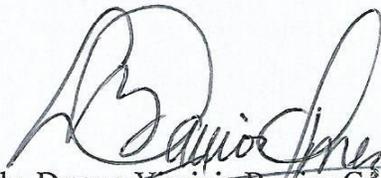
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente.

Estimados Señores:

En relación a la asesoría del Artículo Científico titulado: **“Administración por objetivos como factor decisivo en la rotación de personal de empresas en Guatemala”**, realizada por Greisy Bertilia López Pérez, carné 201800653, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Devora Virginia Barrios Gómez  
Colegiado Activo 15,690

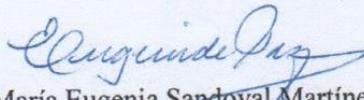
Guatemala, 28 de septiembre de 2018

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Administración por objetivos como factor decisivo en la rotación de personal en empresas ubicadas en Malacatán, San Marcos”**, realizado por Greisy Bertilia López Pérez, carné 201800653, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado. Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Dra. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz

Colegiado Activo 13,233

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Fuente inagotable de sabiduría e inteligencia, por darme de su gracia, fortaleza y misericordia en alcanzar mis metas en esta etapa de mi vida; quien fue mi ejemplo de paciencia y amor en este proceso académico.

### **A mi familia**

Por estar presentes en mi vida como motivación principal en ser una mejor persona en lo profesional; por todo el apoyo moral y económico brindado cuando así los necesite.

# Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Metodología</b>	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Pregunta de Investigación	2
1.3. Objetivos de Investigación	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos	2
1.4. Definición del tipo de investigación	2
1.4.1. Investigación Descriptiva	2
1.5. Sujeto de Investigación	3
1.6. Alcance la investigación	3
1.6.1. Temporal	3
1.6.2. Geográfico	4
1.7. Determinación de la muestra	4
1.7.1 Muestra finita	4
1.8. Definir Instrumentos de investigación	4
1.9. Recolección de datos	6
1.10. Procesamiento y análisis de datos	6
<b>Capítulo 2</b>	7
<b>Resultados</b>	7
2.1 Presentación de resultados	7
<b>Capítulo 3</b>	19
<b>Discusión y Conclusiones</b>	19
3.1 Extrapolación	19
3.2 Hallazgos y análisis general	21

3.3 Conclusiones 23

**4 Referencias**

4.1 Libros 25

## **Abstract**

Administración por objetivos en las empresas consiste en un conjunto de procedimientos formales, que inician con la fijación de metas y van hasta la revisión del desempeño de cada colaborador; además proporciona la forma en cómo se van a fijar los objetivos buscando que sean alcanzables y que estimulen al personal; involucrándolos al crecimiento deseable de la empresa y que los objetivos fijados vayan de acuerdo a las políticas y programas.

Se estructuró, analizó e interpretó los resultados obtenidos de la encuesta dirigida al personal administrativo y de campo de las empresas ubicadas en el municipio de Malacatán, San Marcos, en donde usan los servicios de personal para realizar los trabajos planeados.

El objetivo de la investigación es poder conocer si administración por objetivos es un factor decisivo en la rotación de personal de empresas en Malacatán, San Marcos.

## **Introducción**

El presente artículo científico se basa en el estudio de Administración por objetivos como factor decisivo en la rotación de personal de empresas ubicadas en el municipio de Malacatán, San Marcos; que pretende dar a conocer la importancia y la finalidad que lleva la implementación de este método para las empresas.

Las empresas en la actualidad demandan obtener personal altamente competitivo, con habilidades y destrezas para trabajar adecuadamente, solicitan con exigencia el rendimiento de los colaboradores como sujetos creadores del progreso y desarrollo económico; por lo que las organizaciones requieren colaboradores comprometidos, participativos, proactivos y productivos.

La finalidad de este estudio es dar a conocer qué es administración por objetivos y al mismo tiempo brindar una visión de los principales beneficios que se obtienen en su implementación para el logro de cambios, actividades y conceptos que demandan el desarrollo empresarial.

El tema de estudio se profundiza de manera que se tome en cuenta todos los factores que intervienen en el tema, investigándolos de la mejor manera, de tal modo que sea lo más claro posible.

Para esto se utiliza la investigación descriptiva, que utiliza como herramienta la encuesta; que se hace llegar a un número de colaboradores, que es determinado por medio de una definición de muestra de la población.

El artículo Científico se conforma por tres capítulos, en los cuales se plantea el problema que se quiere investigar, en este caso es Administración por objetivos como factor decisivo en la rotación de personal de empresas ubicadas en Malacatán, San Marcos, esto conlleva a plantear objetivos específicos, determinar qué personas participan en la investigación, el tiempo que lleva la investigación, determinar la muestra, el tipo de instrumento de investigación que se utiliza para la recolección de los datos y de esta forma poder llegar al escrutinio y procesamiento de datos.

Además, se presenta todos los resultados obtenidos en el proceso que se lleva en la investigación después de haber realizado de forma ordenada el escrutinio y procesamiento de datos.

También se demuestra el análisis y hallazgos de la investigación, con esto se da a conocer las conclusiones obtenidas de la investigación; las cuales van dirigidas a todos los empresarios, estudiantes de la carrera de administración de empresas y a los profesionales en ejercicio que de una u otra forma puedan emplear esta investigación para su desarrollo.

# **Capítulo 1**

## **Metodología**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Es importante que cada empresa cuente con un manejo coordinado y eficiente de sus recursos, por la necesidad de poseer una estructura adecuada para accionar la administración por objetivos, y así la organización manejar de manera correcta sus operaciones mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de ser más productivas.

Pocas empresas guatemaltecas trabajan bajo el régimen de administración por objetivos, y muchas veces cometen el error de no dejarlo por escrito, este es un grave inconveniente debido a que después no se pueden realizar las correcciones necesarias, cuando en su mayoría los objetivos son demasiado amplios y no se pueden cumplir.

Los objetivos son formulados en algunas empresas de tal manera que, no todos los colaboradores llegan a comprenderlos. Muchas veces el no transmitir con claridad los objetivos, obstaculiza el logro de los mismos y provoca confusión en el proceso de toma de decisiones. En algunas ocasiones parte del personal es despedido, por considerar que son ellos los que no funcionan en la empresa; creyendo que lo más fácil es sustituirlos, lo que genera inestabilidad laboral, recargo de trabajo en los equipos, retraso en las tareas asignadas e incremento de metas para cada colaborador. Lo cual demuestra que uno de los problemas que afecta directamente a la empresa en general, es la mala aplicación de la Administración por Objetivos.

Administración por objetivos a lo largo del tiempo ha utilizado medidas como guías para manejar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros, por lo que con la ayuda de la investigación se busca saber, por qué ésta herramienta no ha generado resultados positivos a las empresas en donde se ha tenido una constante rotación de personal.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Por qué es un factor decisivo la administración por objetivos, en la rotación del personal en empresas ubicadas en Malacatán, San Marcos?

## 1.3 Objetivos de la investigación

Con la investigación se buscó obtener resultados importantes, que permitieron conocer cómo es que influye la administración por objetivos en la rotación de personal, en empresas que funcionan en el municipio de Malacatán San Marcos.

### 1.3.1 Objetivos generales de la investigación

Determinar si la Administración por Objetivos es un factor decisivo en la rotación de personal. Con ello conocer porque muchos de los que han encontrado un trabajo al poco tiempo de ingreso son despedidos o tienden a ser múltiples funciones dentro de las empresas por la necesidad de tener un trabajo y llevar sustento al hogar.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Deducir si los colaboradores conocen los objetivos organizacionales de la empresa.
- Analizar si la Administración por objetivos es la principal causa de la rotación de personal.
- Identificar cómo afecta la rotación de personal en la ejecución de actividades y responsabilidades en áreas administrativas y operativas en las empresas de Malacatán, San Marcos.
- Justificar que la administración por objetivos apoya la estabilidad laboral en las empresas.
- Explicar que la administración por objetivos ayuda a incrementar la rentabilidad de las empresas.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

Toda investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Para una población finita y conocida			
$n = \frac{N Z^2 p q}{(N - 1) e^2 + Z^2 p q}$			
Introducir el tamaño de la población =			164
Introducir el nivel de confianza o seguridad esperado =			95 %
Valor de "Z" para el nivel de confianza =			1.96
Introduzca el nivel de precisión o de error permitido =			5 %
Probabilidad de éxito (p) =			0.5
Probabilidad de fracaso (q) =			0.5
Tamaño de la muestra (n) =	115		

Al aplicar la investigación descriptiva se busca conocer, claramente la influencia de la administración por objetivos en la rotación de personal; y cómo influye en el éxito o el fracaso de las empresas guatemaltecas.

## 1.5 Sujeto de investigación

Los sujetos que participaron en la investigación fueron hombres y mujeres que trabajan en las empresas establecidas en el municipio de Malacatán, San Marcos siendo ellos: 8 propietarios, 8 gerentes, 8 supervisores, 8 administradores, 24 secretarias, 8 contadores, 8 bodegueros, 32 cobradores y 11 asesores de ventas.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

La investigación se realizó del 13 de mayo al 30 de septiembre del año 2018; tiempo en el que se buscó comprender con claridad, el funcionamiento, beneficios y ventajas que proporciona la correcta aplicación de la Administración por Objetivos.

## 1.6.2 Geográfico

La investigación se realizó en el municipio de Malacatán, del departamento de San Marcos; área fronteriza con México donde muchas de las empresas se han instalado, para favorecer a la población a través de la generación de empleo.

## 1.7 Determinación de la muestra

### 1.7.1 Muestra finita

El universo estuvo compuesto por todas aquellas personas que ocupan los puestos mencionados en el sujeto de investigación; quienes ejercen funciones dentro de las empresas dedicadas a la venta de productos y servicios en el municipio de Malacatán, San Marcos.

- La fórmula de la población finita se trabajó tomando como base las empresas privadas dedicadas a la venta de productos y servicios en el municipio de Malacatán San Marcos.
- Se introdujo en la formula un nivel de confianza y seguridad de 95%
- Se le dio a Z un valor para un nivel de confianza de 1.96%
- Se introdujo en el nivel de precisión o de error permitido de 5%
- En la probabilidad de éxito se le asignó 0.5
- En la probabilidad de fracaso se le asignó 0.5
- La fórmula utilizada fue 
$$n = \frac{N Z^2 p q}{(N - 1) e^2 + Z^2 p q}$$
- Una vez aplicada la formula nos dio como resultado contar con una muestra de 115.

## 1.8 Definir instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación son las herramientas utilizadas por el investigador para recolectar información importante y de esa manera facilitar la resolución de los problemas existentes dentro de las empresas.

La encuesta es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos, a través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de las personas.

La encuesta es utilizada para realizar un sondeo el cual es el procedimiento que se refiere a las indagaciones que se llevan a cabo para obtener un primer panorama acerca de algún tema, estas mediciones se realizan por medio de muestreos que; usualmente están diseñados para representar las opiniones de una población.

El propósito de la encuesta consiste en adquirir la opinión de los encuestados, quienes conforman la muestra en la investigación; al mismo tiempo se pudo conocer los efectos generados al practicar o no practicar la administración por objetivos en las empresas y de qué manera influye en la rotación de personal.

“Un sondeo puede ser definido como un método científico de recolección de datos por medio de la utilización de ciertos formularios de cuestionarios estandarizados, generalmente administrados por encuestadores entrenados para tal tarea, o bien bajo modalidades de autoadministración.” (Marradi, Archenti, y Piovani, 2007, p. 75).

La finalidad de realizar un sondeo es el conocer qué opina un grupo de personas en general sobre un determinado tema. Para esto, se suele preparar un cuestionario que se presenta a las personas para recabar las respuestas que se necesitan para continuar con el proceso de la investigación.

Al realizarse el sondeo por medio de las encuestas se logró establecer contacto directo con los sujetos de investigación; lo que permitió saber el grado de conocimiento sobre la administración por objetivos en las empresas, como influye en la rotación de personal, en la ejecución de actividades, en la estabilidad laboral y en el incremento de la rentabilidad.

“La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.” (Hernández, 2008, p. 562)

La muestra es una selección de un universo que pasa a ser una porción representativa de una población o de ese universo, que se utiliza para el examen o análisis de un problema o investigación que dará los resultados que se desean saber.

La investigación sobre la administración por objetivos como factor decisivo en la rotación de personal, va dirigida a empresas guatemaltecas; las cuales representan una población bastante grande, siendo necesario tomar en cuenta una parte de ella, representada por la muestra. De esta forma se facilita el proceso de investigación, se obtienen datos relevantes y se pueden generar conclusiones importantes, en beneficio de las empresas.

### 1.9 Recolección de datos

En busca de conocer datos específicos en los sujetos de la muestra los cuales fueron visitados en su punto de trabajo en el municipio de Malacatán, San Marcos solicitándoles su colaboración para responder la encuesta diseñada con el propósito de conocer y aclarar el fenómeno de la investigación siendo aplicadas a un total de 115 empleados de diferentes puestos

### 1.10. Procesamiento y Análisis de datos

Terminado el proceso de recolección de información con la ayuda de la encuesta, se continuó con el análisis de los datos, lo cual permitió separar la información y obtener resultados valiosos en beneficio de las empresas guatemaltecas. A continuación, se presentan los resultados generados por la encuesta.

## **Capítulo 2**

### **Resultados**

#### 2.1 Presentación de Resultados

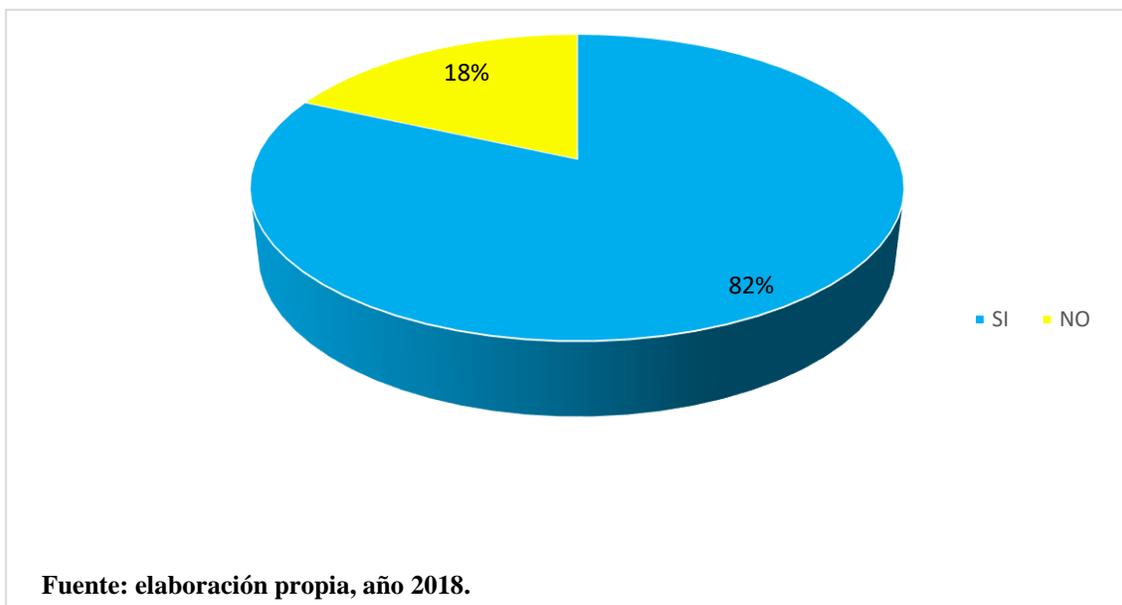
Una vez finalizado el proceso de recolección de datos a través de los cuestionarios descritos, comienza una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta.

A continuación, se presenta una descripción de la investigación realizada mediante una encuesta la cual fue solicitada a los colaboradores de manera personal en las diferentes áreas de trabajo de las empresas que fueron tomadas como muestra de la investigación, ubicadas en el municipio de Malacatán, San Marcos con el propósito de conocer si Administración por objetivos era un factor decisivo en la rotación de personal.

.

<b>1. ¿Conoce los objetivos organizacionales de su empresa?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Si	94	82%
No	21	18%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

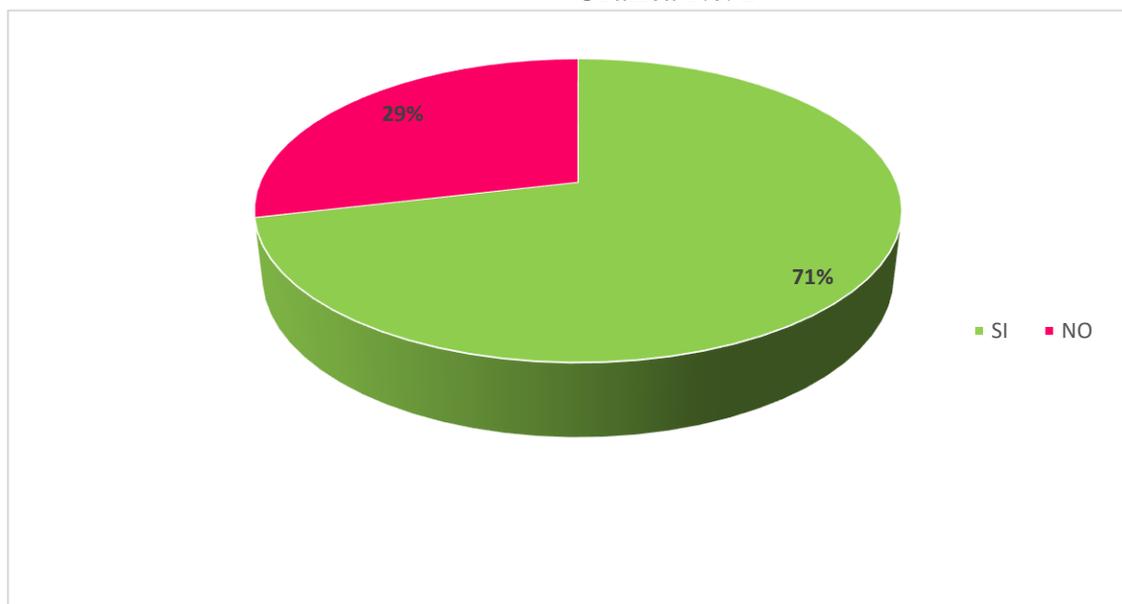
**Gráfica No. 1**



Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que los objetivos deben servir a las empresas; por lo que deben reunir ciertas características que reflejen su utilidad los cuales deben ser elaborados con la participación del personal, siendo el 82% de los colaboradores quienes dijeron que las empresas han compartido los objetivos organizacionales, mejorando así las posibilidades de previsión del futuro; ya que la organización debe orientar su destino y no someterse a la casualidad y permitiendo el trabajo en equipo.

2. ¿Sabe en qué consisten los objetivos organizacionales en la empresa?	Muestra	%
Si	82	71%
No	33	29%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

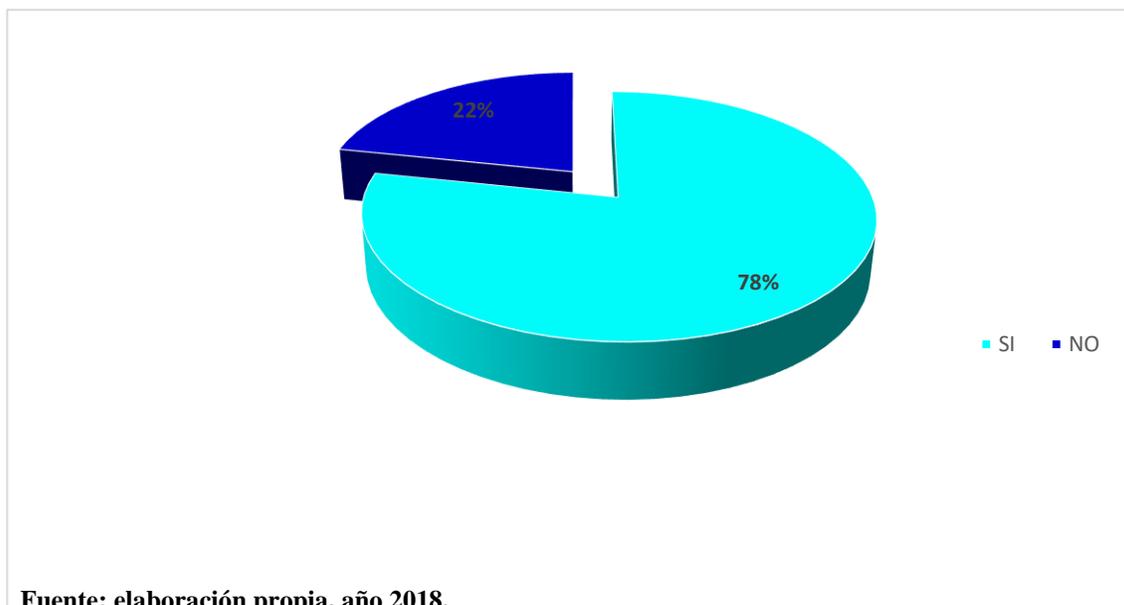
**Gráfica No. 2**



Análisis: se puede concluir que las empresas que comparten de manera eficaz y continua sus objetivos organizacionales a menudo los colaboradores se sienten más motivados para realizar su trabajo con lo mejor de sus habilidades por lo cual el 71% de los colaboradores dijeron que si conocían los objetivos de la empresa donde laboran; y el 29% de encuestados desconocen el propósito de sus actividades en beneficio de la empresa debido a que son personas de nuevo ingreso.

<b>3. ¿Se practica la administración por objetivos en la empresa donde labora?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Si	90	78%
No	25	22%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

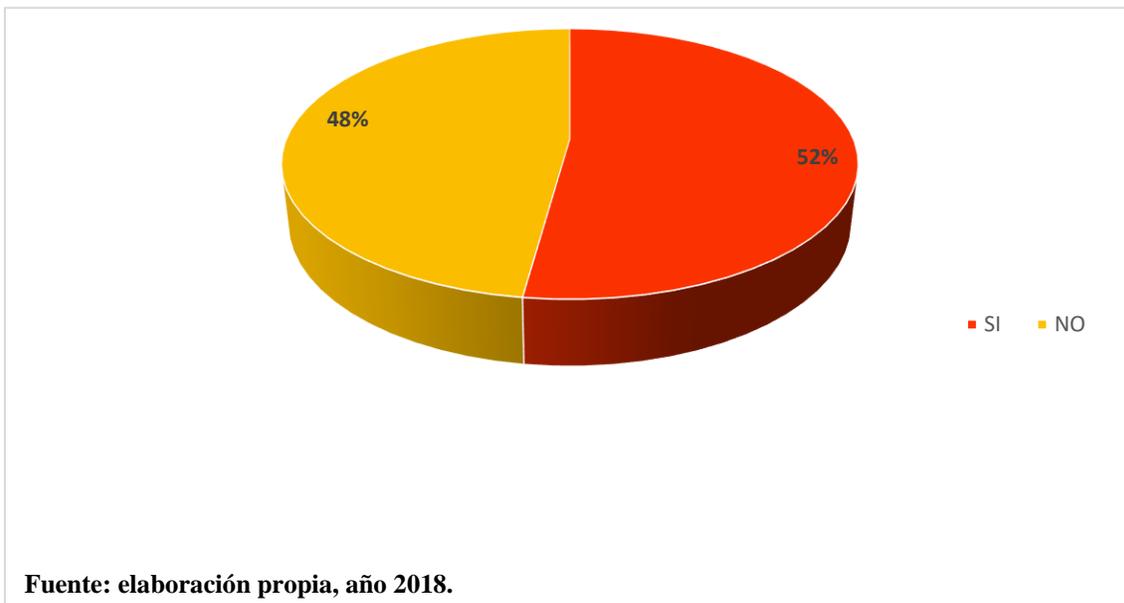
**Gráfica No. 3**



Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que el 78% de las personas que laboran en las empresas participantes en la encuesta, conocen y practican la administración por objetivos, expresando que es parte de su formación como colaboradores de su empresa; el 22% restante sólo improvisan para alcanzar sus metas.

<b>4. ¿Existe constantemente rotación de personal en la empresa?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Si	60	52%
No	55	48%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

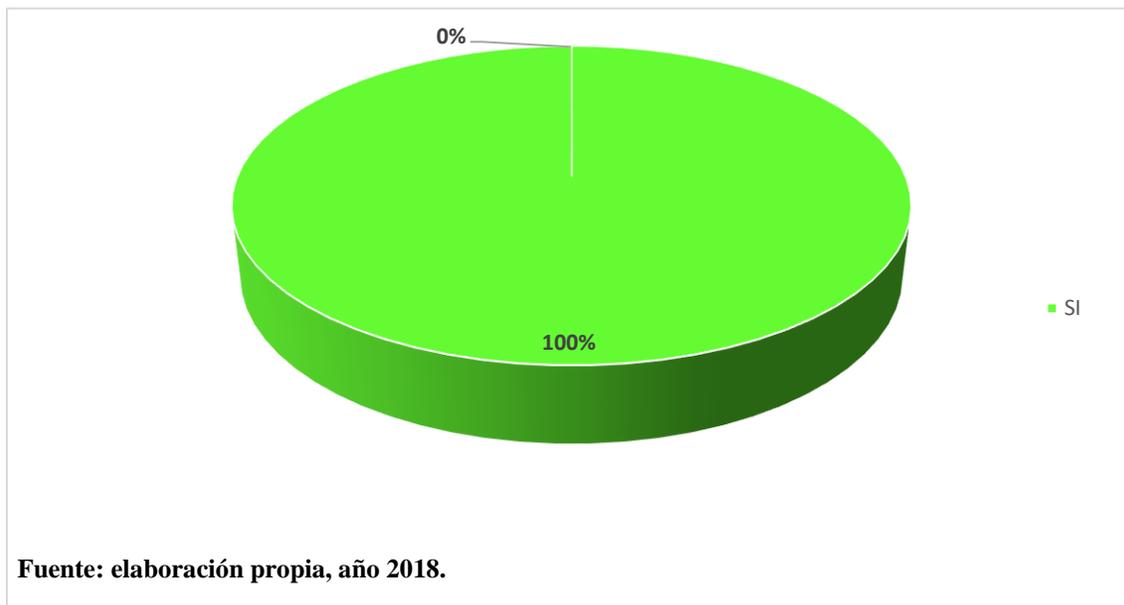
**Gráfica No. 4**



Análisis: según los resultados obtenidos en la investigación el 52% de colaboradores expresan que la rotación de personal es constante por insatisfacción con el trabajo debido a que muchas veces no pertenecen a la misma área para la cual fueron contratados y en varias ocasiones si no cumplen con las metas asignadas son despedidos; el 48% personas indican que en la empresa para la cual trabajan, no es frecuente la rotación de personal, se les ha dado la oportunidad de trabajar de forma coordinada.

5. ¿Realiza con responsabilidad la mayor parte de sus actividades?	Muestra	%
Si	115	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

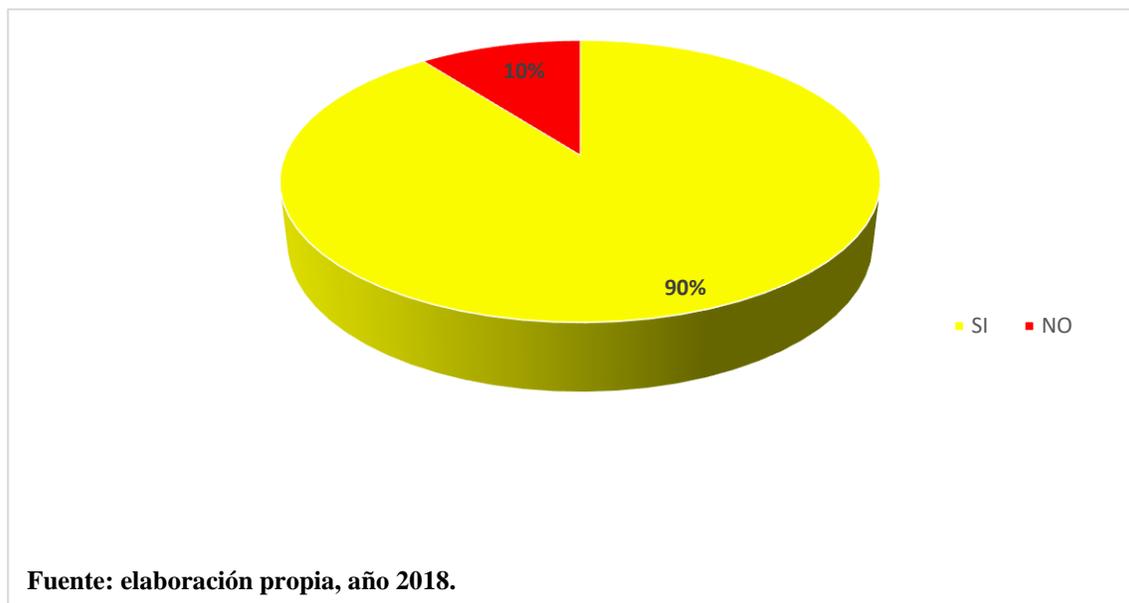
**Gráfica No. 5**



Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que el 100% de los colaboradores encuestados respondieron que si realizan con responsabilidad sus actividades; los colaboradores exponen que el hacer cada una de sus actividades con cierto grado de responsabilidad les provee seguridad en su puesto de trabajo, al no cumplir están conscientes que pueden ser despedidos. En la actualidad es muy difícil encontrar un empleo de manera inmediata, nadie con deseos de superarse desea ser una persona desempleada, por lo que se preocupan de cuidar el actual empleo.

<b>6. ¿Posee los conocimientos necesarios para realizar las tareas que se le asignan?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Si	103	90%
No	12	10%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

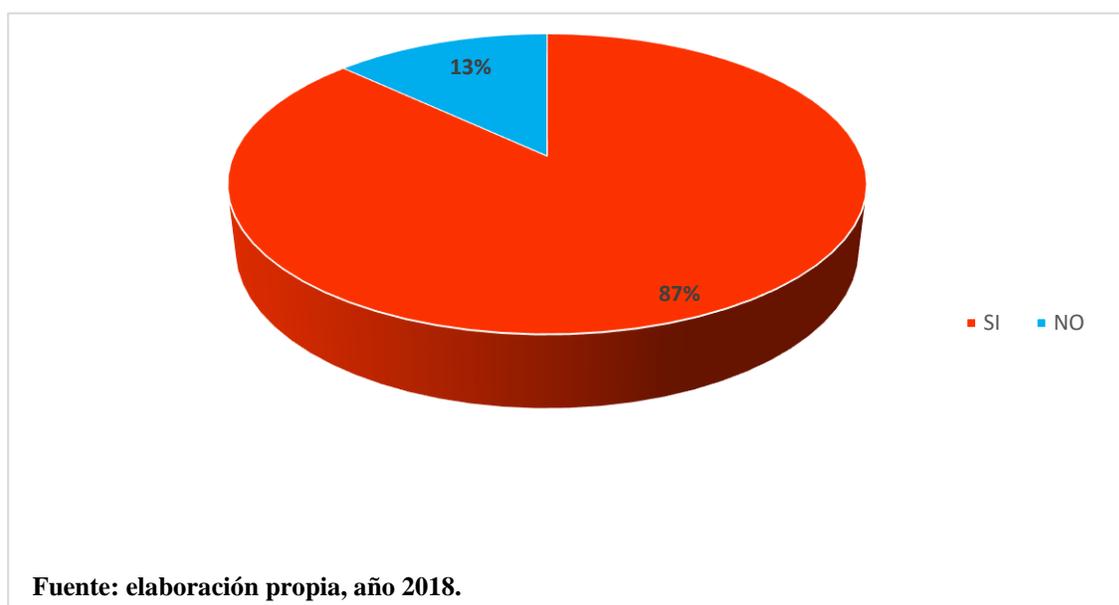
**Gráfica No. 6**



Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que cuando los colaboradores son instruidos de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo llegan a poseer los conocimientos necesarios para realizar su trabajo diariamente por lo cual el 90% de los colaboradores encuestados dijeron poseer los conocimientos necesarios para el desempeño de sus labores; 10% de los colaboradores encuestados justifican la falta de conocimiento por ser personal de reciente ingreso.

7. ¿Se siente satisfecho trabajando en esta empresa?	Muestra	%
Si	100	87%
No	15	13%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

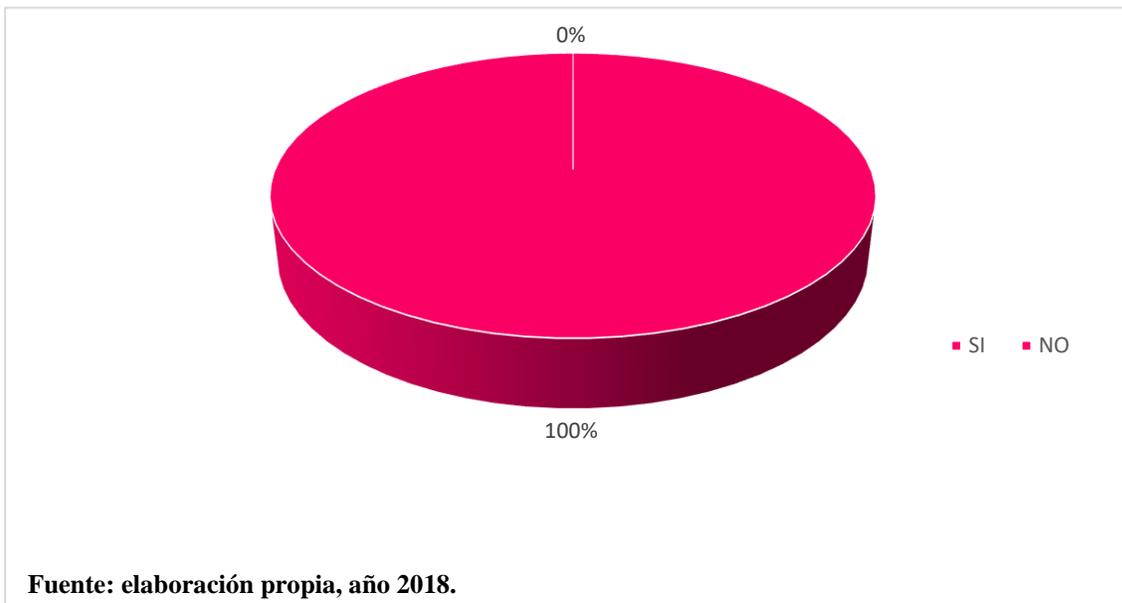
**Gráfica No. 7**



Análisis: según los resultados obtenidos en la investigación realizada se puede tener como conclusión que el 87% de los colaboradores encuestados en las empresas de Malacatán, San Marcos tienen un grado de conformidad respecto a su entorno y condiciones de trabajo los cuales están relacionados con la buena marcha en la empresa, calidad del trabajo y una buena rentabilidad y productividad; mientras que el 13% representan la menor cantidad de colaboradores insatisfechos en la empresa donde laboran debido a que se manejan extensas jornadas de trabajo y bajos salarios.

<b>8. ¿Considera importante que los colaboradores conozcan los objetivos de la empresa?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Si	115	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

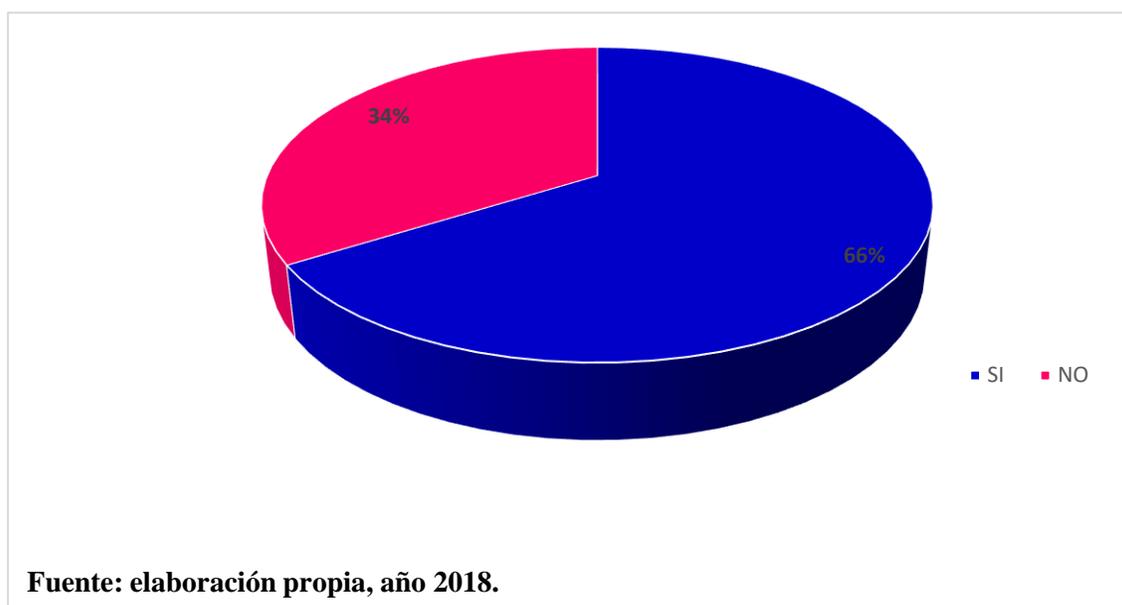
**Gráfica No. 8**



Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que el 100% de los colaboradores encuestados consideran que es necesario conocer los objetivos de su empresa, para tener claro hacia dónde se dirige y cómo el cumplir cada uno de ellos ayuda a alcanzar el éxito organizacional y se garantiza a través del compromiso de los colaboradores.

9. ¿Le interesa permanecer por muchos años en esta empresa?	Muestra	%
Si	66	100%
No	34	0%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

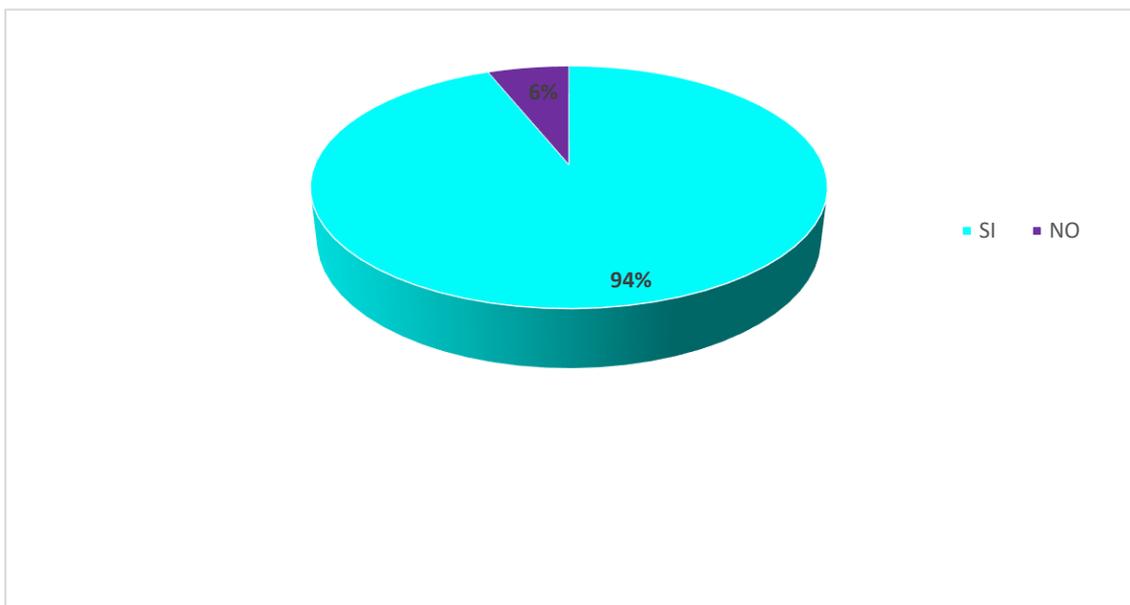
**Gráfica No. 9**



Análisis: según los resultados obtenidos en la investigación el 100% de los colaboradores encuestados mostraron interés por permanecer en la empresa donde actualmente laboran, han adquirido una trayectoria de crecimiento profesional como personas abiertas al cambio dentro de la empresa y experiencia y por lo tanto tienen la oportunidad de aumentar sus ingresos por medio de comisiones y de actualizarse continuamente en diversas áreas de la empresa. 34% de los colaboradores encuestados no se sienten seguros de poder continuar, debido a que constantemente los cambian de puesto, lo que les da la idea que el próximo despido será para ellos.

<b>10. ¿Las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son importantes para aumentar la producción de la empresa?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Si	108	94%
No	7	6%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 10**

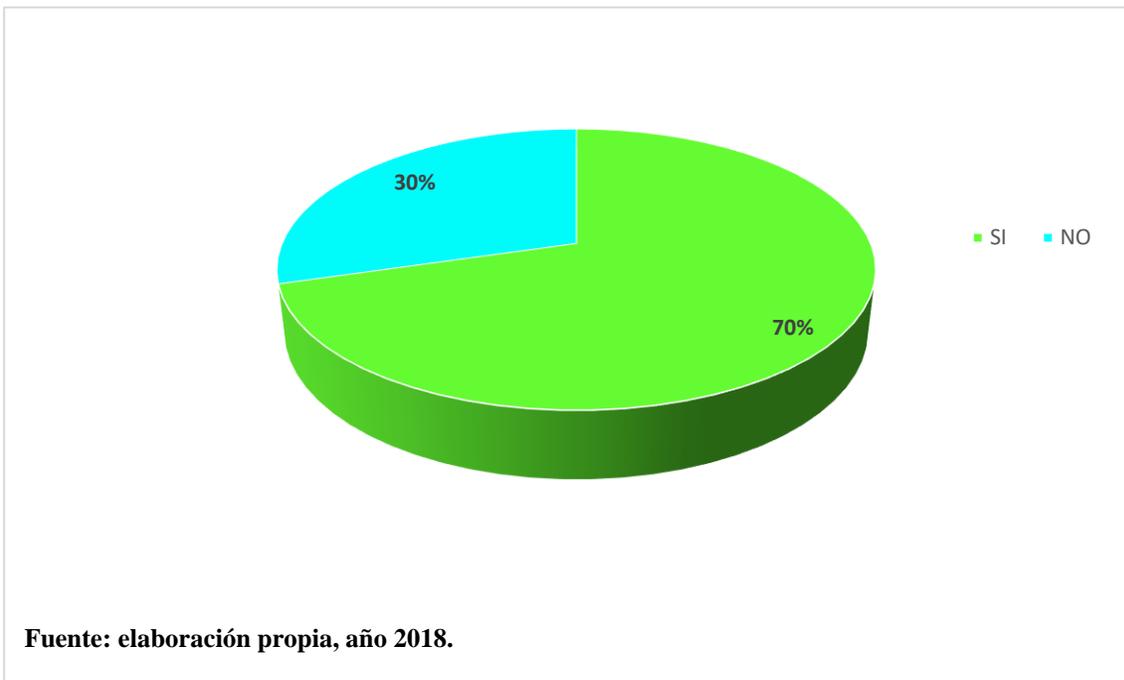


**Fuente: elaboración propia, año 2018.**

Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que el 94% de los colaboradores encuestados creen que las actividades que a diario realizan ayudan a aumentar la producción de la empresa, debido a que cada colaborador tiene metas asignadas y en conjunto con el resto del equipo se alcanza la meta de toda la empresa. Mientras que el 6% de los colaboradores creen que sus esfuerzos no son suficientes para generar aumentos en la producción, los jefes no parecen estar convencidos con sus resultados y por eso constantemente reciben amenazas de despido.

<b>11. ¿Cree que la práctica correcta de la administración por objetivos, garantiza la rentabilidad de la empresa?</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Si	81	70%
No	34	30%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Gráfica No. 11**



Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que el 70% de los colaboradores de diversas empresas, en el municipio de Malacatán San Marcos, creen en la administración por objetivos, consideran que genera beneficios a la empresa y a los propios colaboradores; asegurando así la estabilidad de la empresa en el mercado.

## Capítulo 3

### 3. Discusión y Conclusiones

#### 3.1 Extrapolación

Administración por Objetivos es “Un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía para lograr sus objetivos de utilidad y crecimiento, con la necesidad del ejecutivo para contribuir y auto desarrollarse, es un estilo demandante y beneficioso de administrar un negocio.” (Humble, 2016, p.1).

Un objetivo es el punto final de un programa de administración ya sea que se establezcan en términos generales o específicos, también es un medio para motivar al personal, promueve el compromiso de las personas con sus propias metas, ya que toma parte en la fijación de sus objetivos. En esta investigación se determinó que cada empresa es responsable en cuanto a los logros de los objetivos organizacionales donde el 82% de las empresas en Guatemala se enfocan en dar a conocer sus objetivos con sus colaboradores para que puedan ser alcanzados por lo tanto si se coincide con lo que el autor John Humble menciona.

De acuerdo a lo que Odiorne expone:

...administración por objetivos es donde el jefe y los gerentes subalternos de una organización, definen conjuntamente sus objetivos comunes, y definen las principales áreas de responsabilidad de cada individuo en función de los resultados esperados, utilizando estas mediciones como guías para operar la unidad y asesorar la contribución de cada uno de sus integrantes. (2016:7).

En la presente investigación se determinó que las empresas establecen metas que deben ser alcanzadas por todos los colaboradores y en donde son supervisados y evaluados según su capacidad y de acuerdo a resultados se toman decisiones que vienen a favorecer o simplemente a cambiar las condiciones de trabajo de los colaboradores.

“La ausencia de planeación formal por el gerente, es un problema central en muchos encuentros con la APO, los objetivos tienden a ser más bien gloriosos, pero la logística es lo que permite cumplirlos” (Ridge 2016, p. 4).

En esta investigación se puede constatar que la mayor parte de las empresas que han tenido éxito en el logro de sus objetivos, se debe al tener presente la importancia que conlleva tener por escrito un plan de trabajo. El que debe cumplirse a base de metas, donde los colaboradores deben guiarse; también existen empresas que lo único que hacen es improvisar para poder alcanzar sus objetivos, los cuales a lo largo del tiempo no pueden medirse como aquellos que en su momento fueron planificados; es por eso que se coincide con lo que el general Ridge menciona con respecto a una planeación formal.

Según Aldershot:

La APO, como cualquier cosa, puede ser percibida desde diversos puntos de vista. En lo más alto de la jerarquía, piensa uno en planeación o estrategia corporativa; en la parte inferior, en evaluación de desempeño. Es perfectamente válido que APO signifique distintas cosas para diferentes compañías. Si una empresa es buena para planear, pero pobre para operar, el uso y percepción de APO, será un tanto distinta de otra compañía en la posición opuesta. (2016:1).

En la presente investigación se determinó que la mayoría de las empresas han involucrado al personal en el logro de los objetivos, de acuerdo a los planes de trabajo en donde se pudo comprobar, que los colaboradores se esfuerzan en realizar sus actividades con responsabilidad. Es necesario mencionar que el 90% de los colaboradores en las empresas cuentan con los conocimientos necesarios, debido a que las empresas se empeñan en enseñarles, como realizar los procesos de trabajo. También existen empresas que no aplican procesos de inducción, es allí donde se coincide con lo que menciona Reddin UK si toda empresa es buena para planear, pero pobre para operar, el uso y percepción de APO, será diferente para cada empresa, porque cada una de ellas tienen diferentes formas de administrar y trabajar.

De acuerdo con lo que menciona Drucker:

La administración por objetivos es el método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. (2013:4).

Toda empresa busca siempre evaluar el desempeño en las diferentes áreas con la que cuenta, todo con el objeto de tomar decisiones y controles para una mejora continua y sobre todo poder contar con una solvencia financiera triunfante en base a objetivos programados mediante el esfuerzo y perseverancia de sus colaboradores, en todo esto es necesario resaltar que cada empresa en esta investigación busca siempre control y evaluación.

En términos resumidos administración por objetivos seguirá siendo de vital importancia en las empresas en cualquier país que se encuentren funcionando, por lo que se determinó su valiosa ayuda aún más en esta investigación; se constató que esta herramienta no es el factor que provoca la rotación de personal en las empresas de Guatemala, porque APO solo es una guía en donde están plasmados los objetivos organizacionales, determinando así que los únicos responsables y a quienes se les evalúa dependiendo de la importancia que le den, son los colaboradores, los cuales son los encargados de ganarse su lugar dentro de la empresa y los que hacen que existan rotaciones según el desempeño que demuestren.

### 3.2 Hallazgos y análisis general

La Administración Por Objetivos ayuda en gran manera dentro de las empresas, debido a la adaptación de nuevos métodos de control interno que han tenido que implementar para poder conseguir y llevar un control más ordenado de las metas programadas; con ello buscan siempre mejorar los ingresos de la empresa, en donde muchos de los colaboradores se han acoplado como también algunos no lo han hecho, en su mayoría por ser de nuevo ingreso estando en fase de preparación para poder manejar las herramientas proporcionadas por la empresa, en donde muchas veces los colaboradores por ser nuevos cometen ciertos errores que deben solucionarse con prontitud por el temor a ser despedidos.

En la investigación se constató que la mayoría de los colaboradores trabajan en horarios extensos y con salarios bajos debido a que muchas de las empresas trabajan bajo comisiones en donde el mismo colaborador tiene que hacer su propio sueldo dependiendo de las ventas impuestas en la meta por alcanzar, los cuales deben ser supervisados de manera ordenada, buscando que no se altere el resultado final esperado y en base a eso califican el rendimiento de cada colaborador.

Las empresas que fueron tomadas en cuenta en la investigación según los resultados toman decisiones en cuanto a rotación de personal, en los casos en que los colaboradores comenten errores constantes y también por falta de alcance de metas. En algunos casos esas decisiones pueden terminar en despidos, es allí donde nuevamente empiezan las empresas a optar por personal nuevo.

Es notable que de todas las empresas son pocas las que estiman al personal con que cuentan, debido a que lo único que desean es generar ganancias, así el colaborador cumpla con el 80% de las ventas, no es suficiente para la empresa; lo que importa es superar las metas establecidas, sin importar el número de factores externos, como la escasez de los recursos económicos en los consumidores, que limitan el nivel de compra de bienes y servicios.

Es importante mencionar que el 34% de los colaboradores encuestados manifestaron su inconformidad en seguir laborando para la empresa donde actualmente laboran, dado a las extensas horas de trabajo y salarios bajos, provocando a que muchos se desanimen y eso los hace renunciar. Cabe resaltar que las empresas en el municipio de Malacatán, San Marcos en su mayoría son privadas, en donde existe facilidad de despidos y mayor presión por parte de los empresarios, los cuales muchas veces no son controlados por el Ministerio de Trabajo.

Los colaboradores para obtener un salario se esfuerzan y le ponen empeño al trabajo porque de esa forma aseguran experiencia y la oportunidad de llevar sustento a sus hogares, es necesario mencionar que para obtener un trabajo en estos tiempos es muy difícil, argumentaron los colaboradores encuestados. Por lo tanto, la mayor parte de colaboradores cuidan y tratan la manera de adaptarse a lo que la empresa imponga día con día.

### 3.3 Conclusiones

Administración por Objetivos es uno de los factores importantes dentro de las empresas de Malacatán, San Marcos debido a que todas las empresas se basan en objetivos por alcanzar; los cuales se deben plasmar mediante procesos, con una definición clara que permita enfatizar las prioridades de las empresas. Tanto colaborador como empresario trabajan en conjunto, con las principales áreas de responsabilidad, en función de los resultados esperados; y utilizan esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros es por eso que es sustancial aplicar la APO.

Fue importante en esta investigación conocer que la mayor parte de las empresas en Guatemala han demostrado interés en el logro constante de las metas, en donde la mayoría ha involucrado a sus colaboradores quienes han sido indispensables; siguiendo siempre los lineamientos para el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

Administración por objetivos es un proceso en el cual se basan la mayoría de las empresas en Malacatán, San Marcos mas no es la causante de que exista rotación de personal dentro de cada organización donde mediante documento escrito quedan plasmados los objetivos para ser alcanzados en determinado tiempo.

Durante la investigación se pudo constatar que toda empresa maneja controles en cuanto a cumplimientos de metas en donde el colaborador debe ser responsable en lograrlos; y al empezar a ocasionar faltas, la alta gerencia decide rotarlos en diferentes departamentos; situación que a los colaboradores le da la idea que serán despedidos, afectándolos de manera emocional, debilitando sus habilidades y generando un ambiente negativo. Al final se observa la deficiencia de los colaboradores, los gerentes deciden reestructurar el equipo de trabajo lo que absorbe tiempo y dinero para las empresas.

La estabilidad laboral dentro de las empresas guatemaltecas depende siempre del colaborador y de quienes dirigen los equipos de trabajo; ellos son los responsables de alcanzar las metas establecidas

en la empresa, los gerentes velan por el cumplimiento de los objetivos basados en lo establecido por la buena administración; estas actividades involucran a colaboradores, empresarios, accionistas, gerentes y supervisores.

Contar con una buena administración por objetivos dentro de la empresa siempre ha llevado a los involucrados a buscar adaptarse a los objetivos señalados, teniendo un crecimiento empresarial y un crecimiento económico para el colaborador; en donde se toma como un ganar en doble vía porque si la empresa gana el colaborador también se ve beneficiado, por lo tanto podríamos decir que la APO es una guía que ayuda a las empresas a respaldarse en sus procesos para alcanzar sus objetivos que en su mayoría desean una buena rentabilidad.

## Referencias

### Libros

1. Alberto Marradi, Nélica Archenti, Ignacio Piovani (2007) “*Metodología de las Ciencias Sociales*”. Sondeo. P. 75
2. Aldershot, Gower (2016), “The Output Oriented Organization” Estados Unidos: W. J. Reddin UK.
3. Drucker, Peter (2016), “The Output Oriented Organization” Estados Unidos: W. J. Reddin UK.
4. Humble, John (2016), “The Output Oriented Organization” Estados Unidos: W. J. Reddin UK.
5. Odiorne, George (2016), “The Output Oriented Organization” Estados Unidos: W. J. Reddin UK.
6. Ridge, Way, (2016), “The Output Oriented Organization” Estados Unidos: W. J. Reddin UK.
7. Roberto Hernández Sampieri (2008 pág. 562) “*Metodología de la Investigación. Muestra*”. P. 562

## **Anexos**

## Anexo 1

### 1. Modelo de encuesta



Como estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Panamericana, Coatepeque, ante la necesidad de hacer investigaciones que coadyuven a formular teorías y encontrar causas de los problemas que afrontan las empresas; presentamos este instrumento que servirá como base para el desarrollo del Programa de Equivalencias Integradas, cuyo tema es: **Administración por objetivos como factor decisivo en la rotación de personal de empresas en Guatemala**. Solicitamos a usted su colaboración para responder la siguiente encuesta. Escriba dentro del cuadro una “X” en la opción que considere correcta.

#### 1. ¿Conoce los objetivos organizacionales de su empresa?

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Cuáles conoce? \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Sabe en qué consisten los objetivos organizacionales en la empresa?

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Se practica la administración por objetivos en la empresa donde labora?

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Cómo? \_\_\_\_\_

4. **¿Existe constantemente rotación de personal en la empresa?**

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. **¿Realiza con responsabilidad la mayor parte de sus actividades?**

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. **¿Posee los conocimientos necesarios para realizar las tareas que se le asignan?**

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7. **¿Se siente satisfecho trabajando en esta empresa?**

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. **¿Considera importante que los colaboradores conozcan los objetivos de la empresa?**

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. **¿Le interesa permanecer por muchos años en esta empresa?**

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. **¿Las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son importantes para aumentar la producción de la empresa?**

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Qué actividades?\_\_\_\_\_

11. **¿Cree que la practica correcta de la administración por objetivos, garantiza la rentabilidad de la empresa?**

Si			No	
----	--	--	----	--

¿Por qué?\_\_\_\_\_

## Anexo 2

### 2. Geografía de Malacatán

