


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure holding a staff, surrounded by various heraldic symbols including a crown, a lion, and a castle. The Latin motto "CETERA SPES OBIS CONSPICUA CAROLINA ACCIDENTIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL CONTRATADO ACTUALMENTE EN LA  
MODALIDAD DEL RENGLÓN 029 EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES  
GUATEMALTECAS  
-CASO: ENTIDADES GUBERNAMENTALES ENCARGADAS DE LA CONSTRUCCIÓN  
Y MANTENIMIENTO DE CARRETERAS-**

**OTTONIEL GUILLERMO DONIS ESCOBAR**

**GUATEMALA, MARZO DE 2014**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL CONTRATADO ACTUALMENTE EN LA  
MODALIDAD DEL RENGLÓN 029 EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES  
GUATEMALTECAS  
-CASO: ENTIDADES GUBERNAMENTALES ENCARGADAS DE LA CONSTRUCCIÓN  
Y MANTENIMIENTO DE CARRETERAS-**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**Asesor de Tesis: M.Sc. Edelberto Cifuentes Medina**

**Autor: Lic. Ottoniel Guillermo Donis Escobar**

**Guatemala, marzo de 2014**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO:** Lic. José Rolando Secaida Morales

**SECRETARIO:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

**VOCAL I:** Lic. Luis Antonio Suarez Roldan

**VOCAL II:** Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

**VOCAL III:** Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso

**VOCAL IV:** P.C. Oliver Augusto Carrera Leal

**VOCAL V:** P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

**PRESIDENTE:** M.Sc. Alfredo Augusto Paz Subillaga

**SECRETARIO:** M.Sc. Jorge Alberto Díaz-Duran

**VOCAL EXAMINADOR:** M.Sc. Nely Leticia Herrera Roldan



## ACTA No. 35-2013

En la Sala de Reuniones de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala del Edificio S-11, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 5 de noviembre de 2013, a las 18:00 horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** del Licenciado **Ottoniel Guillermo Donis Escobar**, carné No. **100020518**, estudiante de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL CONTRATADO ACTUALMENTE EN LA MODALIDAD DEL RENGLÓN 029 EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES GUATEMALTECAS. CASO: ENTIDADES GUBERNAMENTALES ENCARGADAS DE LA CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE CARRETERAS"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **84** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil trece.

MSc. Alfredo Augusto Paz Subillaga  
Presidente

MSc. Jorge Alberto Díaz Duran  
Secretario

MSc. Nery Leticia Herrera Roldan  
Vocal I

Lic. Ottoniel Guillermo Donis Escobar  
Postulante



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTICINCO DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 3-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de febrero de 2014, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No.35-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de Noviembre de 2013 y el trabajo de Tesis de Maestría en Recursos Humanos, denominado: "LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL CONTRATADO ACTUALMENTE EN LA MODALIDAD DEL RENGLÓN 029 EN LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES GUATEMALTECAS. CASO: ENTIDADES GUBERNAMENTALES ENCARGADAS DE LA CONSTRUCCIÓN Y MANTENIMIENTO DE CARRETERAS", que para su graduación profesional presentó el Licenciado OTTONIEL GUILLERMO DONIS ESCOBAR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Ev.

*Ingrid*

Ciudad de la Nueva Guatemala de la Asunción 20 de Agosto de 2013.

Lic. Msc. Juan Arnoldo Borrayo

Director de la Escuela de Postgrado

Facultad de Ciencias Económicas.

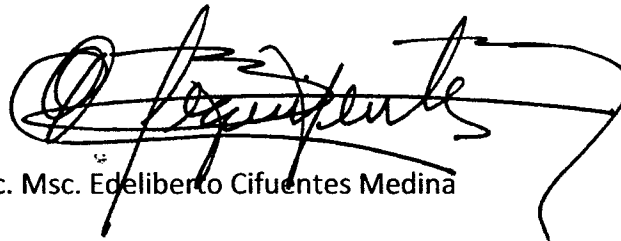
Presente.

Señor Director:

Por medio de la presente le informo que asesoré la elaboración del Trabajo de Tesis y del trabajo de investigación del Lic. Ottoniel Donis Escobar Carné No. 100020518 cuyo título es: **La motivación laboral del personal contratado actualmente en la modalidad del renglón 029 en la entidades gubernamentales guatemaltecas –Caso: entidades gubernamentales encargadas de la construcción y mantenimiento de carreteras-** durante los meses de mayo a agosto. Durante este tiempo se elaboró y presentó el Plan de Investigación como punto de partida para el desarrollo de la investigación. De manera progresiva el profesional construyó cada una de las operaciones lógicas y atendió las sugerencias tanto metodológicas como temáticas, como paso previo para la realización del trabajo de Campo. Una vez realizado de obtención directa de datos se pasó al análisis de los mismos, estableciendo las relaciones, comparaciones y confrontación con la hipótesis. Al tener y revisar el trabajo final considero, en mi carácter de Tutor, que llena tanto los requisitos de Nuestra Escuela como los lógico metodológicos y existe coherencia entre objetivos, hipótesis y conclusiones, por lo que **Dictamino** de manera favorable para que su autor lo presente para su examen de graduación profesional y así obtener el título de Maestro en Ciencias en la Maestría de Administración de Recursos Humanos.

Sin más por el momento y con mis más altas muestras de consideración y estima me suscribo

Atentamente,



Lic. Msc. Edeliberio Cifuentes Medina

Colegiado 1411

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por sobre todas las cosas, a quien sea toda la honra, gloria y honor.

Porque sin su amor y voluntad no hubiera llegado hasta acá, por abrir puertas y hacerme camino donde no lo había, y que cada día me regala cosas inesperadas.

### **A JESUCRISTO**

Quien ofrendo su vida y ha sido guía en todas las encrucijadas que se han presentado en mi camino.

### **AL ESPÍRITU SANTO**

Por ser consuelo en momento difíciles.

Al Ser que ha sido mi mayor ejemplo de dedicación, constancia y amor a Dios, quien es la mejor administradora, formuladora de proyectos, contadora, arquitecta, ingeniera - por que vaya si no tiene ingenio-, enfermera, y así puedo seguir...quien hasta hace unos años, cuando andaba un poco sin rumbo fijo, creo que era la única persona que tenía confianza en que podía llegar acá....**A MI HERMOSA MADRE, FLORIDALMA ESCOBAR.**

### **A mi hermana Aurita**

Por su apoyo en todo momento y por ese amor maternal que me ha regalado.

### **A mí cuñado Jorge**

Por su cariño y apoyo durante tantos años, y que no nos une un lazo familiar solamente, nos une la amistad.

### **A mi hermana Miriam y mis sobrinos Karen, Jeffrey y Gaby.**

Con cariño

### **A mi familia en general**

**A la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala**, a la que insto que siga en esa mejora continua y por sobre todo conservando sus raíces y su mística, y no debe olvidar que es una voz importante de mi Guatebuena, a la Facultad de Ciencias Económicas, en especial a su Escuela de Estudios de Postgrados.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mi padrino**

Al Ingeniero y Maestro Efraín Medina por aceptar nuevamente ser mi padrino.

### **A mis amigos**

Héctor, Zaida y en especial a Jorge Santizo.

“Sin los amigos....esto sería la selva”

### **A la Terna examinadora de tesis**

Quienes no solo hicieron su trabajo como jueces del trabajo, sino que fueron de gran ayuda con sus acertados aportes.

### **Al Lic. M.A. Alfredo Paz**

Por su ayuda oportuna, para la culminación de la tesis.

### **Al Licenciado y Maestro Arnoldo Borrayo**

Por su disposición y ayuda durante el proceso de la elaboración de Tesis.

### **Al Personal Administrativo de la Escuela de Estudios de Posgrado**

Por su colaboración en todos los procesos académicos, en especial a Alexander Mérida Barillas.

A todas aquellas personas que permanecen a mi lado, a pesar de ser como soy, y a las que se han ido, por acompañarme en mi caminar, por permitirme ser parte de sus vidas brindándome su amor, apoyo y respeto.

*Por tanto, id, y enseñad a todas las naciones, bautizándoles en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo.*

Mateo, 28:19

*“Nacemos para vivir, por eso el capital más importante que tenemos es el tiempo, es tan corto nuestro paso por este planeta que es una pésima idea no gozar cada paso y cada instante, con el favor de una mente que no tiene límites y un corazón que puede amar mucho más de lo que suponemos”*

Facundo Cabral



# ÍNDICE

|                                                                        | PÁGINA    |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                                  | i         |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                                                 | ii        |
| ÍNDICE DE GRÁFICAS.....                                                | iii       |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                                                 | iv        |
| INTRODUCCIÓN.....                                                      | vi        |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>                                                 | <b>1</b>  |
| 1. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....                         | 1         |
| 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....                              | 2         |
| 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....                                          | 4         |
| 4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....                                  | 7         |
| 4.1 Objetivo General.....                                              | 7         |
| 4.2 Objetivos Especificos.....                                         | 7         |
| <b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL GENERAL.....</b>               | <b>9</b>  |
| 1. PROCESO ADMINISTRATIVO.....                                         | 9         |
| 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....                             | 11        |
| 3. DOTACIÓN DE PERSONAL.....                                           | 12        |
| 4. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....                                         | 13        |
| 5. EL SERVICIO CIVIL.....                                              | 16        |
| 5.1 Generalidades del Servicio Civil.....                              | 16        |
| 5.2 Modelos de Servicio Civil.....                                     | 18        |
| 5.3 El Servicio Civil en Guatemala.....                                | 21        |
| <b>CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL ESPECÍFICO.....</b>           | <b>30</b> |
| 1. MOTIVACIÓN.....                                                     | 31        |
| 2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....                                       | 31        |
| 3. LAS DISTINTAS TEORÍAS Y SUS CLASIFICACIONES.....                    | 32        |
| 4. TEORÍA DE LA JERARQUÍA NECESIDADES.....                             | 33        |
| 4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....                        | 33        |
| <b>CAPÍTULO IV MARCO LÓGICO OPERATIVO.....</b>                         | <b>39</b> |
| 1. ANTECEDENTES DEL RENGLÓN 029.....                                   | 39        |
| 2. CONTRATO DE SERVICIOS TÉCNICOS PROFESIONALES.....                   | 40        |
| 3. CONTRATO CIVIL COMO DISFRAZ.....                                    | 40        |
| 4. CONSECUENCIAS DE LA CONTRATACIÓN BAJO LA MODALIDAD RENGLÓN 029..... | 41        |

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1 Defraudación laboral.....                                                                            | 42        |
| 4.2 Defraudación al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.....                                      | 43        |
| 4.3 Defraudación fiscal.....                                                                             | 43        |
| 5. RESPONSABILIDAD DEL ESTADO COMO EMPLEADOR.....                                                        | 45        |
| 6. COMO ESTABLECER UNA SITUACIÓN DE RELACIÓN LABORAL.....                                                | 46        |
| 7. RESCISIÓN DEL CONTRATO DE SERVICIOS TÉCNICOS PROFESIONALES BAJO<br>EL RENGLÓN PRESUPUESTARIO 029..... | 47        |
| 8. UNIDAD DE ANÁLISIS.....                                                                               | 48        |
| 8.1 Dirección General De Caminos –DGC-.....                                                              | 48        |
| 8.2. Unidad Ejecutora De Conservación Vial –COVIAL-.....                                                 | 51        |
| <b>CAPÍTULO V MARCO METODOLOGICO.....</b>                                                                | <b>54</b> |
| 1. TIPO DE ESTUDIO.....                                                                                  | 54        |
| 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                                                                       | 54        |
| 3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.....                                                                       | 55        |
| 4. FÓRMULA MUESTRAL.....                                                                                 | 55        |
| 5. LA MUESTRA.....                                                                                       | 56        |
| 5.1 Dirección General de Caminos –DGC-.....                                                              | 56        |
| 5.2 Unidad Ejecutora de Conservación Vial –COVIAL-.....                                                  | 56        |
| 6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....                                                              | 57        |
| 7. CAPTACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....                                                           | 59        |
| 8. CUSTODIA DE LA INFORMACIÓN.....                                                                       | 59        |
| 9. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....                                                                       | 59        |
| 10. VARIABLES DE LAS HIPÓTESIS.....                                                                      | 60        |
| 11. ÍNDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL EN EL PRESENTE TRABAJO.....                                             | 60        |
| <b>CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>                                                           | <b>62</b> |
| 1. DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS SOCIODEMOGRÁFICOS.....                                                  | 62        |
| 1.1 Distribución por edad.....                                                                           | 62        |
| 1.2 Distribución por género.....                                                                         | 63        |
| 1.3 Distribución por preparación académica.....                                                          | 64        |
| 1.4 Distribución por rango de honorarios.....                                                            | 66        |
| 1.5 Distribución por rango de antigüedad de los trabajadores.....                                        | 68        |
| 2. RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....                                    | 69        |
| 2.1 Estimación de la motivación según las Necesidades Fisiológicas.....                                  | 70        |
| 2.2 Estimación de la motivación según las Necesidades de Seguridad.....                                  | 71        |

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3 Estimación de la motivación según las Necesidades de Pertenencia.....         | 73        |
| 2.4 Estimación de la motivación según las Necesidades de Estima.....              | 74        |
| 2.5 Estimación de la motivación según las Necesidades de Autorrealización.....    | 75        |
| 2.6 Medición de la motivación según las Necesidades de la población objetivo..... | 77        |
| 3. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....                            | 78        |
| 4. APORTE DE LA INVESTIGACIÓN.....                                                | 80        |
| 5. PROPUESTA.....                                                                 | 81        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                                          | <b>83</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                                                       | <b>84</b> |
| a) Para las instituciones.. ..                                                    | 84        |
| b) Para próximas investigaciones.....                                             | 85        |
| <b>FUENTES.....</b>                                                               | <b>86</b> |
| Bibliográficas.....                                                               | 86        |
| Documentales.....                                                                 | 98        |
| Electrónicas.....                                                                 | 88        |
| Entrevistas.....                                                                  | 88        |
| <b>ANEXO A.....</b>                                                               | <b>89</b> |
| <b>ANEXO B.....</b>                                                               | <b>90</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

| <b>Descripción</b>                                                    | <b>PÁGINA</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|
| Tabla 1. Revisión Bibliográfica                                       | 4             |
| Tabla 2. Procesos de Dotación de Personal                             | 12            |
| Tabla 3. Definiciones de Servicio Civil                               | 17            |
| Tabla 4. Servicio civil de estructura abierta                         | 19            |
| Tabla 5. Servicio Civil de Estructura Cerrada                         | 20            |
| Tabla 6. Integración del sistema de servicio civil guatemalteco       | 22            |
| Tabla 7. Definición de funcionario y servidor público                 | 24            |
| Tabla 8. Tipos de elección de los funcionarios públicos               | 25            |
| Tabla 9. Tipos de nombramientos de funcionarios o servidores públicos | 26            |
| Tabla 10. Renglón de contratación en el Estado                        | 27            |
| Tabla 11. Clasificación de teorías motivacionales                     | 32            |
| Tabla 12. Ejemplos de necesidades                                     | 36            |
| Tabla 13. Personal de la Dirección General de Caminos                 | 51            |
| Tabla 14. Personal de COVIAL                                          | 53            |
| Tabla 15. Frecuencia de Edad                                          | 62            |
| Tabla 16. Frecuencia por género                                       | 63            |
| Tabla 17. Frecuencia por preparación académica                        | 64            |
| Tabla 18. Frecuencia por rango de honorarios                          | 66            |
| Tabla 19. Frecuencia por rango de antigüedad                          | 68            |
| Tabla 20. Necesidades Fisiológicas                                    | 70            |
| Tabla 21. Necesidades de Seguridad                                    | 71            |
| Tabla 22. Necesidades de Pertenencia                                  | 73            |
| Tabla 23. Necesidades de Estima                                       | 74            |
| Tabla 24. Necesidades de Autorrealización                             | 75            |
| Tabla 25. Motivación según las Necesidades de la población objetivo   | 77            |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| <b>Descripción</b>                                         | <b>PÁGINA</b> |
|------------------------------------------------------------|---------------|
| Figura 1. Proceso Administrativo                           | 10            |
| Figura 2. Jerarquía necesaria de Maslow                    | 33            |
| Figura 3. Necesidad de seguridad dominante                 | 34            |
| Figura 4. Jerarquía necesaria dominada por dos necesidades | 36            |
| Figura 5. Estructura Organizacional –DGC-                  | 50            |
| Figura 6. Estructura Organizacional -COVIAL-               | 53            |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

| <b>Descripción</b>                                                                       | <b>PÁGINA</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Grafica 1. Tamaño de muestra de las Instituciones estudiadas                             | 55            |
| Grafica 2. Distribución por edad                                                         | 63            |
| Grafica 3. Distribución por Género                                                       | 64            |
| Grafica 4. Distribución por preparación académica                                        | 65            |
| Grafica 5. Distribución por rango de honorarios                                          | 67            |
| Grafica 6. Distribución por rango de Antigüedad                                          | 68            |
| Grafica 7. Necesidades Fisiológicas                                                      | 70            |
| Grafica 8. Necesidades de Seguridad                                                      | 72            |
| Grafica 9. Necesidades de Pertenencia                                                    | 73            |
| Grafica 10. Necesidades de Estima                                                        | 74            |
| Grafica 11. Necesidades de Estima                                                        | 76            |
| Grafica 12. Distribución de la Motivación según las Necesidades de la población objetivo | 77            |

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de motivación, partiendo de la medición y registro de 193 empleados, que se utilizaron como muestra de un universo de 272, que actualmente trabajan en dos instituciones gubernamentales guatemaltecas, que se dedican a la construcción y mantenimiento de carreteras.

El trabajo de investigación tiene como base la teoría de motivación fundada en la Jerarquía de Necesidades del Dr. Abraham Maslow.

Aunque la Teoría de Maslow tiene más de 70 años (1,943), todavía podría decirse que está en desarrollo, ya que los conceptos expuestos por el psicólogo Abraham Maslow, han proporcionado un marco para la psicología, y ha servido para conceptualizar políticas, la práctica y teoría en las ciencias sociales y que de alguna manera también coadyuvan al desarrollo de las ciencias administrativas y con el paso del tiempo esta teoría se ha transformado en una de las principales teorías en el campo del estudio de la motivación, la administración de negocios u organizaciones y el comportamiento organizacional.

Como se observara en el desarrollo de la presente investigación, la “Teoría de la Motivación de Maslow”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; y se le da una jerarquía que describe cinco categorías y se fundamenta tomando en consideración un ordenamiento jerárquico ascendente de acuerdo a su impacto en la estabilidad y la capacidad de motivación. De acuerdo a esta teoría, a medida que el hombre ve satisfechas sus necesidades aparecen otras que cambian o alteran el comportamiento del mismo; indicando que solo cuando una necesidad está satisfecha en alguna medida, surge una nueva necesidad.

Se utilizó un cuestionario para realizar el trabajo de campo (este se aplicó a la muestra de trabajadores antes mencionada), el cual sirvió como instrumento de medición y así obtener el grado de motivación del trabajador que actualmente trabajan bajo la modalidad de contrato en el renglón 029 en la Dirección General de Caminos –DGC- y en la Unidad Ejecutora de Conservación –COVIAL-, instituciones guatemaltecas encargadas de la construcción y mantenimiento de carreteras, respectivamente.

En el instrumento de recolección de datos, pretendió determinar el grado de motivación según la teoría de Maslow, tomando en cuenta los cinco niveles que componen dicha teoría, que son las necesidades fisiológicas, de seguridad, de estima, de pertenencia y de autorrealización. Mostrando

el grado de motivación por cada nivel y estos a su vez, en conjunto, darán el “Índice de Motivación Laboral”

El estudio del autor es desarrollado como requisito de graduación de la Maestría en Ciencias en Administración de Recursos Humanos, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, y presenta el “índice de motivación laboral” como un estimador numérico de la motivación laboral, que en un solo métrico concentra la percepción de motivación expresada por los empleados estudiados.

El Índice de motivación laboral, sirvió para reportar en una escala porcentual, donde el 100% es el resultado deseable y significa empleados totalmente motivados; y el resultado menos deseable es 10% que significa empleados totalmente desmotivados.

La sola exhibición del “índice de motivación laboral”, aporta una idea clara de la percepción y grado de motivación de los empleados en los niveles de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Teniendo como aporte principal, mostrar los niveles, en que se encuentran motivados o desmotivados los empleados que actualmente se encuentran contratados en la modalidad del renglón 029, en las entidades anteriormente descritas.



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio pretende profundizar en el conocimiento existente sobre la motivación laboral según la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, quien establece niveles de satisfacción (necesidades fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización). Esta teoría se utilizó para determinar el “índice de motivación laboral” de la población de objeto del estudio.

Las instituciones guatemaltecas encargadas de la construcción y mantenimiento de carreteras fueron seleccionadas como la población sujeto de estudio, para esta investigación, debido a que se tenía la facilidad para la obtención de la información; el autor ha tenido relación con algunas instituciones de gobierno y tiene la convicción que la situación demostrada en este estudio, no es solamente para las instituciones tomadas como referencia, sino que es en general, y que estos indicadores de motivación pueden demostrar el nivel motivación del personal contratado en el renglón 029 en cualquier institución estatal.

En el estudio se puede evidenciar que la base legal para la contratación de personal bajo el renglón 029, que utiliza el Estado de Guatemala, está razonablemente bien elaborada y que el fin primordial de este tipo de contratación es la contratación de personal profesional y técnico especializado, que desempeñara trabajos o estudios específicos de naturaleza técnica o profesional; pero lo anterior no se cumple, ya que se contrata personal que desempeña funciones operativas y que no cumple con el nivel académico correspondiente, como se evidencia en la investigación.

El estudio está comprendido por seis capítulos que integran lo investigado, el trabajo se presenta con la siguiente estructura:

El Capítulo I, se presenta la delimitación del problema, justificación de la investigación, el estado de la cuestión, los objetivos tanto general como los específicos.

El Capítulo II, se desarrollara el Marco Teórico Conceptual General, en el que se expondrán temas tales como el proceso administrativo, administración de recursos humanos, administración pública y el servicio civil.

El Capítulo III, establece el Marco Teórico Conceptual Especifico, en el cual se presenta de forma breve la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, enfoques y conceptos que resultan relevantes para esta investigación.

El Capítulo IV, corresponde al Marco Lógico Operativo, en el que se desarrollara todo lo concerniente al renglón 029; además, se presenta la información básica de las instituciones que fueron objeto de estudio.

El Capítulo V, presenta el Marco Metodológico, en el que se exponen los procesos para el desarrollo de la investigación y culminación del proceso investigativo; también se especifica la herramienta utilizada para la recolección de la información, que sirvió de base para el estudio. Además, se presentan las hipótesis de Investigación.

El Capítulo VI, se despliegan los resultados y el análisis de estos, obtenidos luego de los procesos de recolección y procesamiento de datos. Dichos análisis y resultados se presentan acompañados de graficas y tablas. También se presenta la comprobación de las Hipótesis de Investigación.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones del autor, en donde vierte su punto de vista, tomando como referencia, la teoría, el análisis obtenido de la recolección de datos, así como de la observación in situ, al momento de realizar el trabajo de campo.

Bibliografía: Este apartado se compone por las referencias bibliografía, las cuales en su mayoría son del de año 2000 a la fecha; referencias hemerográficas que incluyen trabajos de grado y posgrado, información de internet; así como referencias electrónicas que se ubicaron en sitios de reconocida solvencia académica. Tanto la bibliografía, como la citas a lo largo del documento se hicieron conforme a lo estipulado por las Normas APA. (Zavala, 2013)

# CAPÍTULO I

## 1. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El Estado de Guatemala con el propósito de contar con profesionales y técnicos de alto desempeño y que prestaran servicios de asesoría o realizar obras o trabajos específicos, por un tiempo definido, es decir, dándole un status meramente temporal, creó dentro de su nomenclatura presupuestaria el renglón 079 “Otros servicios Técnicos y Profesionales”, el cual fue sustituido por el renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, que puede ser utilizado por Organismos del Estado, sus entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades del país, la Universidad de San Carlos de Guatemala, las empresas públicas, estatales o municipales, cuya base legal y requisitos se establecen en la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92 del Congreso de la República y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo Número 1056-92, del 22 de diciembre de 1992.

Otra de las finalidades para la creación del Renglón 029, fue atraer a profesionales y técnicos especializados, quienes en su mayoría ejercían sus actividades como profesionales liberales y que su aporte para las actividades del Gobierno eran importantes; a dichos profesionales y técnicos no les era atractiva la idea de trabajar para el Gobierno como personal permanente (renglón 011), ya que los salarios gubernamentales están muy por debajo por lo ofrecido en la iniciativa privada y organismos internacionales, entonces, el renglón 029 ofrecía la ventaja de que las Instituciones Públicas podían captar a este tipo de profesionales y técnicos, ofreciendo honorarios atractivos, de forma temporal y el pago sería contra entrega de un producto, el cual satisficiera las necesidades de la Institución contratante.

La modalidad de contratación de personal en el renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal” y el espíritu con que se creó se ha venido desvirtuando con el correr de los años, ya que ha servido para la contratación de secretarías, asistentes administrativos, asistentes financieros, recepcionistas, pilotos, y demás personal de carácter tanto administrativo como de campo; cabe mencionar que hay personal que tiene varios años prestando sus servicios personales bajo este tipo de relación laboral con el Estado de Guatemala. (Ver Capítulo VI)

En sus inicios la modalidad de contratación 029 se creó con la finalidad antes mencionada, ha ido creciendo de manera desmedida y poco controlada, al punto de que la mayoría de las personas contratadas en esta modalidad llega, por ejemplo, a un aproximado del 65% del total del personal en la Unidad Ejecutora de conservación Vial –COVIAL- y del 8% en la Dirección General de

Caminos –DGC- ambas entidades pertenecientes al Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.

Los bajos salarios que ofrece el Estado a profesionales y técnicos, y los procesos lentos y burocráticos, dan pie al surgimiento del “contrato 029”, bajo esta figura de contratación se emplea a personal calificado, profesional y técnico, para productos definidos y temporales sin las restricciones que estipula la Ley de Servicio Civil y normas conexas. Sin embargo, no es extraño encontrar profesionales contratados en este renglón, realizando labores permanentes y devengando salarios superiores con relación con otros que se encuentran en su mismo nivel jerárquico, pero contratados bajo el régimen de la Ley de Servicio Civil. (Acción Ciudadana, 2007)

Como lo estipula la Circular Conjunta (Ver Anexo A) Del Ministerio De Finanzas Públicas, Contraloría General De Cuentas y Oficina Nacional De Servicio Civil de fecha 05 de marzo de 1997 y modificada el 30 de enero de 1998, la contratación de “Personal Temporal” en el renglón 029, no contempla el pago de las prestaciones e indemnización que establecen las leyes de Guatemala, tampoco el pago del Seguro Social (I.G.S.S); la contratación se da solamente en el periodo fiscal que corra, de enero a diciembre, teniendo los contratos una duración variable que van desde un mes hasta un máximo de 12 meses; además, de que los contratos pueden ser rescindidos en el momento en que la parte contratante lo determine, sin tener la necesidad de presentar justificante.

La contratación en la modalidad del renglón 029, redundando en efectos que socaban la motivación de este personal, ya que se sienten desprotegidos y en disyuntivas, ya que en el renglón 029 los honorarios a la vista son “mejores”, pero esto a la larga es solo un espejismo, ya que el trabajador muchas veces no toma en cuenta que esos honorarios están afectos a pagos de impuestos y que por ejemplo, al ser contratados por un año, recibirán únicamente 12 pagos, sin contar con prestaciones de ley y una indemnización al dejar de laborar para el Estado, y a todo esto se une la inestabilidad, ya que este tipo de contratación puede ser terminada en cualquier momento y sin ninguna justificación.

Con lo anterior, no se pretende satanizar este tipo de contratación, ya que esta normada razonablemente y ninguna persona puede alegar desconocimiento de la ley, el problema radica principalmente en las pocas fuentes de empleo que ofrece el país hoy en día y en el uso inadecuado que le está dando el Estado al renglón 029; dejando que crezca desmesuradamente, sin crear los mecanismos para dar una contratación, no solo legal, sino, digna al grueso de trabajadores que prestan sus servicios en el mencionado renglón.

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el uso que se ha dado al renglón 029, y que mucho del personal contratado no encaja en el perfil para el cual fue creado inicialmente dicho renglón, y que por su esencia esta contratación no ofrece ningún tipo de prestación, además de la inestabilidad laboral que representa, ya que se ha contratado a personal para realizar actividades administrativas y técnicas, que deberían ser realizadas por personal permanente (renglón 011). (Acción Ciudadana, 2007)

El renglón 029 “Otras Remuneraciones de Personal Temporal”, cuya característica especial la constituye el hecho de que las personas contratadas bajo ese concepto no tienen el carácter de “servidores públicos”; es importante hacer notar que este renglón de alguna manera ha deteriorado las formas tradicionales de contratación laboral en Guatemala, toda vez que exige el cumplimiento de requisitos de preparación académica y experiencia laboral para el desempeño de las funciones que les son encomendadas.

Por todo lo anterior, surge la inquietud por parte del investigador de determinar el grado de motivación que posee el personal contratado bajo el renglón 029 actualmente.

Habiendo realizado una revisión exhaustiva de libros de texto, informes de investigaciones, revistas especializadas y tesaríos, no se encontró ningún material que tratara específicamente de la motivación en los trabajadores del sector gobierno contratados en el renglón 029. Por lo anterior surgió la inquietud de investigar la motivación laboral del personal contratado en dicho renglón, ya que un número importante de trabajadores del Estado de Guatemala están desempeñándose bajo este tipo de contratación.

La investigación pretendió determinar el grado de motivación laboral del trabajador contratado en el renglón 029, además, establecer si los trabajadores perciben que sus necesidades, desde el punto de vista de la Teoría de motivación de Maslow, están siendo suplidas de manera integral; que en el caso de la presente tesis, se realizó en Instituciones dedicadas al mantenimiento y construcción de carreteras.

Hay un gran número de teorías de motivación, cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas perciben, que les resulta importante, que está ocurriendo en su derredor, y que les afecta emocionalmente. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos del

grado de motivación; pero, después de haber analizado las teorías más representativas, se optó por utilizar en la presente investigación la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, específicamente la Teoría de Maslow; ya que esta teoría es la que más se adapta al estudio que se realizó en la unidad de análisis antes mencionada.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Al momento de la revisión bibliográfica se encontró una variedad de libros, tesis, artículos especializados y libros con enfoques teóricos y prácticos sobre la motivación laboral, pero no se encontró material bibliográfico alguno en que se tratara el tema de motivación en el personal que presta sus servicios personales al Estado bajo la modalidad del renglón 029; solamente se encontraron documentos de investigación sobre la motivación laboral, pero su enfoque ha sido desarrollado en la iniciativa privada.

Se realizó la búsqueda bibliográfica relacionada al tema, en las bibliotecas de las Universidades: San Carlos, Mariano Gálvez, Rafael Landívar y Panamericana, además de utilizar motores de búsqueda (Google) en internet, obteniéndose el mayor número de documentos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, encontrando que todo el material bibliográfico sobre el tema en cuestión, ha sido abordado desde el punto de vista jurídico.

En la Tabla 1, se mencionan algunos documentos que se han consultado:

**Tabla 1. Revisión Bibliográfica**

| AUTOR                     | TITULO                                                                                                                                                | RESUMEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Balan Ruiz, B. P. (2006). | Simulación en la contratación de personal temporal del Ministerio de Economía, fines y consecuencias jurídicas. Guatemala: Universidad de San Carlos. | Este trabajo de investigación da a conocer la problemática que afronta el personal temporal del citado ministerio, específicamente el contratado como técnico o profesional, con cargo al renglón presupuestario 029 ya que, como se demuestra en este trabajo, en sus contratos se está cometiendo simulación, para ocultar verdaderos contratos de servidores públicos. |
| González Reyes, B.        | Análisis jurídico de los contratos de servicios técnicos                                                                                              | Esta investigación muestra como el Ministerio de Educación contrata a la                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                 |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D. (2009).                      | y profesionales de carácter temporal para la contratación de docentes en el Ministerio de Educación. Guatemala: Universidad de San Carlos.                      | <p>gran mayoría de docentes, lo hace a través de un contrato técnico de carácter temporal y no indefinido, por lo tanto hay maestros que no tienen la calidad de servidor público y no perciben salarios sino honorarios en consecuencia existen dos grupos de maestros, y es el mismo Ministerio quien los divide en servidores públicos y trabajadores técnicos temporales.</p> <p>La investigación desarrolla los diferentes tipos de contrataciones para la prestación de servicios personales, la clasificación institucional del sector público, la relación de la Oficina Nacional del Servicio Civil con el personal temporal, dicha institución fue designada para hacer el análisis jurídico de los contratos técnicos y profesionales de carácter temporal para la contratación de docentes en el Ministerio de Educación y sobre los puestos catalogados como personal permanente y renglones presupuestarios que los contienen.</p> |
| Jiménez González, J. W. (2008). | Análisis jurídico del personal contratado bajo el renglón presupuestario 029. Guatemala: Universidad de San Carlos.                                             | El autor de esta investigación expone los lineamientos que hagan eficaz el uso del renglón presupuestario 029 y su registro público a través de la creación de una institución pública que lleve dicho control.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Méndez, D. O. (2006).           | Análisis del contrato administrativo en el renglón presupuestario 029 del Estado de Guatemala y su relación con la legislación laboral guatemalteca. Guatemala: | Esta investigación trata básicamente sobre el contrato administrativo de trabajo en el renglón 029, el cual indica es una forma de evadir las obligaciones de los empleadores, que derivan de una relación jurídica de trabajo, con el objeto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                  |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Universidad de San Carlos.                                                                                                | <p>de disminuir costos y aumentar ganancias, al evadir el pago de las prestaciones sociales mínimas de indemnización, vacaciones, bonificaciones, aguinaldo, organización sindical y seguridad social.</p> <p>El autor indica que cada vez con mayor frecuencia en las contrataciones, tanto en el sector privado como en el sector público. Prácticas que han resultado ser, contemporáneamente el blanco de las tendencias neoliberales, que buscan flexibilizar el derecho del trabajo, para obtener ventajas competitivas en los mercados globalizados.</p> |
| Aguilar González, E. (2008)                      | <p>La motivación en un laboratorio farmacéutico.</p> <p>Guatemala: Universidad de San Carlos.</p>                         | <p>Con base en la teoría de Maslow se desarrolla el estudio en un laboratorio farmacéutico y en una de sus áreas funcionales de su estructura: la administrativa, para detectar los problemas individuales que afectan al trabajador en su rendimiento laboral.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Bedodo Espinoza, V. y Giglio Gallardo, C. (2006) | <p>Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica.</p> <p>Chile: Universidad de Chile.</p> | <p>Esta es una investigación con orientación teórica respecto a la relación entre la motivación laboral y las compensaciones de las organizaciones en la actualidad, en la cual intenta comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral – organizacional. También plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación personal/organización.</p>                                                      |



|                          |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| González Soto, J. (2009) | La motivación del personal en una empresa distribuidora de productos farmacéuticos. Guatemala: Universidad de San Carlos. | El autor se enfoca principalmente en la motivación de una distribuidora de productos; indicando que la motivación es un compromiso mutuo de la organización con el empleado y viceversa para su supervivencia en el mercado. Por tal motivo, es indispensable conocer la motivación de los empleados en la organización. |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, la mayoría de documentación que se encontró con respecto al renglón 029 es sobre todo desde el punto de vista legal, y material específicamente sobre motivación en personal 029 no se encontró.

#### **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La contratación de personal en la modalidad 029, es generalizada en Organismos del Estado, sus entidades autónomas y descentralizadas, las Municipalidades del país, la Universidad de San Carlos de Guatemala, las empresas públicas, estatales o municipales. Para la presente investigación se tomó como referencia las Instituciones Gubernamentales dedicadas a la Construcción y Mantenimiento de carreteras.

Este trabajo de investigación tiene como propósito evidenciar la relación que tiene en la motivación laboral de los trabajadores del Estado y la modalidad de contratación en el renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”.

##### **4.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera influye la modalidad de contratación en el renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, en la motivación laboral del personal, que labora en Instituciones Gubernamentales dedicadas al mantenimiento y construcción de carreteras.

##### **4.2 Objetivos Específicos**

Para el alcance del objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos que ayudaron a guiar la investigación.

- a) Analizar el renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal” y su utilización en la contratación de personal en el Estado de Guatemala.
  
- b) Identificar las áreas de motivación o desmotivación que actualmente se manifiestan en el personal contratado en el renglón 029, tomando como base la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL GENERAL

En este segundo capítulo, se expondrán de manera breve temas como el proceso administrativo, administración de recursos humanos, la dotación de personal, la administración pública y el servicio civil, sus generalidades y su composición en el caso particular de Guatemala; esto con la finalidad de introducir al lector en las generalidades de la administración como tal, puntualizando básicamente en este punto, la administración pública y su composición en el Estado, en general.

#### 1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Se hace referencia al proceso administrativo, ya que este es parte medular en la administración de cualquier organización, tanto privada como gubernamental, ya sea que esta lo plasme de manera escrita o empírica, el proceso administrativo siempre se hace y se refleja en el que hacer de toda organización. Todas las actividades que se realicen estarán siempre dirigidas y enmarcadas en este proceso.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la Administración en términos de cuatro funciones específicas: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto cabe decir que la Administración es el proceso de 1) planificar, 2) organizar, 3) dirigir y 4) controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el fin de llegar a buen término las metas establecidas para la empresa. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

Según Reyes Ponce (2002) el proceso administrativo consta de dos fases que son: la dinámica y la mecánica. En la figura 1 se puede apreciar de mejor manera los elementos que integran el Proceso Administrativo y comprender la interrelación de estos en cada una de las fases.

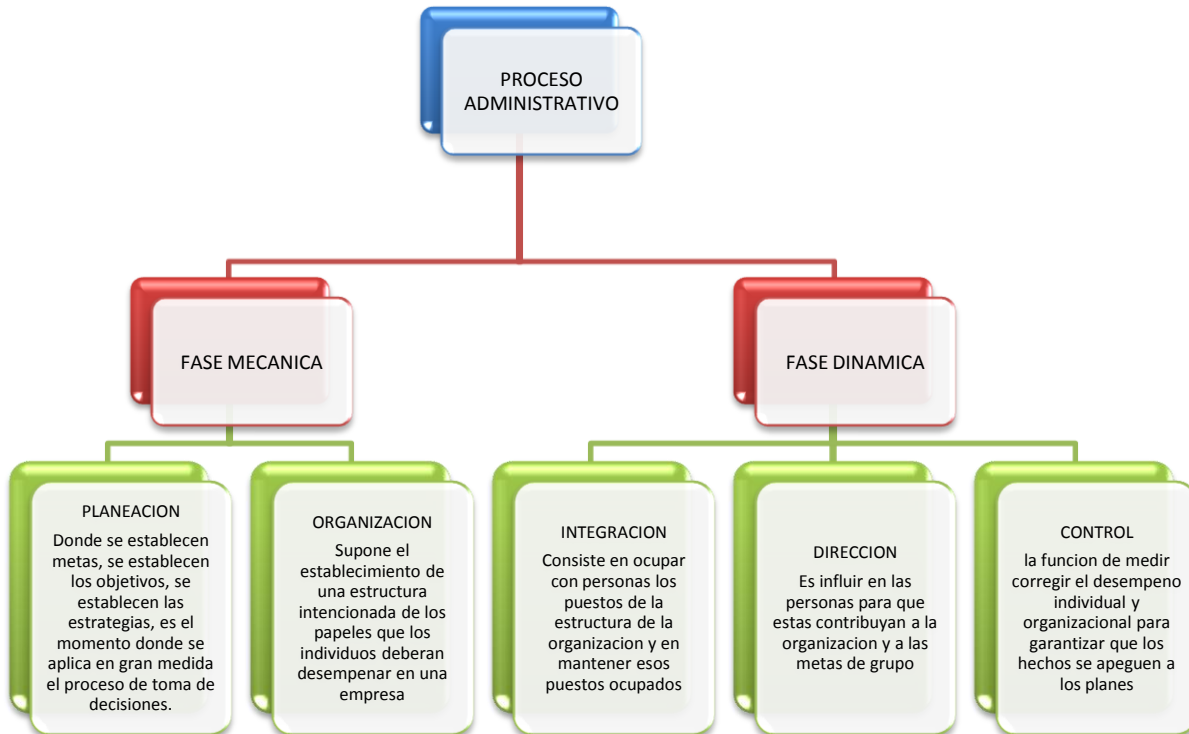
Algunos autores modernos como Koontz y Weihrich, (2004) reconocen una quinta función en el proceso administrativo la cual es la: *Integración*.

Como se puede observar en la figura 1, en la fase dinámica se encuentra la integración, la cual se explica brevemente para fines del desarrollo del presente trabajo; Koontz y Weihrich (2004) indican que en la integración se considera como la etapa dentro del proceso administrativo, que consiste conseguir a las personas idóneas para ocupar los puestos de la organización.

Entonces, la *integración* de personal implica ocupar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar carrera administrativa, al remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar actividades de manera eficiente y eficaz.

La Integración comprende la función de la Administración de Recursos Humanos, la cual tiene preponderancia y una alta responsabilidad, ya que es la puerta de entrada, mantenimiento y desarrollo del personal, que es el capital mas importante que puede tener cualquier empresa u organización; a continuación se expondra el tema de la Administración de Recursos Humanos.

**Figura 1. Proceso Administrativo**



Fuente: Elaboración propia en base a (Koontz y Weirich, 2004) y (Reyes Ponce, 2002)

## 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de sus ambientes de trabajo, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. Si bien las personas conforman las empresas e instituciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual. (Chiavenato, 2008)

La administración de recursos humanos no existiría si no hubiese empresas o instituciones con personas que actúen en ellas. La Administración de Recursos Humanos se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

### 2.1 ¿Qué es Administración de Recursos Humanos?

Para los autores Wayne, Mondy y Noe (2005, pag. 4) la Administración de Recursos Humanos es: *“La utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”*

Los recursos humanos es la *integración* de personas que prestan su fuerza laboral a una empresa o institución ya sea privada o estatal, los cuales tienen habilidades y conocimientos acerca de un área o campo en específico, que son de utilidad para la empresa o institución para que esta alcance de sus metas. (Rodríguez, 2007)

Para el autor Dessler, (2009, pág. 2) Administración de Recursos Humanos es: *“Las políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al “personal” o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación”*

La administración de recursos humanos busca acoplar al recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este proceso sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Lo anterior, redundará en elevar la calidad de los diversos procesos que se lleven en las empresas o instituciones.

### 3. DOTACIÓN DE PERSONAL

No es un secreto que el capital más importante para cualquier empresa o institución privada o estatal, es su Recurso Humano. Por lo anterior, es vital que el proceso de dotación de personal sea el apropiado, es decir, la integración de empleados que apoyen y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Las empresas e instituciones deben de proveerse de personal idóneo para el desempeño eficiente de las tareas asignadas lo cual contribuirá en el alcance de los objetivos propuestos; además, la productividad depende de la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para la utilización racional de los demás recursos organizacionales (financieros, materiales, etc.). (Dessler, 2009)

De forma breve en la Tabla 2 se describen los principales procesos que se realizan en la dotación de personal.

**Tabla 2. Procesos de Dotación de Personal**

| <b>PROCESO</b>                 | <b>DESCRIPCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reclutamiento</b>           | El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante. Encontrar nuevos empleados para la organización es un desafío continuo. Por lo general, el proceso de Reclutamiento y Selección comienza cuando existe un puesto vacante; para lo cual la función de reclutamiento debe respetar ciertos requisitos y lineamientos previamente establecidos. |
| <b>Requisición de Personal</b> | Es el documento que especifica el título del puesto, el departamento solicitante, la fecha en que se necesita que se presente el empleado a trabajar y otros detalles. Las requisiciones de personal sirven para notificar al Área de Recursos Humanos que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas.                                                                                                       |
| <b>Selección de Personal</b>   | Es un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto. Este proceso comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar.                                                                                                                                       |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contratación</b> | <p>Una vez que el candidato pasa con éxito el proceso de selección, puede ser contratado. El proceso de contratación incluye una serie de etapas que incluyen las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización.</p> <p><u>NOTA:</u> La selección y la contratación de personal se pueden considerar procesos interrelacionados ya que una organización no puede contratar a una persona antes de considerar mediante la selección el puesto que va a ocupar.</p> |
| <b>Inducción</b>    | <p>El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.</p> <p>Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; en esto radica la importancia del proceso de inducción.</p>                                                                                   |

Fuente: Elaboración propia en base a Rodríguez Valencia (2007, Pag. 143 a 166)

De forma muy general se han explicado los principales procesos, esto con el motivo de que el lector tenga un panorama de lo que engloba la Administración de Recursos Humanos, cabe mencionar que la administración de recursos humanos es un tema amplio y en algunos casos complejo, que sería muy extenso para cubrir en el presente documento.

Con el fin de tener una perspectiva más clara del que hacer de la cosa pública, a continuación se tocara el tema de Administración pública,

#### **4. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Brevemente se desarrollara el tema de Administración Pública, con el propósito de proporcionar una base teórica al lector, y que comprenda cómo funciona la administración pública, aunque esta tenga bases en el proceso administrativo, tiene procesos propios y que se manejan de forma diferente a los procesos que se llevan en el sector privado.

La autora Chalico (2013), indica que se conoce que el Estado en general, y Guatemala no es la excepción, está formado por tres elementos que son: población, territorio y gobierno o autoridad. Es importante tocar esta cuestión del Estado y su Administración Pública para observar su

organización y el deber ser de su actuación en su cumplimiento de la Constitución de la Republica, como Ley Fundamental y las que de la misma se originan, esto con el fin de no dañar el Estado de Derecho que asiste por ley a cada integrante que forma parte de la población.

Por lo anterior, debe existir una estructura estatal, en la que se precise cual será el funcionamiento de sus órganos en el marco de lo que determina la Constitución, donde también se señala la competencia y facultades para cumplir eficazmente la Constitución.

#### **4.1 División de Poderes**

Para Chalico (2013), en la división de poderes, están establecidos los diferentes órganos. Los cuales son:

- a) *Poder Legislativo*: Este crea, cambia o suprime situaciones en el ámbito jurídico a partir de las leyes, originando el cumplimiento mediante órganos que establezcan la existencia de un Estado de Derecho.
- b) *Poder Ejecutivo*: Este principalmente realiza la función administrativa mediante el acto administrativo.
- c) *Poder Judicial*: Este órgano jurisdiccional es el que hace cumplir la ley en casos de polémica jurídica, tomando en cuenta preceptos constitucionales fundamentales en todo procedimiento, como la garantía de audiencia y la legalidad.

#### **4.2 Definiciones de Administración Pública**

Como aspecto fundamental para poder comprender la Administración Pública es importante precisar primordialmente su definición: la cual hoy en día se ha desarrollado y ha venido tomando gran auge e importancia. Al respecto el Diccionario UNESCO (1987) define la Administración Pública de la siguiente forma:

La palabra administración tiene su origen etimológico en el término latín *administratio, onis*, a su vez de *ad* y *ministrare* (servir), agregando que por una parte y en general, el empleo de este término en el ámbito jurídico, se refiere a la actividad dirigida a la conservación y explotación de un patrimonio propio y ajeno.

El concepto de Administración Pública, en las Ciencias Administrativas, se refiere al tema de la organización del trabajo colectivo, aquí el término vale para la organización tanto privada como estatal. A continuación se transcribe literalmente la definición dado por Revilla (1957), citado por Chalico (2013):



“El esfuerzo conjugado de dos o más hombres que persiguen un fin cualquiera, eso es administración en el sentido más lato... Está dirigida unas veces al cumplimiento de las directrices trazadas por el Parlamento....., es decir, a la ejecución de la ley. Estamos así frente a la Administración Pública. “En otras ocasiones este esfuerzo conjunto se reduce a la obtención de ganancias; estamos entonces frente a la Administración Privada.”

A continuación se presentan otras definiciones del concepto Administración Pública. Chalico (2013), citando a otros autores, presenta otras definiciones de la Administración pública.

- I. En sentido *objetivo*, haciendo referencia un determinado tipo de actividad estatal o función pública, se tomara literalmente lo descrito por García (1955):  
“En resumen, puede hablarse de cuatro distintas significaciones de la “administración”: a) “Administración” equivale a gobierno, como acción general de dirigir o gestionar los negocios publicos; b) “Administración” se identifica con acción que, bajo la actividad de gobierno, provee a la inmediata satisfacción de las necesidades públicas por actos incesantes y continuos; c) “Administración” se contrapone a Constitución como actividad teleologica del Estado en su unidad; d) “Administración” es una de las actividades funcionales del Estado, que se propone la satisfacción de las necesidades colectivas por actos concretos y bajo el orden juridico propio del Estado de que se trate”
- II. En sentido *subjetivo*, la Administración Pública es:
  - 1) El conjunto orgánico constituido por el Poder Ejecutivo del Estado. “Preferentemente, estos órganos son los del Poder Ejecutivo, aunque otros órganos públicos cooperen también a la obra de la “Administración” lo anterior según García, A. (1955).
  - 2) Cualquier persona jurídica de derecho público. Donde la Administración Pública comprende no solo la del Estado, sino la Administración de Estados, Municipios, la de las Corporaciones de derecho público, la de las Uniones Internacionales. (Gascón y Marín, 1947)
- III. Para Galindo (1997) existe otra excepción de la Administración Pública, él la enmarca como la parte *orgánica* del Estado que realiza la función administrativa y la describe literalmente como: “La actividad que realiza el Estado fundamentalmente a través del órgano Ejecutivo, bajo el orden jurídico de derecho público y que consiste en la creación de actos jurídicos subjetivos que crean, modifican, limitan o extinguen situaciones jurídicas particulares y en la realización de actos materiales para cumplir con los fines o cometidos que el hombre le ha asignado”.

- IV. Desde el punto de vista *social*, tiene como objeto regular la distribución de la riqueza y de los recursos sociales entre las clases sociales que conforman la nación. La Administración Pública es la instancia reguladora de la distribución social. (Pichardo Pagaza, 1984)

Entonces, se podría decir que mediante la Administración Pública, el Estado puede realizar actos denominados administrativos para lograr sus fines y objetivos, todo esto a través de sus trabajadores, conocidos en este campo de acción como funcionarios y servidores públicos. Así, la Administración Pública, mediante sus actos, busca concretar las políticas gubernamentales toda vez que es el órgano que maneja el patrimonio del Estado.

## **5. EL SERVICIO CIVIL**

Se desarrollara brevemente el tema del Servicio Civil, con la intención de proporcionar una base teórica al lector sobre este tema, y que pueda comprender cómo funciona la administración de recursos humanos en el estado, ya que como se observara, el servicio civil tiene procesos muy particulares y que se operan de forma distinta a los procesos que utiliza la administración privada.

El autor Quiroga (1988), indica que el servicio civil está en expansión en el mundo entero y ello es reflejo de la extensión de las atribuciones del Estado.

La administración pública, tiene cada vez más tareas, diversas y complicadas, de las que tenía hasta hace algunas décadas.

A una administración pública tradicional, cuyas funciones eran exclusivamente mantener el orden y administrar los servicios públicos, se sustituye con una administración promotora del desarrollo económico y social que, para desempeñar sus nuevas tareas, necesita personal competente.

### **5.1 Generalidades del Servicio Civil**

El servicio civil de carrera es una expresión que se usa desde hace ya varias décadas para designar al conjunto de personal al servicio del Estado.

Según Quiroga (1988), la noción de “civil service” (servicio civil), se utilizó para designar el conjunto de sus funcionarios y su administración.

En Francia se utilizó el nombre de “fonctión publique” y en América Latina se usa “administración de personal”, para designar no solamente al conjunto de funcionarios, sino también su gestión y reglamentación.

En la tabla 3, se presentan algunas definiciones de Servicio Civil:

**Tabla 3. Definiciones de Servicio Civil**

| Autor                                                                                                                                                                   | Definición                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El autor Duhalt Krauss en su libro La Administración de Personal en el Sector Público: Un enfoque sistémico, citado por Quiroga (1987), concibe el servicio civil como: | <i>“Un conjunto de normas legales y de políticas y de procedimientos administrativos; basados en las técnicas de administración de personal más conocidas, para manejar los recursos humanos de la administración pública”</i>              |
| Para las Naciones Unidas (citado por Quiroga (1988), se considera el servicio civil para designar el grupo de funcionarios y empleados no políticos:                    | <i>“Un servicio de carrera (al que le dan también otros nombres, como vg. Servicio civil o público) es el cuerpo no político permanente de funcionarios que forma la espina dorsal de una administración (pública).”</i>                    |
| El autor Quiroga (1987), define el servicio civil como:                                                                                                                 | <i>“Aquél que se refiere a un sistema de administración de personal público distinto al privado, que considere la competencia técnica y la neutralidad política como medios para el mejor funcionamiento de la administración pública”.</i> |

Fuente: Elaboración propia en base a Quiroa (1988)

Sin embargo, la descripción de servicio civil no puede tropicalizarse, pues no cubre los mismos aspectos en un país capitalista que en un país socialista. En algunos países capitalistas el personal público tiene un régimen aparte que el personal privado (Francia, Inglaterra, México y también el caso de Guatemala); en otros, tanto el personal público como el privado, pueden ser reglamentados por el mismo derecho (Estados Unidos) y en los países socialistas en los que no existe separación del Estado, el concepto dado anteriormente para estos países no tiene sentido, por mencionar un caso China.

Otro aspecto que hay que resolver es la de saber si todo trabajador al servicio del Estado es servidor público. Los obreros, ingenieros y administradores de empresas públicas en la mayoría de los países no son servidores públicos y sin embargo, son remunerados con fondos del Estado; cabe mencionar que en Guatemala todo trabajador del estado contratado bajo el renglón 011, 021

o 022, será servidor o funcionario público, esto según sea su puesto y funciones, conceptos que se desarrollaran más adelante. (Quiroga, 1988)

## **5.2 Modelos de Servicio Civil**

Cada país tiene un servicio civil acoplado a sus necesidades, está basado y es reflejo de su civilización, historia, geografía, tradiciones y por sobre todo de sus estructuras sociales, económicas y políticas.

El autor Quiroga Leos (1988), cita a Gaizer y presenta dos concepciones opuestas: Servicio Civil de estructura abierta y Servicio Civil de estructura cerrada.

### **5.2.1 Servicio Civil de estructura abierta**

Este modelo de servicio civil está basado en los diferentes puestos de trabajo de la administración, lo que supone hacer un estudio detallado de cada uno de ellos con el objetivo de reclutar a las personas más idóneas. Con el principio de *buscar la mejor persona para cada puesto*, la especialización resulta un rasgo básico de este sistema. El modelo de empleo abierto o de puestos de trabajo tiene como elemento clave la relación de puestos de trabajo, mediante la cual se establecen las necesidades de personal y se determinan los cargos a cubrir. En este modelo se asume que las incorporaciones provienen del exterior de la organización y que su vinculación termina al abandonar el puesto concreto. Su correcto funcionamiento se basa en una adecuada descripción de puestos, a partir de la cual se deben organizar los procesos de reclutamiento y selección para ocupar aquellos puestos y no otros.

En la Tabla 4 se presentan las características, ventajas y desventajas del Servicio Civil de Estructura Abierta.

**Tabla 4. Servicio civil de estructura abierta**

| Principales características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Las ventajas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Inconvenientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>a) Se realiza inventario y descripción de los puestos necesarios en la administración pública.</p> <p>b) El reclutamiento y selección es en base a los requerimientos del puesto y la especialización</p> <p>c) La persona es titular del puesto, si este desaparece o se modifica es afectada y no entra en una carrera con derechos, prestaciones, ascensos, retiro.</p> <p>d) No implica esfuerzos de formación de los servidores públicos por parte de la administración pública.</p> | <p>a) <i>La simplicidad</i>, no hay que establecer todo un sistema de ascenso, de clasificación de méritos, de promoción y de retiro.</p> <p>b) <i>Flexible</i>, porque se puede trabajar en el sector público como en el privado.</p> <p>c) <i>Rentable</i>, ya que solo se emplea solo a la gente que se necesita y por otra parte conocen su especialidad, pues son reclutados exactamente para un puesto en específico.</p> <p>d) <i>Integra más al resto del país</i> a los servidores públicos y no se constituye una élite o casta aislada.</p> | <p>a) Se necesita tener una administración pública muy especializada, es evidente que esto no se da, ya que se encuentran tareas de administración general.</p> <p>b) La administración pública no es una organización como cualquier otra; se necesita por parte del trabajador un espíritu de servicio público.</p> <p>c) Se necesitan llenar dos requisitos: 1) que el régimen educativo sea muy diversificado y 2) contar con un sector privado importante.</p> |

Fuente: Elaboración propia en base a Quiroga (1988)

Se puede mencionar un ejemplo claro de este tipo de servicio civil, es el de Estados Unidos.

### 5.2.2 Servicio Civil de estructura cerrada

Este se considera como una parte aislada, como un mundo aparte al interior del país, que requiere un trato particular y personal, que consagre su actividad profesional durante toda su vida en un sistema organizado en ascensos promociones, denominado carrera administrativa.

El Servicio Civil de Estructura Cerrada contiene dos elementos esenciales:

- a. Estatuto o ley.
- b. La carrera administrativa.

### 5.2.2.1 Estatuto o ley

Nos indica que existen reglas particulares para el servicio civil y que los servidores públicos no son empleados privados, sino empleados de “derecho público”. Tienen derechos y obligaciones que no son iguales a los que tienen los empleados de la iniciativa privada. Por tanto, tienen responsabilidades particulares y garantías especiales; en el caso de Guatemala, el servicio civil esta normado por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

### 5.2.2.2 Carrera Administrativa

Es decir que la entrada al servicio del Estado no se basa en un reclutamiento para ocupar un puesto determinado, sino en la promesa de que el servidor público ocupe una serie de puestos organizados y jerarquizados.

La carrera administrativa se organiza de la siguiente forma:

- a) Existen límites y mecanismos de promoción, que hacen que el servidor público escale los sucesivos grados del “cuerpo administrativo” al cual pertenece o bien pasando a otro cuerpo administrativo.
- b) Según lo expuesto en el inciso anterior, surge la necesidad de una formación más general que especializada.
- c) La estabilidad en el puesto, es uno de los derechos del servidor público.
- d) El servidor público tiene obligaciones que los del sector privado no tienen. No pueden realizar otras actividades profesionales que sean incompatibles con la actividad administrativa.
- e) La remuneración se prolonga con la pensión de retiro.

En la Tabla 5 se presentan las ventajas e inconvenientes que presenta el Servicio Civil de Estructura Cerrada.

**Tabla 5. Servicio Civil de Estructura Cerrada**

| <b>Las ventajas</b>                                                                                         | <b>Inconvenientes</b>                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) Proporciona servidores públicos adaptados a la administración pública, con espíritu de servicio público. | a) En este sistema es más complicado que el de estructura abierta. Hace funcionar un sistema de carrera con mecanismos que son delicados, de manera que cada quien avance en su carrera administrativa y que |
| b) En este sistema son formados desde la entrada y capacitados para tener                                   |                                                                                                                                                                                                              |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>calificación y competencia más elevada.</p> | <p>corresponda al mismo tiempo a las necesidades del servicio administrativo, es muy complicado.</p> <p>b) La administración pública no se preocupa de la formación y capacitación del personal, lo que supone organizar escuelas e instituciones y cursos especiales.</p> <p>c) El riesgo que se corre es la rutina, la monotonía y el aburrimiento que provoca bajo rendimiento.</p> |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia en base a Quiroga (1988)

Los ejemplos más importantes de este sistema son Francia e Inglaterra. Según la teoría anterior, cabe mencionar que Guatemala tiene un sistema cerrado de servicio civil.

Entonces, los principales problemas del funcionamiento del servicio civil se refiere a la gestión del personal, al reclutamiento y selección, a la formación y capacitación del personal administrativo, la clasificación de puestos, la organización de la carrera administrativa, derechos y obligaciones de los servidores públicos, su remuneración y garantías a los cuales se le dan diversas soluciones dependiendo de los países y de los sistemas que ponen en práctica.

### 5.3 El Servicio Civil en Guatemala

Roca (2003), indica que los primeros indicios que se sabe del Servicio Civil de Guatemala se encuentran en la Constitución de la República de 1945, en la cual se estipula que su objetivo primordial es el de regular la relación del Estado y sus colaboradores. No obstante, hasta el año de 1956 se aprueba el “Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado”, según Decreto Presidencial No. 584 del 29 de febrero de año antes mencionado, el cual en su normativa contenía regulaciones al sistema técnico administrativo en el sector público. Se establece el Departamento Nacional de Personal el 01 de mayo de 1957, del cual iban a depender 26 oficinas de personal de los distintos Ministerios de Estado y en el año de 1958 este Departamento fue sustituido por el Departamento de Servicio Civil, el cual se creó para elaborar los estudios necesarios y pertinentes para poner en marcha un plan de clasificación de puestos.

En el año de 1965, se incorpora en la Constitución de la Republica, un mandato que estipulaba que en un plazo de dos años, a partir de su entrada en vigencia, debía formularse la Ley de Servicio Civil con la consigna de garantizar una función pública eficiente y la dignificar al trabajador del

estado. La mencionada Ley fue aprobada el 02 de mayo de 1968, Decreto No. 1748 del Congreso de la República, la que entró en vigencia el 1 de enero de 1969.

En la Constitución Política de la República de Guatemala actual, vigente desde el 14 de enero de 1986, se respetaron e incluso se ampliaron los derechos laborales, al englobar en su contenido lo referente a los trabajadores Estatales, confirmando que la Ley de Servicio Civil, es la protectora de las relaciones entre servidores públicos y el Estado, excluyendo los casos de las instituciones que tengan su propio régimen de personal.

En la presente Ley de Servicio Civil se estipulan elementos ideológicos y los fundamentos del sistema, estructura técnico-administrativa y sus normas básicas para su operación, cayendo esta responsabilidad en la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC- como la entidad responsable de velar por su apropiada aplicación.

### **5.3.1 Marco legal del servicio civil en Guatemala**

Los objetivos y principios de la Ley de Servicio Civil deben ser:

Garantizar a la Nación la eficiente operación de los servicios públicos, afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado; remunerar el correcto desempeño de cada cargo público en forma justa y decorosa; establecer que a igual trabajo desempeñado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad, corresponda igual salario; estabilizar el desempeño de los distintos puestos de la Administración Pública mediante la eliminación de factores de preferencia puramente personal de los respectivos nombramientos, ascensos y despidos; propiciar que la Administración Pública invierta sus recursos económicos en forma ordenada y cuidadosa en el pago de servicios personales, manteniendo estos gastos dentro del mínimo compatible con las necesidades del país, y en especial, reconocer que la relación de trabajo de los empleados del Estado constituye un función pública, cuyo acertado desempeño es fuente de deberes y de derechos especiales. (Roca, 2003)

#### **5.3.1.2 Sistema de servicio civil guatemalteco**

En la tabla 6, se indica la organización del sistema nacional del Servicio Civil en Guatemala.

**Tabla 6. Integración del sistema de servicio civil guatemalteco**

| <b>Órganos Directores</b> |                                                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presidencia               | El Presidente de la República es la autoridad máxima en materia de Servicio Civil Guatemalteco. |



|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Junta Nacional del Servicio Civil               | Esta se integra de tres miembros titulares y dos suplentes, para un periodo de tres años, nombrados por el presidente de la república. Algunas de sus atribuciones y deberes son: rendir al Presidente de la República y al Congreso, una memoria anual de sus labores; colaborar en la promoción y mejora del Sistema Nacional de Servicio Civil; investigar y resolver administrativamente, en apelación, a solicitud del interesado las reclamaciones que surjan en materia de reclutamiento, selección, nombramiento, asignación o reasignación de puestos, traslados, suspensiones, cesantías y destituciones. |
| Oficina Nacional del Servicio Civil<br>– ONSEC- | Es el órgano ejecutivo encargado del Servicio Civil. Está integrada por un director y un subdirector y por el demás personal necesario para su funcionamiento. Su principal obligación es organizar el sistema de administración de personal al servicio de la Administración Pública.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ministerios                                     | Dentro de cada ministerio se encuentran las unidades de gestión administrativa a cargo de: administración general, comunicación social, secretaría, administración financiera, recursos humanos, contrataciones y adquisiciones u servicios generales. La administración general depende jerárquicamente del Ministro.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ministerio de Finanzas Públicas                 | El Ministerio de Finanzas Públicas es el encargado de coordinar el sistema de contrataciones y adquisiciones del Gobierno Central y sus entidades descentralizadas y autónomas. Transferir a los organismos y entidades del Estado los recursos financieros asignados es sus distintos presupuestos. Regula la creación de plazas en el sector público.                                                                                                                                                                                                                                                             |

Fuente: Elaboración propia en base a Roca (2003, página 4)

### 5.3.2 Diferencia entre funcionario y empleado público

En cuanto a este tema, son dos aspectos los que permiten diferenciar al funcionario público del empleado público, los cuales se describen en la Tabla 7.

**Tabla 7. Definición de funcionario y servidor público**

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Funcionario Público</b> | Es la persona individual que ocupa un cargo o puesto, en virtud de elección popular o nombramiento conforme a las leyes correspondientes, por el cual ejerce mando, autoridad, competencia legal y representación de carácter oficial de la dependencia o entidad estatal correspondiente.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Empleado Público</b>    | Es la persona individual que ocupa un puesto al servicio del Estado en las entidades o dependencias regidas por la Ley de Servicio Civil, en virtud de nombramiento o contrato expedidos de conformidad con las disposiciones legales, por el cual queda obligada a prestar sus servicios o a ejecutar una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dirección continuada del representante de la dependencia, entidad o institución donde presta sus servicios y bajo la subordinación inmediata del funcionario o su representante. |

Fuente: Elaboración propia en base al Reglamento de la Ley de Servicio Civil Guatemalteco, (1998).

En resumen se podría decir, el primero actúa en representación del Estado, expresa su voluntad frente a los administrados, este ingresa al servicio civil en virtud de nombramiento o elección popular según este establecido en la ley; a diferencia con el servidor público, puesto que este desarrolla actividades que pueden ser de carácter intelectual, manual o ambos, en relación de dependencia, a cambio de un salario e ingresa al servicio civil en virtud de nombramiento, contrato u otro vínculo legalmente establecido. (Orrego, 2008)

### 5.3.3 Sistemas de ingreso al servicio civil

Para el autor Acevedo (2006), para llevar a cabo la designación de Recurso Humano se tiene diferentes tipos de ingresos de personal y variarán de conformidad con el cargo para el cual se pretende hacer la designación, y según como sea regulado por la legislación tanto constitucional como ordinaria, pudiendo hacerse la misma a través de los sistemas siguientes:

#### 5.3.3.1 Ingreso por elección

Este sistema es utilizado comúnmente para cargos en los cuales la persona designada, fungirá como un funcionario público, el mencionado sistema presenta dos modalidades los cuales se describen en la Tabla 8.

**Tabla 8. Tipos de elección de los funcionarios públicos**

| Tipo de elección                                | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Elección popular</b>                         | En este tipo de elección la escogencia de la persona que ha de desempeñar el cargo como funcionario público es realizada por los ciudadanos guatemaltecos que cumplan con los requisitos establecidos en la ley, como por ejemplo se tiene elección realizada para los cargos de Presidente y Vicepresidente de la República, integrantes de los concejos municipales, alcaldes municipales, diputados, rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala, los decanos de las facultades con que cuenta la Universidad de San Carlos de Guatemala. |
| <b>Elección discrecional o por nombramiento</b> | En este tipo de elección, la escogencia de la persona que ha de desempeñar el cargo como funcionario público es realizada por los miembros integrantes de un órgano colegiado, como por ejemplo los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, los magistrados de la Corte de Apelaciones, el Contralor General de la República, que son electos por el Pleno del Congreso de la República.                                                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia en base a Acevedo (2006, página 48)

#### 5.3.3.2 Ingreso por nombramiento

En este sistema de escogencia, el superior jerárquico del órgano administrativo tiene la facultad por ministerio de la ley de designar, observando las prescripciones de la ley, a la persona que

desempeñará el cargo de que se trate, ello en virtud de la relación de subordinación que existirá entre el superior jerárquico que hace la escogencia y la persona seleccionada. Este sistema también puede adoptar dos modalidades; los cuales se describen en la tabla 9.

**Tabla 9. Tipos de nombramientos de funcionarios o servidores públicos**

| <b>Tipo de Nombramiento</b>      | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombramiento discrecional</b> | Tiene lugar cuando la designación puede recaer en cualquier persona, en virtud de no exigir la ley, ningún tipo de requisitos específicos, por no requerirlo el cargo que se desempeñará; de esta forma se designa principalmente a los empleados públicos menores, pero el funcionario superior que hace la escogencia es responsable de hacer la misma, sobre la persona más idónea.                                                                                 |
| <b>Nombramiento condicionado</b> | Tiene lugar cuando la designación recae en personas que cumplan con requisitos específicos establecidos en la ley en virtud de la naturaleza de actividad que se desarrollará, por ejemplo cuando se designa personal para alcanzar finalidades específicas y estas se cumplen. En esta modalidad la designación se realiza por examen de oposición, con el cual se evalúa a los aspirantes recayendo la designación sobre el que haya obtenido la mejor calificación. |

Fuente: Elaboración propia en base a Orrego (2008, página 30)

### **5.3.3.3 Ingreso por contrato**

Este se verifica normalmente para las consultorías, generalmente profesionales y técnicos, por tiempo definido o por trabajos específicos, contratándose en base a honorarios profesionales. En esta modalidad entran en cuenta las contrataciones de personal 021, 022 y 029, más adelante se dará una breve explicación de cada uno de los renglones mencionados. (Acevedo, 2006)

### 5.3.4 División de Servicios Personales en el Estado de Guatemala

La situación de las personas que prestan sus servicios al Estado de Guatemala, están definidos por la categoría presupuestaria a la que se les asigna.

En la Tabla 10 se dará una descripción conceptual de los diferentes renglones a los que se asignan los servicios personales en el Estado de Guatemala:

**Tabla 10. Renglón de Contratación en el Estado**

| Renglón                               | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Renglón 011 (Personal Permanente)     | Los empleados en relación permanente se les asignan en este renglón. A continuación se describe literalmente el concepto:<br><br>“Personal permanente. Comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.” (MIFIN, 2008)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Renglón 021 (Personal Supernumerario) | Los empleados en calidad de supernumerario, siendo este de carácter temporal, se les asignan en este renglón y corresponden con exclusividad a títulos funcionales y salarios que por la necesidad de los Ministerios, Secretarías o Instituciones, requieren ser creados para un ejercicio fiscal. A continuación se describe literalmente el concepto.<br><br><i>“Contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para labores temporales de corta duración, que no pueden realizarse con el personal permanente o de planta. Su propia naturaleza implica que con cargo a este renglón no puede contratarse personal adicional para labores permanentes. Se citan como ejemplo: personal adicional para los servicios de correos en épocas de pascua; personal de enfermería o paramédico que suple vacaciones de los de planta en diferentes departamentos o secciones, y el personal”</i> (MIFIN, 2008) |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Renglón 022 (Personal por contrato)</p>                     | <p>Originalmente se creó para empleados que trabajan bajo un contrato temporal. Normalmente, estos son individuos que son contratados para proyectos con un plazo de existencia definido, por ejemplo, proyectos de infraestructura o proyectos con financiamiento externo; posteriormente se creó una ampliación a este renglón, el cual se le denomina: “Servicios Directivos Temporales”, dichos servicios tienen escalas salariales y reglamentación diferente al 022 tradicional (Acción Ciudadana, 2007). A continuación se transcribe literalmente el concepto de este renglón:</p> <p><i>“Contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios, obras y construcciones de carácter temporal, en los cuales en ningún caso los contratos sobrepasarán el período que dura el servicio, proyecto u obra; y, cuando éstos abarquen más de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse para el nuevo ejercicio”.</i> (MIFIN, 2008)</p> |
| <p>Renglón 029 (Otras remuneraciones de personal temporal)</p> | <p>Esta categoría fue creada para permitir la contratación de personal calificado, profesional y técnico, para productos definidos y temporales sin las limitaciones impuestas por los reglamentos del Servicio Civil y sin tener categoría de empleados públicos. En la práctica suelen haber profesionales bajo esta categoría ejerciendo labores permanentes.</p> <p>Esta clase de empleados son contratados durante períodos hasta de un año con fondos presupuestarios de una partida global. Cada ministerio procesa los contratos y solicita los pagos correspondientes sin intervención de la oficina de Servicio Civil como en el caso de los empleados bajo los renglones 011 y 022. Sin embargo, los contratos pueden ser renovados siempre y cuando exista asignación de fondos.</p> <p>Estos empleados no tienen los mismos derechos a las prestaciones a que tienen derecho los empleados permanentes, recibiendo exclusivamente honorarios. De acuerdo a la Ley del</p>               |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>Servicio Civil y la Ley de Salarios de la Administración Pública las personas contratadas bajo este renglón no tienen calidad de funcionarios o servidores públicos.</p> <p>A continuación se transcribe literalmente el concepto de del renglón 029:</p> <p><i>“En este renglón se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad ejecutora del Estado, y que podrán ser dotados de los enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en periodos que no excedan un ejercicio fiscal”.</i> (MIFIN, 2008)</p>     |
| Renglón 031(Jornales) | <p>A este a personal se le contrata por hora. La mayoría de estos trabajadores son trabajadores dedicados a tareas manuales y que trabajan en obras públicas y en hospitales.</p> <p><i>“Comprende los egresos por concepto de salario diario que se paga a los obreros, operarios y peones, que presten sus servicios con carácter temporal en talleres, principalmente en mantenimiento y similares; así como en la ejecución de proyectos y obras públicas, que no requieren nombramiento por medio de Acuerdo y cuyo pago se hace por medio de planilla y la suscripción del contrato que establece la ley”.</i> (MIFIN, 2008)</p> |

Fuente: Elaboración propia en base al Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala (2008)

En el siguiente capítulo se exponen brevemente algunas teorías de motivación, pero como parte medular se desarrollará la Teoría de las Necesidades de Maslow, dicha teoría servirá como base para la presente investigación.

### **CAPÍTULO III**

## **MARCO TEORICO CONCEPTUAL ESPECÍFICO**

En este capítulo se muestran los fundamentos teóricos que permiten, un acercamiento al tema de motivación. De tal forma que se llegue a un entendimiento de lo que este concepto significa en el ambiente laboral actual, especialmente al relacionarlo en el contexto guatemalteco, específicamente al personal gubernamental contratado en la modalidad del renglón 029.

Se buscó no caer en el desarrollo de las múltiples teorías motivacionales que existen, las cuales en su mayoría comparten ciertas similitudes, aunque también cambian en su forma y contenido, por tanto se tomo la decisión de enfocar y tomar como base para la presente investigación la “Teoría de la Jerarquía de la Necesidades de Maslow”.

Como punto de partida se puede pensar que la motivación es como un rasgo personal, pero no se puede enmarcar a las personas de esa forma ya que los individuos difieren en cuanto a su impulso motivacional y por lo general su motivación varia de una situación a otra.

Los individuos se relacionan con una organización en términos de intercambio. Los individuos tienen necesidades y las organizaciones tienen objetivos. Para satisfacer sus necesidades particulares, el individuo es motivado para realizar alguna acción y lograr algún resultado deseado por la organización. Cuando la acción se ejecuta satisfactoriamente, la organización recompensa, por tanto el individuo satisface su propia necesidad particular. (Pañeda, 2004)

El hombre tiene una necesidad vital de encontrar una satisfacción dentro de su actividad productiva, ya que esta satisfacción se refleja en toda su vida social. (Pañeda, 2004)

Tomando en cuenta que un trabajo insano, donde el trabajador no tiene la oportunidad de decidir, no tiene la capacidad ni la posibilidad de pensar, de fijar su ritmo de trabajo, su cuota, su tiempo, etc., es una de las principales causas de insatisfacción del hombre y, por lo tanto se refleja en una situación inestable y conflictiva dentro de la organización.

La motivación necesita que la persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer algo. Las organizaciones deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen trabajar más y mejor.



## 1. MOTIVACIÓN

El autor Pañeda Benavides (2004, página 247) nos indica que la palabra motivación se deriva del latín *motus*, lo que mueve, aquellos factores internos y externos que mueven a la persona a actuar de una manera determinada

Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias (internas), como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades (externas) se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, afecto, compartir, tener logros y autorrealización. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos. (Koonts y Weihrich, 2007, página 284).

Se puede decir que la motivación es el motor que empuja a producir, es una fuerza capaz de impulsar la conducta humana, y también de sostenerla mientras dure esta conducta.

A continuación se darán algunas definiciones de motivación:

1. *Proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.* (Robbins y Coulter, 2010, página 340).
2. *La combinación de fuerzas que dirigen inicialmente, y que sostienen el comportamiento hacia una meta.* (Rue y Byars, 2009, página 194)
3. *Consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo debe ser válido para la persona a quien pretendamos motivar; el motivo es válido cuando satisface una necesidad.* (Pañeda, 2004, página 242).

En resumen, se podría indicar que la motivación es una expresión frecuentemente utilizada para señalar todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares; que empujan al ser humano al logro de sus metas.

## 2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir que son los humanos y que pueden llegar a ser. Por consiguiente, se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del *desempeño dinámico* en el cual operan las organizaciones, haciéndolo saber desde la alta gerencia a hasta el nivel operativo que en conjunto participan en las organizaciones todos los días. (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

### 3. LAS DISTINTAS TEORÍAS Y SUS CLASIFICACIONES

A continuación se presenta una clasificación, con fines expositivos, y de ninguna manera pretende que sea un listado exhaustivo de modelos de motivación (Ver Tabla 11), en virtud de que este tema es estudiado en todo el mundo en la actualidad. Algunos de los modelos se repiten en diferentes clasificaciones.

**Tabla 11. Clasificación de teorías motivacionales**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Teoría Prescriptiva</b></p> <p>a) Enfoque del Factor Producción<br/> b) El movimiento de las Relaciones<br/> c) El Enfoque de los Recursos Humanos</p> <p>Esta teoría nos indica como motivar a los empleados. Gran parte se basa en experiencias o creencias populares. Supone que hay principios que pueden traducirse en instrucciones específicas que en la práctica motiven a los empleados.</p>                         | <p><b>2. Teoría de Procesos</b></p> <p>a) El modelo de expectativa<br/> b) El modelo de equidad<br/> c) El modelo de reforzamiento</p> <p>Se compone de modelos de motivación que enfatizan la manera y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus metas personales.</p> |
| <p><b>3. Teoría de Contenido</b></p> <p>a) La jerarquía de las necesidades (Maslow)<br/> b) El modelo ERG de Aldefer<br/> c) El modelo de las necesidades adquiridas de McClelland<br/> d) El modelo de dos factores de Herzberg</p> <p>Se constituye de modelos que responden a la pregunta ¿que motiva el comportamiento? y se basa en el supuesto que al trabajador lo impulsa el deseo de satisfacer sus necesidades internas.</p> | <p><b>4. Homeostática</b></p> <p>a) Localista (Hull)<br/> b) Lindsley</p>                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>5. Cognoscitivas</b></p> <p>a) Tolman<br/> b) Bandura<br/> c) Modelo de expectativas (Vroom)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>6. Biológicas</b></p> <p>a) Instinto (W. McDougall)<br/> b) Impulso (Hull)<br/> c) Homeostática (Cannon)</p>                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>7. Psicológicas</b></p> <p>a) Pirámide (Maslow)<br/> b) Pirámide (Aldefer)<br/> c) Bifactorial (Herzberg)<br/> d) Tres necesidades (McClelland)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>8. Gerenciales</b></p> <p>a) X (McGregor)<br/> b) Y (McGregor)<br/> c) Z (Strauss, Sayles, Miles)</p>                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>9. Trabajo y Organización</b></p> <p>a) Comparación social (Adams)<br/> b) Características del Puesto (Hackman)<br/> c) Metas (Loocke)<br/> d) Modelo de reforzamiento (Skinner)</p>                                                                                                                                                                                                                                             | <p><b>10. Diferencias Individuales</b></p> <p>a) Pirámide (Maslow)<br/> b) Tres necesidades (McClelland)<br/> c) Modelo de dos factores (Herzberg)</p>                                                                                                                                                     |
| <p><b>11. Integral</b></p> <p>a) Porter y Lawler<br/> b) Hodgetts</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>12. Multifactorial (Lashley)</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fuente: Elaboración propia en base a Pañeda (2004, página 247)

## 4. TEORÍA DE LA JERARQUÍA NECESIDADES

Una de las teorías de la motivación más citada es la jerarquía de las necesidades formulada por el psicólogo Abraham Maslow, quien concebía las necesidades humanas como una jerarquía que ascendía de los niveles más bajos a los más altos. Concluyo, que cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser motivador. (Koonts y Wehrich, 2007, página 287).

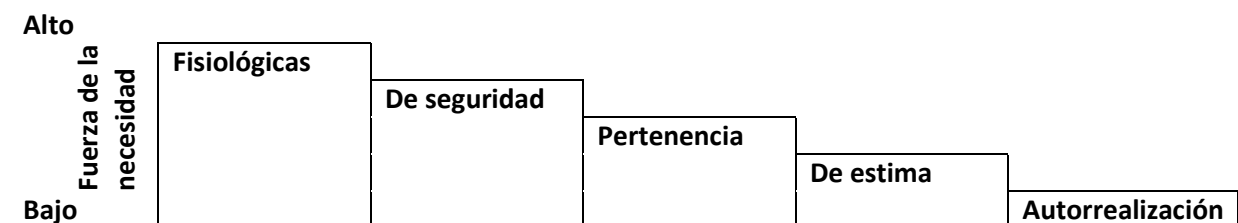
La teoría desarrollada por Maslow será la base que se utilizara en la presente investigación para medir la motivación del personal contratado bajo el renglón 029, que labora en la Dirección General de Caminos y en la Unidad Ejecutora de Conservación Vial, según las condiciones y regulaciones que se dan en el mencionado tipo de contratación.

### 4.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

El psicólogo Abraham Maslow en 1940 descubrió, mientras trabajaba con monos, que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Por ejemplo, si se está hambriento o sediento, se tenderá a calmar la sed antes que comer. Después de todo, se puede pasarla sin comer unos cuantos días, pero solo se podrá estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad “más fuerte” que el hambre. De la misma forma, aunque el individuo se encuentre muy, muy sediento, pero de pronto algo le impide respirar, la necesidad de respirar se vuelve más urgente de atender. El Psicólogo Maslow pensó que dentro de los individuos existen varios niveles distintos de necesidades y que se relacionan mutuamente en forma de jerarquía. (Duarte, 2006)

La jerarquía de Maslow consiste en cinco niveles que se muestran en la Figura 2. En esta figura las necesidades fisiológicas se presentan como las que tienen la fuerza más elevada; tienden a dominar a todas las otras hasta que se satisfacen substancialmente. Una vez que las necesidades fisiológicas se han satisfecho, las necesidades de seguridad resultan dominantes en la estructura de necesidades. Este proceso continua con distintas necesidades que surgen conforme se satisface cada nivel. La Figura 3 muestra una situación en que la seguridad resulto ser la dominante. (Rue y Byars, 2009)

**Figura 2. Jerarquía necesaria de Maslow**



Fuente: Elaboración propia en base a Rue y Byars, 2009, pagina 197.

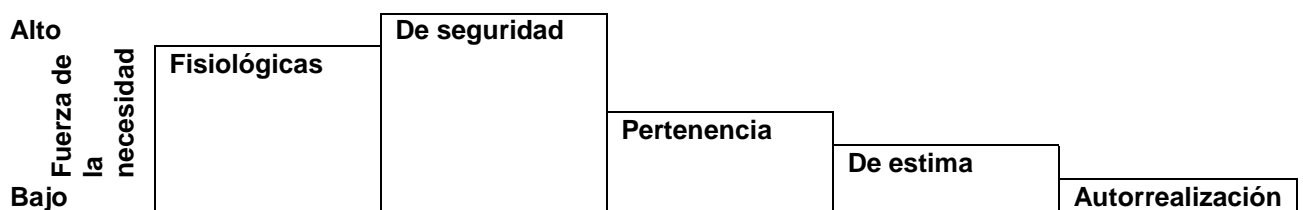
### 4.1.1 Las necesidades fisiológicas

Para los autores Rue y Byars (2009), Son básicamente las necesidades del cuerpo humano que se deben satisfacer para mantener homeostasis. También hay varias necesidades fisiológicas que no se asocian necesariamente con las homeostasis –sueño, deseo sexual, actividad, etc.-.

### 4.1.2 Las necesidades de seguridad

Se interesan en la protección contra el peligro, amenaza, o privación. Ya que todos los empleados tienen, hasta cierto punto, una relación dependiente con la organización, las necesidades de seguridad pueden ser importantes críticamente. Favoritismo, discriminación y una administración arbitraria de las políticas organizacionales son acciones que despiertan incertidumbre y, por lo tanto, afectan a las necesidades de seguridad. (Rue y Byars, 2009)

**Figura 3. Necesidad de seguridad dominante**



Fuente: Elaboración propia en base a Rue y Byars, 2009, pagina 197.

Las necesidades de seguridad se presentan cuando las necesidades fisiológicas se conservan suplidas, entonces las personas principiarán a ocuparse en encontrar situaciones que le proporcionen seguridad, protección y estabilidad.

En este nivel, Maslow agrupó a: la necesidad de una habitación segura, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación, asistencia médica cuando sea requerida, seguro de vida, etc. (Duarte Magaña, 2006)

Es importante notar que en nuestra sociedad las necesidades fisiológicas y de seguridad se satisfacen en forma más fácil y, por lo tanto, mas generalmente que las otras necesidades. De hecho, Maslow estimo el porcentaje de satisfacción de la forma siguiente: fisiológicas 85%, seguridad 70%, sociales 50%, ego 40% y autorrealización 10%. (Rue y Byars, 2009, página 196)

#### **4.1.4 Necesidades de Pertenencia**

Las necesidades de pertenencia se presentan cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se satisfacen, sino totalmente, en una buena medida.

En general, bajo este tipo se clasifican las necesidades de amor, afecto, propiedad, de amistad, de pareja, y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de equipo, las que se interesan establecer la posición que uno en relación con los otros. Esto no significa necesariamente sexo, al que, por supuesto, se clasifica con las necesidades fisiológicas básicas, sino más bien con el amor. (Rue y Byars, 2009)

#### **4.1.5 Necesidades de Estima**

Maslow sostiene que toda la gente tiene la necesidad de una evaluación de sí mismos alta, estable, y con bases firmes, esto es por el auto-respeto, auto-estima y por la estimación de otros. Esta necesidad se interesa por el desarrollo de varias clases de relación basadas en la suficiencia, independencia y en el dar o recibir indicaciones de auto-estima y aceptación. (Rue y Byars, 2009)

En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

Abraham Maslow, describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, reconocimiento, atención, reputación y dignidad. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como: confianza, competencia, logros, dominio del trabajo, independencia y libertad. (Duarte, 2006)

#### **4.1.6 Necesidad de autorrealización**

El nivel más alto en la jerarquía necesaria de Maslow se interesa en la necesidad de auto-actualización o autorrealización, esto es, la necesidad de una persona de llegar a su potencial máximo en términos de la aplicación de sus propias habilidades e intereses de funcionamiento en su medio ambiente. Esta necesidad se interesa en el deseo de operar al máximo y por tanto recibir las recompensas que son resultado de ese logro. Las recompensas pueden ser o no solo en términos de remuneración económica o social, sino también en términos de remuneración psicológica. Esta necesidad se satisface completamente; uno siempre puede alcanzar un escalón alto. (Rue y Byars, 2009)

Estas establecen necesidades que no comprenden balance, una vez alcanzadas, continúan haciendo sentir su presencia, tienden a ser aún más insaciables a medida que se alimentan. Comprenden aquellos deseos continuos de desarrollar los potenciales, a “ser todo lo que pueda ser”. Es una cuestión de estar mejor preparados, actualizados, más completos; de estar “autorrealizados”. (Duarte, 2006)

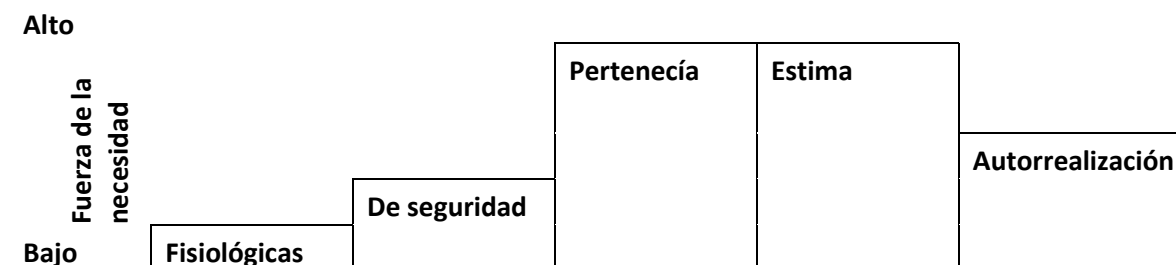
La Tabla 12 enumera varios ejemplos de cada nivel de necesidad.

**Tabla 12. Ejemplos de necesidades**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>a) Necesidades Fisiológicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Hambre y sed</li> <li>2) Sueño</li> <li>3) Salud</li> <li>4) Necesidades Corporales</li> <li>5) Sexo</li> </ol>                                                                                                         | <p><b>b) Necesidades de Seguridad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Seguridad y estabilidad laboral</li> <li>2) Protección</li> <li>3) Comodidad y paz</li> <li>4) Sin amenazas o peligros</li> <li>5) Ambiente ordenado y nítido</li> <li>6) Seguridad a largo plazo bienestar económico</li> </ol> |
| <p><b>c) Necesidades Pertenencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aceptación</li> <li>2) Miembro de un grupo</li> <li>3) Amor y afecto</li> <li>4) Participación en grupo</li> </ol>                                                                                                       | <p><b>d) Necesidades de estimación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Reconocimiento o prestigio</li> <li>2) Confianza y liderazgo</li> <li>3) Competencia y éxito</li> <li>4) Fuerza e inteligencia</li> </ol>                                                                                       |
| <p><b>e) Necesidad de autorrealización</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Auto-realización del potencial</li> <li>2) Hacer cosas por el reto de lograrlas</li> <li>3) Curiosidad intelectual</li> <li>4) Creatividad y apreciación estética</li> <li>5) Aceptación de la realidad</li> </ol> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia en base a Rue y Byars (2009, página 198)

**Figura 4. Jerarquía necesaria dominada por dos necesidades**



Fuente: Fuente: Elaboración propia en base a Rue y Byars (2009, página 199)

Aunque las necesidades de la mayoría de la gente se ordenan en la secuencia que se muestra en la Figura 2, pueden ocurrir diferencias en la secuencia dependiendo de la experiencia de

aprendizaje, cultura, educación social del individuo y otros numerosos aspectos de la personalidad individual.

Es importante notar que la fuerza o potencia de estas necesidades pueden avanzar o retroceder en distintas situaciones. Por ejemplo, en una época de economía difícil las necesidades fisiológicas y de seguridad podrían tender a dominar el comportamiento de un individuo; mientras que, en buenos tiempos económicos las necesidades de orden más alto lo podrían dominar.

Los autores Rue y Byars (2009), dicen que, otra suposición importante de la teoría de la necesidad (que cuando una necesidad se satisface entonces y solo entonces surgirá), no siempre es correcta. Algunas necesidades se pueden presentar de manera parcial y no complemente. Esos ejemplos pueden propiciar una oportunidad para que otra necesidad se presente por sí misma. Por ejemplo, es posible ser motivado por las necesidades de pertenencia y de estima al mismo tiempo, la Figura 4 ilustra esa situación.

Se debería reconocer el carácter inconsciente de las distintas necesidades. Además, hay un cierto grado de las especificaciones culturales de las mismas. En otras palabras, las formas por las que las distintas necesidades se pueden presentar tienden a controlarse por factores culturales y sociales. Por ejemplo, la cultura particular puede dictar nuestros hábitos para comer, la vida social y otros aspectos de la vida.

Finalmente, se pueden usar distintos métodos por distintos individuos para satisfacer una necesidad común. Dos individuos pueden estar deficientes en relación a las mismas necesidades fisiológicas, pero la forma que cada uno escoge para satisfacerlas puede variar considerablemente.

En cuanto lo que al proceso de motivación corresponde, la fuerza de la teoría de la jerarquía necesaria es que una necesidad satisfecha no es un motivador. Considérese la necesidad fisiológica básica del oxígeno. Solo cuando a un individuo se le priva de él puede tener un efecto de motivación en su comportamiento. Muchas de las organizaciones de hoy en día aplican la lógica de la jerarquía necesaria. Por ejemplo, el sistema de sueldos y salarios y los programas de beneficios suplementarios se diseñan generalmente para satisfacer necesidades de orden menor (fisiológicas y de seguridad). Por otra parte el trabajo interesante y las oportunidades para progresar se diseñan para aplicarse a necesidades de orden mayor (Rue y Byars, 2009). Por esto el trabajo de un administrador es determinar el nivel de necesidad que un empleado intenta alcanzar y después proporcionar los medios por los cuales el empleado puede satisfacer esa necesidad.

Una vez ejercida una conducta en particular, el empleado recibe de la empresa las recompensas o las sanciones a su conducta, y cuando estas son las recompensas esperadas, se satisface la

necesidad original; de lo contrario, cuando son recompensas diferentes a las esperadas o sanciones, las necesidades originales permanecen. Es entonces cuando se generan nuevos patrones de conducta para esperar de la empresa, la nueva aceptación o rechazo al nuevo comportamiento. (Duarte, 2006)

Obviamente, determinar el nivel de necesidad de un individuo en particular es un proceso difícil porque no toda la gente opera al mismo nivel en la jerarquía necesaria y no todos reaccionan en forma semejante a la misma situación.

Según lo expuesto anteriormente puede dar la idea de que los cinco niveles de necesidades tienen entre sí una relación escalonada, de todo o nada. Se menciona que "si se satisface una necesidad, entonces surge otra". La anterior afirmación puede dar la opinión de que una necesidad tiene que satisfacerse al cien por ciento antes de que surja la próxima. Pero en la realidad, la mayoría de integrantes comunes corrientes de cualquier sociedad están parcialmente satisfechos y parcialmente insatisfechos en todas sus necesidades básicas al mismo tiempo; lo anterior queda evidenciado en el trabajo de campo, realizado para la presente investigación, ver capítulo de Análisis de resultados.



## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO LÓGICO OPERATIVO**

En el presente capítulo se desarrollara la modalidad de contratación del renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, utilizada por el Estado de Guatemala, desde el punto legal. Se pretende evidenciar las consecuencias que tiene para el Estado el seguir utilizando de manera desmedida esta forma de contratación, ya que como se observara en el desarrollo del capítulo, el renglón 029 tiene por finalidad contratar los servicios temporales profesionales y técnicos, que no gozaran de los beneficios de un trabajador en relación de dependencia, podría decirse que el renglón 029 está razonablemente normado, el problema radica en la forma en que se ha utilizado.

También se presentaran las Unidades de Análisis que sirvieron como referencia para la presente investigación, que fueron las Instituciones gubernamentales que tienen a su cargo la construcción y mantenimiento de carreteras, la Dirección General de Caminos –DGC- y la Unidad Ejecutora de Conservación Vial –COVIAL-, respectivamente.

#### **1. ANTECEDENTES DEL RENGLÓN 029**

El fundamento general para esta modalidad de contratación de servicios técnicos y profesionales se encuentra en el decreto legislativo 57-92, último párrafo del Artículo 1 del acuerdo gubernativo 18-98 y la circular conjunta del Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas y Oficina Nacional de Servicio Civil de 1997. (ONSEC, 1997)

El estado con el propósito de contar con profesionales y técnicos especializados y que prestaran servicios de asesoría o realizar obras o trabajos específicos, por un tiempo definido, es decir, dándole un status meramente temporal, dentro de su nomenclatura de presupuesto se contemplaba el renglón 079 “Otros servicios Técnicos y Profesionales”, el cual fue sustituido por el renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal, este dato proporcionado por el autor Argueta R. (2008), que puede ser utilizado por Organismos del Estado, sus entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades del país, la Universidad de San Carlos de Guatemala, las empresas públicas, estatales o municipales. (Acción Ciudadana, 2007)

Los bajos salarios que ofrece el gobierno a profesionales y técnicos especializados, los procesos engorrosos y burocráticos que tiene actualmente el Gobierno, a través de la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-, es lo que de alguna manera impide que el Estado cuente con personal calificado a nivel tanto profesional, administrativo, técnico y operativo, y que su contratación sea de

forma ágil y rápida; por tanto, se ha hecho necesaria la contratación de la mayoría del personal por medio del renglón 029 (“Personal Temporal”). (Acción Ciudadana, 2007)

## **2. CONTRATO DE SERVICIOS TÉCNICOS PROFESIONALES**

Una de las características principales de este tipo de contratación es la temporalidad en cuanto al servicio que se presta. La persona que presta sus servicios no tiene la calidad de servidor o funcionario público. Así mismo no se crea una relación de dependencia con la administración pública. (Peña, 2011)

El Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, contenido en el Acuerdo Ministerial Numero 25-85 del Ministerio de Finanzas Publicas de fecha 30 de diciembre de 1985, contempla el concepto, formulación y modelos de los contratos administrativos así como lo concerniente al renglón presupuestario 029, en sus inicios era 079, el cual es asignado para contrataciones de personal de carácter temporal. Las personas contratadas bajo este renglón no tienen derecho a ninguna de las prestaciones de carácter laboral que la ley otorga a los servidores públicos.

En este tipo de contratación interviene la administración pública en calidad de contratista amparada en la Ley de Contrataciones de Estado, ya que lo que se ofrece es la satisfacción de un puesto por un determinado tiempo y monto acordado. La persona contratada tiene que prestar fianza de cumplimiento. La retribución o monto que se conviene en pagar como honorarios está afecta al pago del Impuesto del Valor Agregado (IVA).

Las personas contratadas bajo este tipo de contrato no tiene representación legal del Estado, ni de la Institución a la que presta sus servicios técnicos o profesionales, en consecuencia no pueden firmar documentos oficiales. (ONSEC, 1997)

## **3. CONTRATO CIVIL COMO DISFRAZ**

Dentro del marco de las relaciones laborales en el Estado de Guatemala, existe una significativa confusión con relación a la naturaleza jurídica del vínculo existente entre una persona que presta un servicio personal y aquélla que lo contrata, esta confusión consiste básicamente en que las relaciones jurídicas de prestación de servicios personales son simuladas o disfrazadas bajo otras modalidades jurídicas, como la prestación de servicios profesionales de naturaleza civil, la prestación de servicios personales de carácter mercantil o prestación de servicios de naturaleza administrativa. (González, 2009)

Una de las formas más comunes de disfraz a través del contrato civil es la celebración de un contrato de servicios profesionales. Se realiza cuando el empleador contrata a una persona bajo las condiciones establecidas en el Código Civil para los servicios profesionales. (Paredes, 2012, página 79)

Según Paredes, (2012), en este caso pueden darse dos situaciones:

1. Que la persona contratada no sea un profesional universitario y que su trabajo lo realice en forma empírica, dependiente o subordinada.
2. Que la persona contratada sí sea un profesional universitario pero las características del servicio que presta corresponden a las de una relación laboral y no a las de un trabajo independiente de naturaleza civil.

En ocasiones el empleador, público o privado, puede celebrar un contrato de servicios profesionales y denominarlo como servicios técnicos o administrativos. Aún en esta situación se aplica el mismo análisis expuesto anteriormente. El disfraz es más evidente si la persona ha sido contratada como profesional sin poseer el título universitario que lo acredite como tal.

En este caso el contrato civil es totalmente falso o nulo porque para realizar un verdadero contrato de servicios profesionales la persona empleada tiene que ser un profesional universitario y debe estar colegiado ya que esto es una condición impuesta por la Constitución Política de la República de Guatemala y por la Ley de Colegiación Obligatoria. Otra forma de disfraz es la utilización de la figura civil de contrato de obra o empresa. Esto se realiza cuando se celebra un contrato según los Artículos 2,000 al 2,026 del Código Civil. En este caso lo que determina la situación de disfraz es si el servicio que presta el supuesto contratista se realiza bajo las características de un trabajo dependiente o subordinado. Para que exista un verdadero contrato de obra es necesario que ésta se realice sin subordinación (dependencia continuada y dirección), por el contrario si se dan estos elementos entonces el verdadero contrato o relación es de naturaleza laboral.

#### **4. CONSECUENCIAS DE LA CONTRATACIÓN BAJO LA MODALIDAD RENGLÓN 029**

Como ya se menciono con anterioridad esta modalidad de contratación fue creada para permitir la contratación de personal calificado, profesional y técnico especializado, para la realización y entrega de servicios y productos específicos y de carácter temporal, con la finalidad de obtener servicios definidos, por ejemplo: manuales, sistemas informáticos, capacitaciones, etc.; servicios que no pudiesen ser realizados por el personal permanente, ya sea por falta de tiempo o por no

tener la especialidad, y poder obtener los mencionados servicios de manera pronta y contratando a personal de alto desempeño sin las limitaciones impuestas por los reglamentos del Servicio Civil y sin tener categoría de empleados públicos.

Actualmente, en la práctica suelen haber profesionales bajo esta categoría ejerciendo labores permanentes; así como personal que no cumple con el requisito de ser profesionales o técnicos especializados, realizando actividades que son puramente operativas, por mencionar algunos ejemplos se contratan: secretarías, recepcionistas, pilotos, mensajeros, jardineros, personal de mantenimiento, etc. En estos casos existe una contratación eminentemente civil y no crea relación laboral entre contratante y contratado; este rinde informe periódicos de los avances de los servicios encomendados y El Estado se reserva el derecho de renovación del contrato. Sin embargo, por el tipo de contrato de que se trata existe libertad de asignación de honorarios y la evaluación de los servicios se realiza con base en resultados parciales o finales de su gestión. Los empleados contratados en esta categoría, se les otorgan contratos que van desde un mes hasta un año, dentro de un mismo ejercicio fiscal, el cual es renovado a discreción de las autoridades institucionales. Cada dependencia estatal procesa los contratos y solicita los pagos correspondientes sin intervención de la Oficina Nacional de Servicio Civil. Estos empleados no tienen derechos y prestaciones de ley, a que tienen derecho los empleados permanentes, recibiendo exclusivamente honorarios contra la presentación de la factura correspondiente y su relación está documentada mediante un contrato de servicios profesionales. (Acción Ciudadana, 2007)

Son complejas y diversas las consecuencias que se producirían para el Estado al momento de ser demandando por pago de prestaciones e indemnización por parte de un trabajador utilizando la modalidad de contrato administrativo que estaría catalogado como un contrato civil o mercantil. En forma general pueden considerarse las siguientes consecuencias o efectos jurídicos y que implica una defraudación a importantes programas y políticas de carácter social. A continuación se mencionaran algunas de las consecuencias que puede sufrir el empleador, en este caso el Estado de Guatemala, que disfrace una situación como las que se mencionaran. (Argueta R., 2008)

#### **4.1 Defraudación laboral**

El pasar por alto las garantías sociales mínimas que por derecho corresponden a toda persona contratada para trabajar en condiciones de dependencia o subordinación es el primer efecto. Por lo anterior, de esta forma se constituyen condiciones de empleo inestable que afectan el bienestar emocional tanto del trabajador como de su familia.

El trabajador puede plantear acciones legales en el ámbito laboral, en el que compruebe su relación laboral, y que el empleador sea considerado como patrono, lo cual le representaría el pago de todas las prestaciones laborales que adeuda al trabajador. Al momento de que un empleador, utilice la fuerza de trabajo de un empleado, sobre basándose en un fraude legal, al contratarlo por servicios técnicos o profesionales, pero que sus funciones son realizadas bajo subordinación, el empleador corre altos riesgos de ser demandado, lo que redundaría en altos costes económicos. (Argueta, 2008)

## **4.2 Defraudación al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

El autor Argueta (2008), indica que, el contrato administrativo, como el que practica el estado, civil o mercantil, que se da en la iniciativa privada, no solo disfraza la relación de trabajo, como ya se menciono anteriormente, sino también implica defraudación al fraude Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. La defraudación es responsabilidad directa del contratante, ya que está obligado a pagar las cuotas patronales que le corresponden a él, así como las laborales que le corresponden al empleado, que presta su fuerza de trabajo en dependencia directa del patrono. Al momento de comprobar la existencia de una relación laboral el contratante está en la obligación de pagar todas las cuotas patronales y las del trabajador, también debe pagar los intereses moratorios y la multa que corresponda.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social puede demandar el pago de cuotas hasta por seis años de omisión. Los trabajadores no deberían considerarse excluidos del derecho a la cobertura del seguro social ya que según el marco normativo que lo regula, se establece que es el empleador el responsable omitir la declaración de los trabajadores ante el seguro social y el pago de las cuotas respectivas.

El omitir las responsabilidades patronales ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social automáticamente implica la falta de pago Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y al Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA). Lo cual también afecta de manera importante el presupuesto de las instituciones ya mencionadas.

## **4.3 Defraudación fiscal**

Según Argueta (2008) este tipo de fraude se da cuando el contratante o empleador disfraza o encubre un trabajo subordinado bajo la forma de un contrato administrativo, civil o mercantil, es posible que el empleador solicite al trabajador que le extienda una factura contable al momento de de pagarle la retribución que se ha pactado previamente, la cual es en pago por la prestación de sus servicios personales. Se supone, dentro del contexto del fraude legal que el monto de la

prestación de los servicios está gravado con el Impuesto al valor agregado según lo regulado en la ley de la materia. Sin embargo, para el autor Argueta (2008) esta situación merece las siguientes consideraciones:

a) Cuando el supuesto proveedor de servicios, que en realidad es un trabajador subordinado o dependiente que labora en una relación de trabajo, otorga una factura adquiere la obligación de declarar ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT el impuesto al valor agregado IVA generado por la supuesta prestación de sus servicios en forma independiente. Omitir dicha declaración puede ocasionar serias consecuencias tributarias e incluso penales, para el trabajador. Si el trabajador realiza la declaración del IVA su salario disminuye un 12% correspondiente a la tasa del IVA. Es necesario tomar en cuenta que el trabajador, que por el fraude legal es considerado como proveedor de servicios, no puede descontar ningún débito fiscal ya que su actividad laboral, al realizarse bajo la dependencia continuada de su empleador, no le ha generado ningún gasto. Por esta razón su salario se disminuye considerablemente si decide cumplir con la obligación fiscal de declarar el 12% del IVA del supuesto servicio o trabajo independiente. Además el trabajador también está obligado a sujetarse al régimen del impuesto sobre la renta y debe realizar las declaraciones que le correspondan según el nivel de renta que le corresponda.

b) Si el trabajador acciona ante las autoridades para declarar la relación laboral y logra un fallo judicial favorable, queda exonerado de cumplir las obligaciones fiscales debido a que al no existir el hecho generador del impuesto también desaparece la obligación de declararlo. Pero si el trabajador otorga facturas al empleador y no realiza ninguna acción para declarar el fraude legal del disfraz de su relación de trabajo, entonces adquiere todas las obligaciones fiscales que corresponden a un trabajador independiente o un proveedor de servicios. Desde la posición del empleador y dentro del ámbito creado por el fraude legal del disfraz de la relación de trabajo se producen las mismas consecuencias pero, desde la perspectiva patronal, este fraude constituye una terrible evasión de impuestos. Esto sucede así: el empleador utiliza la factura emitida por el supuesto proveedor, el cual en realidad es un trabajador subordinado, para declararla como un gasto dentro del cómputo de sus operaciones.

Si el trabajador realiza con éxito una acción para declarar el fraude legal del disfraz de su relación de trabajo puede ampliarse la acción ante la SAT para que se requiera al empleador la declaración correcta del IVA lo cual puede producir el requerimiento de pago de multas e intereses y posiblemente también la deducción de responsabilidades penales debido a la defraudación tributaria que ha realizado el empleador.

## 5. RESPONSABILIDAD DEL ESTADO COMO EMPLEADOR

Paredes (2012) analiza esta situación e indica que el Estado tiene una grave responsabilidad en cuanto que ha sido uno de los principales promotores de este fraude legal. El Estado disfraza relaciones de trabajo a través de la contratación civil, o administrativo como también se le denomina a este tipo de contratación, de servicios técnicos o profesionales. Estas oportunidades de empleo en la administración pública son popularmente conocidas como contrato 029. Cuando se escucha la expresión contrato 029, inmediatamente se piensa que se trata de un empleado público, que es contratado para prestar servicios profesionales o técnicos, que no recibe prestaciones laborales, que tiene que entregar una factura por los honorarios que recibe, que su trabajo es temporal y que puede ser despedido en cualquier momento. La situación del problema del contrato 029 es la misma que el disfraz de la relación de trabajo en el sector privado, cuando estos celebran contratos civiles o mercantiles con personas individuales y que prestas sus servicios laborales en subordinación directa con el patrono. Es conveniente precisar algunos aspectos que hacen de este fraude un asunto particular para las condiciones de trabajo de los empleados públicos y para la eficiencia de la administración pública.

Se reconoce también que el Estado tiene la facultad de contratar servicios técnicos y profesionales sin que exista relación de trabajo siempre y cuando los servicios se presten sin subordinación y sin ejercer funciones propias de un cargo público. (ONSEC, 1997)

Cuando se contratan servicios profesionales o técnicos por parte del estado, en la mayoría de ocasiones se trata de una situación de disfraz de la relación de trabajo de un empleado público. Como ya es de conocimiento general a este tipo de contrataciones en su mayoría se dan el contrato en el renglón 029, pero técnicamente se trata de un asunto de disfraz de la relación de trabajo. Como ya se indico en el Capítulo II, el renglón 029, es simplemente un código que identifica una partida presupuestaria. Esto no es un problema. También es necesario aclarar que sí es posible que existan verdaderos o genuinos contratos de servicios profesionales o técnicos a través de un proveedor que presta servicios a la administración pública. En estos casos se trata de trabajadores independientes que no gozan del régimen de protección social mínima que corresponde a los empleados públicos contratados en relación laboral pero que son necesarios para el eficiente funcionamiento de la administración pública. (Paredes, 2012)

La diferencia entre el concepto popular y el concepto técnico es algo que hay que dejar claro. Cuando solo se tiene el concepto popular entonces se puede llegar a pensar que el problema consiste en la existencia del renglón presupuestario 029 o en la posibilidad de suscribir contratos

civiles de servicios profesionales. Si se piensa así podría llegar a proponerse la supresión de ese renglón presupuestario o la prohibición de celebrar, en la administración pública, los contratos de servicios profesionales y esto no es algo que sea posible de realizar. (Paredes, 2012)

El problema es el disfraz de la relación de trabajo del empleado público a través de un falso contrato de servicios profesionales o técnicos y que se cargue, incorrectamente, en el renglón presupuestario 029.

Si el trabajo se presta en relación de dependencia, aunque se haya cargado el contrato al renglón presupuestario 029, existirá la obligación de pagar las prestaciones laborales correspondientes.

El fundamento general para esta modalidad de contratación de servicios técnicos y profesionales se encuentra en el decreto legislativo 57-92, último párrafo del Artículo 1 del acuerdo gubernativo 18-98 y la circular conjunta del Ministerio de Finanzas Públicas, Contraloría General de Cuentas y Oficina Nacional de Servicio Civil de 1997. El fraude se comete cuando, utilizando en la modalidad de contratación por servicios profesionales o técnicos, se contratan personas para que laboren en condición de subordinación, en forma indefinida y ejerciendo funciones propias de un funcionario o empleado público. (ONSEC, 1997)

Según Paredes (2012), el acto contractual por medio del cual se contratan servicios técnicos y profesionales no genera una relación laboral. Lo que genera la relación laboral es la forma o modo en que se presta el servicio. Si existe subordinación la relación de trabajo tiene que declararse, aunque se hayan suscrito documentos que digan lo contrario pues dichos documentos contienen un fraude de ley.

## **6. COMO ESTABLECER UNA SITUACIÓN DE RELACIÓN LABORAL**

Los prestadores de servicios en el Estado que han obtenido su contratación por medio de “Contrato Administrativo” (Renglón 029) están ante la posibilidad de que se encuentren en una situación de relación laboral. Para determinar si existe o no una relación laboral es necesario realizar un análisis y determinar si existen los elementos propios de una relación de trabajo. (Paredes, 2012)

Las siguientes situaciones pueden ayudar a establecer o a diagnosticar si existe o no una relación de trabajo:



- a. El prestador de servicios tiene jefe o superior jerárquico en su trabajo
- b. Le llaman la atención alguna vez por equivocarse en su trabajo
- c. Recibe órdenes o instrucciones sobre la manera en que debe trabajar
- d. Está sujeto a algún reglamento o manual de funciones en su trabajo
- e. Le envían memorandos de cómo debe realizar su trabajo
- f. Cumple un horario de trabajo
- g. Al incumplir con el horario de trabajo, le llaman la atención
- h. Depende de la organización del empleador para realizar el trabajo

En caso de ser afirmativas las situaciones anteriores entonces es posible que exista una situación de relación de trabajo como tal, debido a que estas condiciones de trabajo son propias de un empleo subordinado, dependiente o por cuenta ajena ya que constituyen elementos propios de la subordinación tales como: la dependencia continuada y la dirección. Estas situaciones mencionados son solamente un ejemplo. Para determinar la existencia de relación de trabajo es necesario realizar un estudio particular para cada caso.

## **7. RESCISIÓN DEL CONTRATO DE SERVICIOS TÉCNICOS PROFESIONALES BAJO EL RENGLÓN PRESUPUESTARIO 029**

La finalización o rescisión de los contratos bajo el renglón presupuestario denominado 029 normalmente se da por el vencimiento del plazo estipulado en el contrato, pudiendo ser así renovado o prorrogado en su caso, por causa de fuerza mayor o caso fortuito o por cualquier otra causa no imputable al contratista, según el Artículo 51 de la Ley de Contrataciones del Estado. Puede así mismo rescindirse por la voluntad de las partes contratantes, sin que exista responsabilidad para cada una de las partes, sin que exista responsabilidad para cada una de ellas por dicho acto. (ONSEC, 1997)

Sin embargo, por decisión en forma unilateral del contratante sin responsabilidad para el Estado es el que comúnmente se da.

Para los funcionarios las rescisiones de este tipo de contratos son más simples, en virtud de que la persona que presta el servicio ya no asiste a desempeñar sus labores; de igual forma, no existe el pasivo laboral según el contrato. Generalmente, cuando esto sucede, el profesional no acciona para reclamar sus prestaciones, ya sea por desconocimiento o por la tardanza o tramites complejos de los tribunales de justicia; evidenciándose así el escaso número de casos de esta naturaleza que se ventilan o se han ventilado en los tribunales de justicia. (Peña, 2011)

No está demás mencionar, que en algunos casos los técnicos y profesionales liberales, que no desean estar empleados con el Estado y por ende no hacer carrera administrativa, ya que sus actividades profesionales les permite suplir sus necesidades y no depender de un salario fijo en el Estado, pueden estar motivados al realizar actividades temporales para entidades gobierno o en la iniciativa privada, sin tener que estar como trabajadores en relación de dependencia.

La problemática no queda solamente en que se dé un fraude de ley, sino, que como influye la motivación de los empleados, ya que muchos de los contratados no cumplen con los requisitos mínimos solicitados para desempeñarse en el renglón 029, aunado al deseo de la mayoría trabajadores de prestar sus servicios personales en relación de dependencia, ya sea en el estado o en la iniciativa privada.

A continuación se presenta la Unidad de Análisis, en la cual se realizó la investigación de campo.

## **8. UNIDAD DE ANALISIS**

Las instituciones encargadas de la construcción y mantenimiento de carreteras se tomaron como Unidades de Análisis, las cuales son la Dirección General de Caminos –DGC- y la Unidad Ejecutora de Conservación Vial –COVIAL-, respectivamente, ambas pertenecen al Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda.

A continuación se dará una breve información de los aspectos generales de cada institución, tales como su historia, misión, visión, estructura organizacional; así como los renglones presupuestarios en que están cargados los trabajadores.

### **8.1 Dirección General De Caminos –DGC-**

La Dirección General de Caminos fue creada por Acuerdo Gubernativo del 28 de mayo de 1,920, durante el gobierno del Licenciado Carlos Herrera, como producto de la necesidad existente de contar con un ente gubernamental encargado de normar la construcción y el mantenimiento de las carreteras. Durante el gobierno del General Lázaro Chacón, fue suprimida la Dirección General de Caminos según Acuerdo Gubernativo del 8 de noviembre de 1,930, ordenando la realización de las obras viales a través de contratos, emitiéndose simultáneamente otro decreto que creaba la Comisión Nacional de Caminos. El 19 de febrero de 1,931, durante el gobierno central del General Jorge Ubico, se cancela la Comisión Nacional de Caminos y se restituye la Dirección General de Caminos, reorganizándola para el cumplimiento de los fines objeto de su creación. En la actualidad el funcionamiento de la Dirección General de Caminos, se encuentra normado según lo dispuesto en Acuerdo Ministerial de fecha 4 de octubre de 1,971, donde se establece el Reglamento Interno

de la Institución, el cual ha sufrido modificaciones de carácter estructural organizativo por medio de los Acuerdos Ministeriales Número 634-96 del 5 de junio de 1,996 y Número 7,074 de fecha 27 de diciembre de 1,996. (Dirección General de Caminos, 2013)

### **8.1.2 Misión**

Se describe la literalmente la misión de la DGC según lo indicado en el POA-2013:

*“La Dirección General de Caminos es la Institución Gubernamental que planifica, diseña, ejecuta y supervisa las obras de construcción, mejoramiento, ampliación, reconstrucción y mantenimiento de las carreteras en la Republica de Guatemala, contribuyendo al desarrollo Nacional y al bienestar económico y social de la población guatemalteca”.* (Dirección General de Caminos, 2013)

### **8.1.3 Visión**

Se describe la literalmente la visión de la DGC según lo indicado en el POA-2013:

*“Construcción de la infraestructura básica que apoye a la producción y la integración de las comunidades más apartadas del país. Fortalecidos por el mejoramiento de las vías de comunicación y la participación ciudadana como instrumento para lograr un desarrollo sostenible así como la preservación del medio ambiente”.* (Dirección General de Caminos, 2013)

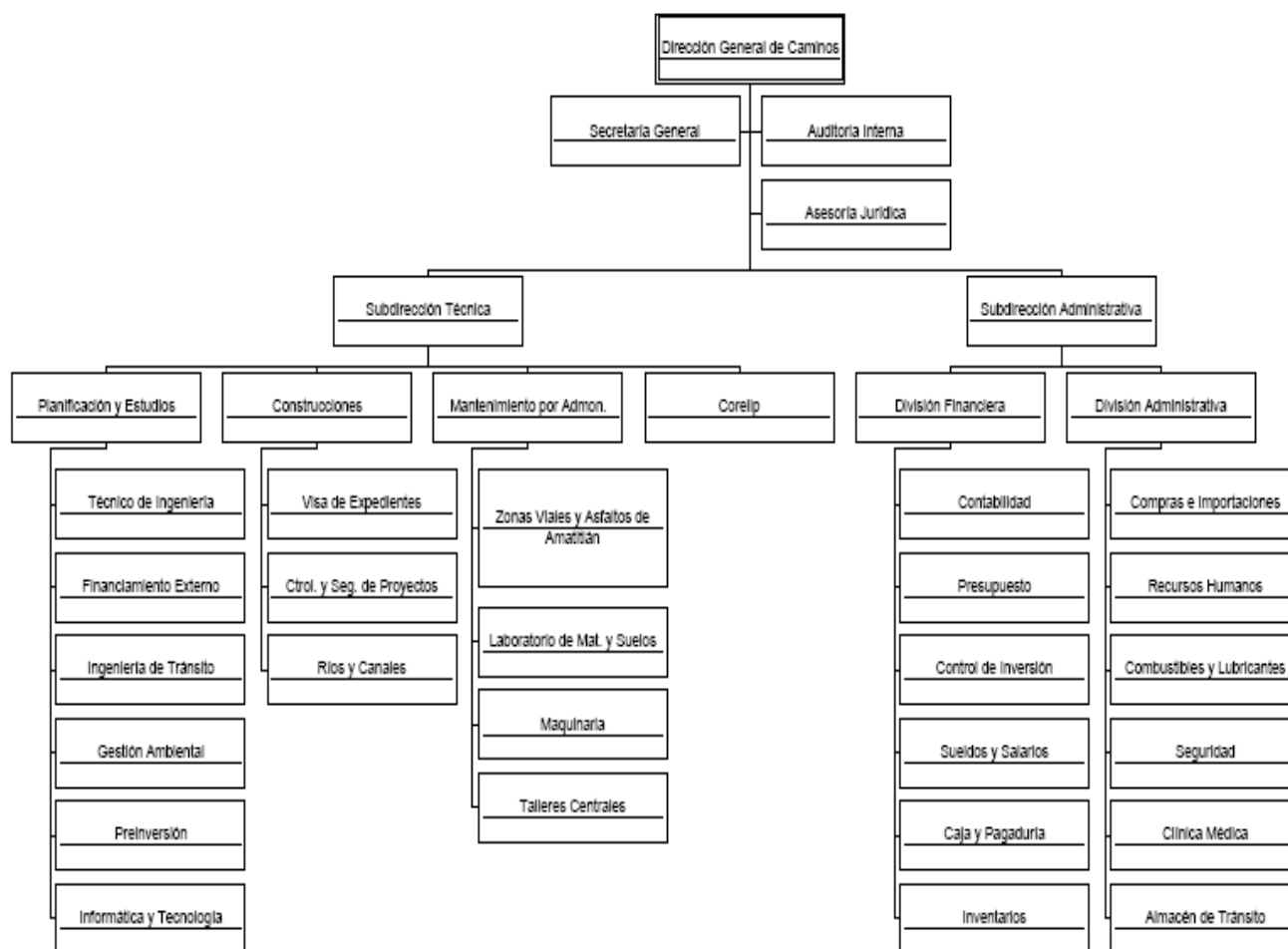
### **8.1.4 Estructura Organizacional –DGC-**

La Dirección General de Caminos está organizada estructuralmente como se presenta en la Figura 6.

Figura 5. Estructura Organizacional –DGC-



## Organigrama Funcional Dirección General de Caminos



Fuente: Dirección General de Caminos (2013)

### 8.1.5 Personal de la Dirección General de Caminos

La distribución del personal que integra la Dirección General de Caminos –DGC-, se presenta en la Tabla 13.

**Tabla 13. Personal de la Dirección General de Caminos**

| REGLON       | No. DE PERSONAL |
|--------------|-----------------|
| 011          | 700             |
| 021          | 13              |
| 022          | 60              |
| 029          | 197             |
| 031          | 2,354           |
| <b>TOTAL</b> | <b>3,324</b>    |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con el Lic. Louden Lazo (2013)

## **8.2. Unidad Ejecutora De Conservación Vial –COVIAL-**

### **8.2.1 Historia**

Según lo descrito en la página oficial de COVIAL, indica que en el año 1,994, el Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas; dado el alto grado de deterioro por el cual, la red vial nacional atravesaba y las limitaciones en recursos, maquinaria y equipos adecuados para solventar y rescatar de su destrucción acelerada, crea el Programa de Mantenimiento de Carreteras por Contrato.

Este Programa estaba conformado en su mayoría, por empresas que fueron creadas por personal que laboraba en la Dirección General de Caminos y que se acogió al Programa de Retiro Voluntario establecido por el Ministerio con ese fin.

El propósito era fortalecer económicamente a estas empresas, brindándoles sus prestaciones laborales y así contar con capital para iniciar labores de mantenimiento.

Hasta el año 1,996 los recursos para atender el mantenimiento de la red vial del País, provenían de los fondos programados en el presupuesto nacional y que invariablemente dependían de la asignación y prioridades que el Ministerio de Finanzas Publicas estableciera.

Esto motivo al Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, buscar los mecanismos para poder contar con un presupuesto sostenido que permitiera programar y ejecutar un mantenimiento permanente, que diera como resultado carreteras en buen estado de transitabilidad.

Según Decreto 134-96 del Congreso de la República se estableció el FONDO VIAL, creado con los recursos provenientes del impuesto que se recaude por consumo de combustibles de gasolinas superior, regular y diesel.

En el año 1,997 según Acuerdo Gubernativo No. 186-97, se establece la UNIDAD EJECUTORA DE CONSERVACION VIAL –COVIAL- para la administración del Fondo Vial y la ejecución del Plan Nacional de Conservación y Mejoramiento de las Carreteras del País.

La Unidad Ejecutora de Conservación Vial –COVIAL-, dependencia del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, es una entidad cuyo objetivo principal es mantener en buenas condiciones de servicio la Red Vial del País.

COVIAL vino a cambiar la metodología del mantenimiento, el cual estaba a cargo de las Zonas Viales de la Dirección General de Caminos, estableciendo la contratación de empresas privadas en las labores de mantenimiento. (COVIAL, 2013)

### **8.2.2. Base Legal**

La Unidad Ejecutora de Conservación Vial, identificada como –COVIAL-, es una dependencia creada bajo la jurisdicción del Ministerio de Comunicaciones, Transporte, Obras Públicas y Vivienda, según Acuerdo Gubernativo Número 186-97, de fecha dieciocho (18) de febrero de mil novecientos noventa y siete (1997) el que fuera modificado por el Acuerdo Gubernativo Número 736-98, de fecha catorce (14) de octubre de mil novecientos noventa y ocho (1998), el que crea y regula la Unidad Ejecutora de Conservación Vial –COVIAL-. (COVIAL, 2013)

### **8.2.3. Misión**

Se describe la literalmente la misión de COVIAL según lo indicado en su página web:

*“Conservar la Red Vial del País en buen estado de transitabilidad, brindando a los usuarios seguridad y comodidad y generando bienestar socioeconómico a los guatemaltecos”.* (COVIAL, 2013)

### **8.2.4. Visión**

Se describe la literalmente la visión de COVIAL según lo indicado en su página web:

*“Ser el Ente Autónomo responsable del mantenimiento vial de las carreteras del país, brindando un servicio eficiente y ágil”.* (COVIAL, 2013)

## 8.2.5. Personal de COVIAL

La distribución del personal que integra la Unidad Ejecutora de Conservación Vial, se presenta en la Tabla 14.

Tabla 14. Personal de COVIAL

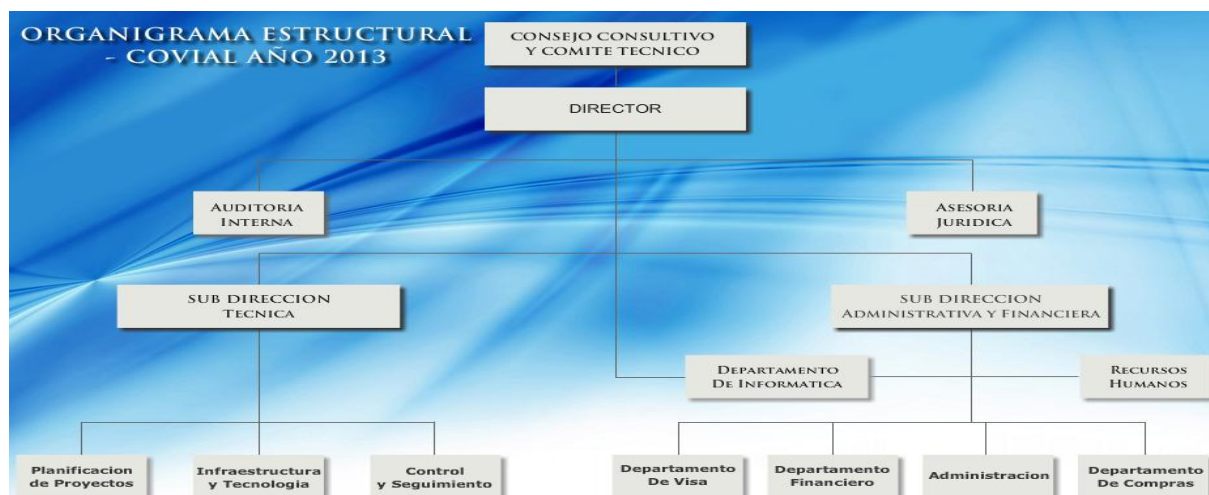
| REGLON             | No. DE PERSONAL |
|--------------------|-----------------|
| 011                | 0               |
| <b>Subgrupo 18</b> | 10              |
| 021                | 13              |
| 022                | 18              |
| 029                | 75              |
| <b>TOTAL</b>       | <b>116</b>      |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con el Sr. Gilberto Herrera (2013)

## 8.2.6. Estructura Organizacional –COVIAL-

La Unidad Ejecutora de Conservación Vial está organizada estructuralmente como se presenta en la Figura 6.

Figura 6. Estructura Organizacional –COVIAL-



Fuente: <http://www.covial.gob.gt/Organigrama.html>

En el siguiente capítulo se explicara la metodología de la investigación del presente estudio, así como también se presentan las hipótesis de la investigación y las respectivas variables.

## **CAPÍTULO V MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presentan las herramientas y el proceso metodológico que se utilizaron con el fin de recolectar, procesar y presentar la información necesaria para poder llevar a cabo el estudio y dar respuesta a las hipótesis propuestas en cuanto al nivel de motivación laboral en los trabajadores contratados en la modalidad de contratación del renglón 029 en la Dirección General de Caminos -DGC- y la Unidad Ejecutora de Conservación Vial –COVIAL-.

Se presentan las hipótesis de estudio que dan pie al presente estudio, las cuales, según el análisis de los datos de la investigación de campo, se estarán comprobando en el Capítulo VI.

### **1. TIPO DE ESTUDIO**

Tomando como base lo indicado por Hernández, Fernández-Collado, y Baptista (2006), la presente investigación puede catalogarse como un estudio del tipo *no experimental*; ya que en la investigación no se manipulo ninguna de las variables involucradas, además se observan los fenómenos tal y como se dieron en el contexto natural, para posteriormente ser analizados en función de los datos obtenidos en la investigación de campo. Por lo anteriormente expuesto, los procedimientos y resultados obtenidos pueden utilizarse y generalizarse a otros individuos y situaciones cotidianas bajo contextos y poblaciones que guarden ciertas similitudes, a las de la presente investigación.

### **2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación puede enmarcarse en sus inicios del tipo *exploratorio* (Hernández y cols., 2006), ya que como se puede observar en el Estado de la Cuestión en el Capítulo I, no se encontró alguna investigación relacionada directamente con la motivación del personal contratado en la modalidad del renglón 029 en el Estado de Guatemala. Por tanto, es un tema que no ha sido abordado antes, cosa que queda evidenciada en la revisión literaria realizada, previo a la realización de la investigación.

Además, la investigación se desarrolla también como del tipo *Descriptiva* (Hernández y cols., 2006), ya que se miden y evalúan aspectos, dimensiones y componentes de la motivación según la Teoría la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, quien da lineamientos sobre las áreas que pretende medir con su teoría, esto apoyado en diversas investigaciones de campo y libros de texto que describen conceptualmente la anterior teoría; en esta investigación se utilizo un cuestionario el cual sirvió para medir los niveles de motivación en las distintas áreas (fisiológicas,



seguridad, pertenencia, estima y autorrealización) por las que está compuesta la Teoría de Abraham Maslow.

La investigación tuvo la particularidad de ser del tipo transeccional, ya que este tipo de investigaciones son las que recolectan la información y sus datos en un solo momento, podría decirse en un tiempo único, para posteriormente analizarla y procesarla, y que la información resultante sirviera para comprobar o no, las hipótesis presentadas, tanto de manera positiva o negativa, así como también responder a los objetivos de la presente investigación. (Hernández y cols., 2006)

### **3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN**

Como indican los autores Hernández y cols. (2006), población de estudio es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones; entonces, se puede afirmar que la población de la presente investigación está conformada por todo el personal contratado en la modalidad del renglón 029 en las Instituciones gubernamentales guatemaltecas encargadas de la Construcción y Mantenimiento de Carreteras, en este caso en específico son la Dirección General de Caminos y la Unidad Ejecutora de Conservación Vial.

### **4. FÓRMULA MUESTRAL**

El tamaño de la muestra fue obtenida utilizando la formula estadística relacionada con las poblaciones finitas, en donde se utilizo un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y en cuanto a las variabilidades la positiva se considero del 80% y la negativa del 20%. (Rodríguez, 2005)

La muestra de la población a la cual se aplicaron las encuestas fue obtenida con base en la siguiente fórmula (Rodríguez, 2005):

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza 95% = 1.96%

N = población = 197 trabajadores de la Dirección General de Caminos y 75 en la Unidad Ejecutora de Conservación Vial

p = Variable negativa = 0.5

q = Variable positiva = 0.5

e = Es la precisión o error = 0.05

## 5. LA MUESTRA

Conforme la fórmula muestral y como se representa en la grafica 1, se determino que de una población total de 272 empleados que laboran el renglón 029 (ver tablas 13 y 14), se estudiaron la opinión de 193 empleados, que representa un 71% de la población total, de los cuales 130 trabajadores son de la Dirección General de Caminos y 63 de la Unidad Ejecutora de Conservación Vial.

A continuación se presentan los cálculos utilizando la formula que se determino en el punto anterior.

### 5.1 Dirección General de Caminos –DGC-

Se tiene una población objetivo es de 197 trabajadores en el renglón 029.

$$\frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 197}{197 (0.05^2) + (1.96^2) (0.5)(0.5)}$$
$$n = 189 / 1.4529 = n = 130.08 \simeq \underline{130}$$

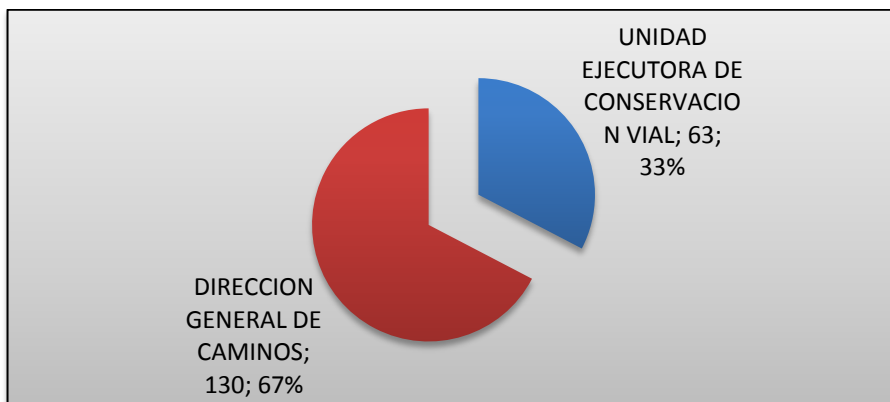
### 5.2 Unidad Ejecutora de Conservación Vial –COVIAL-

Se tiene una población objetivo es de 75 trabajadores en el renglón 029.

$$\frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 75}{75 (0.05^2) + (1.96^2) (0.5)(0.5)}$$
$$n = 72.03 / 1.1479 = n = 62.75 \simeq \underline{63}$$

En la grafica 1, se presenta la distribución de la muestra en las Instituciones que fueron objeto del presente estudio.

**Grafica 1. Tamaño de muestra de las Instituciones estudiadas**



Fuente: Datos propios, Donis (2013)

## **6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El cuestionario usado como instrumento en la medición, se estructuró en tres secciones (Ver anexo B), las cuales se describen a continuación:

### **6.1 Parte introductoria**

Se hace la presentación del investigador, además se define el objeto y la confidencialidad del cuestionario.

### **6.2 Primera Parte**

En esta parte se piden los datos de cada participante marcando la opción de cada uno de los siguientes elementos

- a) Edad
- b) Género
- c) Escolaridad
- d) Rango de honorarios mensuales y
- e) Antigüedad en la Institución

### **6.3 Segunda parte**

Esta parte del instrumento está destinado a medir el nivel de motivación de los trabajadores, para esta parte del cuestionario se tomaron algunas preguntas del trabajo de tesis doctoral del autor Duarte (2006), el cual presenta un conjunto de afirmaciones con opción de respuesta en el escalonamiento del tipo Likert (Hernández y cols, 2006), el cual consiste en un conjunto de

enunciados representados en forma de afirmaciones o juicios, a los cuales se pide la reacción de los integrantes de la unidad de análisis.

La instrucción pide marcar con escala de 1 a 5 las preferencias personales de cada empleado evaluado, seleccionando entre los siguientes ítems con su respectiva ponderación: (5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo.

Teniéndose en el entendido que 5 es la puntuación más alta de aceptación y 1 la más baja puntuación, lo cual muestra la más baja aceptación a la afirmación presentada.

Esta parte del instrumento consta de veinte enunciados, los cuales miden cada nivel de la teoría antes mencionada de la siguiente forma:

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| a) Necesidades Fisiológicas:        | Enunciados del 1 al 4.       |
| b) Necesidades de Seguridad:        | Enunciados del 5 al 8.       |
| c) Necesidades de Pertenencia:      | Enunciados del 9 al 12.      |
| d) Necesidades de Estima:           | Enunciados del 13 a la 16.   |
| e) Necesidades de Autorrealización: | Enunciados de la 17 a la 20. |

Esta parte del cuestionario busco determinar el nivel de motivación que tienen los empleados, determinando en que área es la que más baja motivación presentan, además con el promedio de los cinco niveles que presenta la teoría de Maslow se determinara el “Índice de Motivación Laboral” de los empleados.

Se presenta el “Índice de Motivación Laboral” como un estimador numérico de la motivación laboral, que en un solo métrico concentra la percepción, expresada por los empleados de la población objeto de estudio, con respecto de la importancia otorgada a cada uno de los indicadores de satisfacción considerados en el modelo elaborado.

El “Índice de Motivación Laboral”, sirvió para reportar en una escala porcentual, donde del 90% al 100% es el resultado deseable y significa empleados totalmente satisfechos; y el resultado menos deseable es 10% o menos, que significa empleados totalmente insatisfechos.

La sola exhibición del índice de motivación laboral, aporta una idea clara de la percepción de los empleados en las áreas de satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima, de autorrealización.

## **7. CAPTACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

Se administró el instrumento a una muestra piloto de 15 empleados para validar la escala de resultados (Hernández y cols., 2006). Una vez confirmada la utilidad del instrumento, se administró a la muestra total seleccionada y la información recolectada se capturó en una base de datos en Excel para analizar los valores mínimos y máximos, medidas de tendencia central como la moda y el promedio.

### **7.1 Tiempo de llenado del cuestionario**

En general el tiempo promedio de llenado del cuestionario por grupos (por departamentos de las instituciones) fue de 15 minutos, siendo el menor tiempo registrado de 07 minutos y el mayor de 18 minutos.

El anexo “B” de este documento muestra un ejemplar del cuestionario.

## **8. CUSTODIA DE LA INFORMACIÓN**

Los cuestionarios originales aplicados, las hojas de cálculo en Excel de cada institución se guardaran; para cualquier análisis detallado y verificación de la información, por un período de seis meses a partir de la aprobación del presente trabajo de tesis, y de la entrega de una copia del documento a cada institución que participo en la investigación.

La privacidad de la información recogida en los cuestionarios, el análisis de los datos y los reportes emitidos se garantiza permanentemente por el autor de esta investigación.

## **9. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

### **9.1 Hipótesis de Investigación**

El uso dado a la modalidad de contratación en el renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, utilizado por el Estado de Guatemala para la contratación de Recursos Humanos, causa una baja considerable en la motivación del personal, en las instituciones dedicadas al mantenimiento y construcción de carreteras.

## **9.2 Hipótesis Nula 1**

El uso dado a la modalidad de contratación “Otras remuneraciones de personal temporal”, renglón 029, utilizado por el Estado de Guatemala para la contratación de Recursos Humanos, causa una alta considerable en la motivación del personal, en las instituciones dedicadas al mantenimiento y construcción de carreteras.

## **9.3 Hipótesis Nula 2**

El uso dado a la modalidad de contratación en el renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, utilizado por el Estado de Guatemala para la contratación de Recursos Humanos, no ha causado una baja o alta considerable en la motivación del personal, en las instituciones dedicadas al mantenimiento y construcción de carreteras.

## **10. VARIABLES DE LAS HIPÓTESIS**

La variable independiente es la Modalidad de contratación “Otras remuneraciones de personal temporal” (Renglón 029). Las variables dependientes son la Motivación de las Necesidades Fisiológicas, de Seguridad, Pertenencia, Estima y Autorrealización, que en conjunto muestran la motivación laboral del personal contratado bajo el renglón 029.

## **11. ÍNDICE DE MOTIVACIÓN LABORAL EN EL PRESENTE TRABAJO**

Como se ha visto en el marco teórico, la motivación en el desempeño de las labores de los individuos de una organización es un elemento fundamental para la consecución de las metas propuestas.

Tomando los niveles con que se compone la teoría de motivación de Maslow (fisiológicas, seguridad, estima, pertenencia y autorrealización) elementos claves de los estimadores de la motivación en el trabajo, la presente investigación presenta el “índice de motivación laboral” para registrar con un solo métrico, el estado actual de la unidad de análisis; donde de 90% a 100% es el resultado deseable y significa totalmente motivados y el porcentaje menos deseable es 10% que significa totalmente desmotivados.

Con este índice se pretende, que sirva como una referencia para comparar la motivación laboral actual de los trabajadores del renglón 029, con estudios que se realicen el futuro.

En el Capítulo VI se hará la presentación y análisis de los resultados, mismos que servirán para comprobar las hipótesis de investigación presentadas en el presente capítulo; además, se presentara el aporte de la investigación y se plantea una propuesta.

## CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de estos, obtenidos luego de los procesos de recolección y procesamiento de datos en el programa Microsoft Excel 2007. Dichos análisis y resultados se presentan acompañados de gráficas y tablas, lo cual facilitara la comprensión y el entendimiento de los datos.

### 1. DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS SOCIODEMOGRÁFICOS

En la primera parte del instrumento de investigación muestra las condiciones sociodemográficas de la población sujeto de estudio; las cuales se analizaran en el siguiente orden:

- 1.1 Distribución por Edad, inciso a)
- 1.2 Distribución por Género, inciso b)
- 1.3 Distribución por preparación académica, inciso c)
- 1.4 Distribución por rango de honorarios, inciso d)
- 1.5 Distribución por rango de antigüedad de los trabajadores, inciso e)

#### 1.1 Distribución por Edad

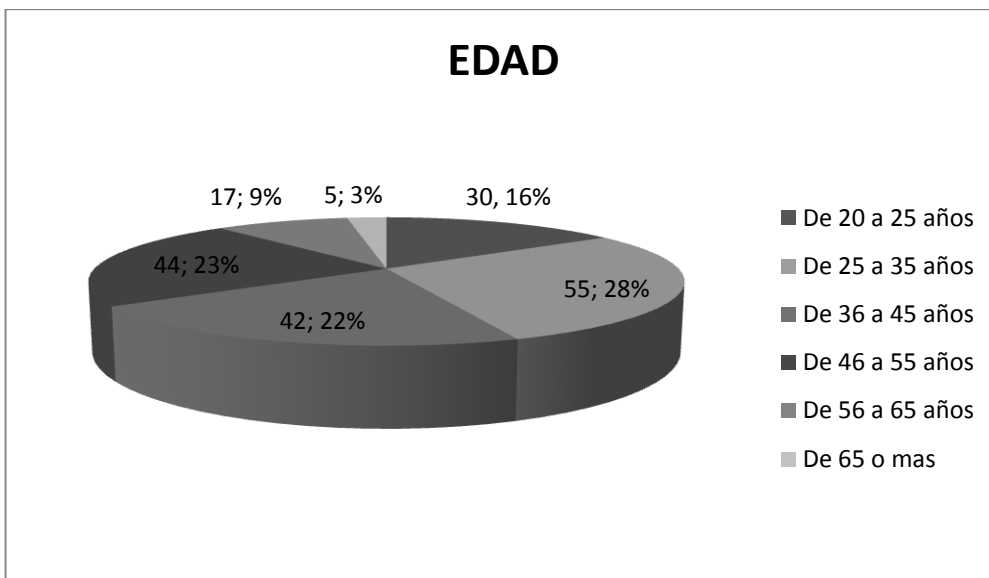
**Tabla 15. Frecuencia de Edad**

| <b>RANGO DE EDAD</b> | <b>TOTAL</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------|--------------|-------------------|
| De 20 a 25 años      | 30           | 16%               |
| De 25 a 35 años      | 55           | 28%               |
| De 36 a 45 años      | 42           | 22%               |
| De 46 a 55 años      | 44           | 23%               |
| De 56 a 65 años      | 17           | 9%                |
| De 65 o mas          | 5            | 3%                |
|                      | <b>193</b>   | <b>100%</b>       |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).



**Gráfica 2. Distribución por edad**



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Como se puede determinar en la tabla 15 y la gráfica 2, donde indica la frecuencia de edad de la población objeto de estudio, puede observarse que se encuentra conformada en su mayoría por individuos jóvenes adultos de entre 25 y 35 años, lo cual representa un 28% y siguen en orden importancia los adultos mayores entre 46 a 55 años con un 23%, quienes en conjunto representan 51%, siendo seguidos por los empleados que pudiese considerarse como en edad madura por estar entre las edades comprendidas entre los 36 a 45 años, quienes representan el 22% de la población; y los más jóvenes que oscilan entre las edades entre 20 y 25 años, representan un 16%; los de mayor edad, que se catalogan como adultos de la tercera edad solamente son un 2%.

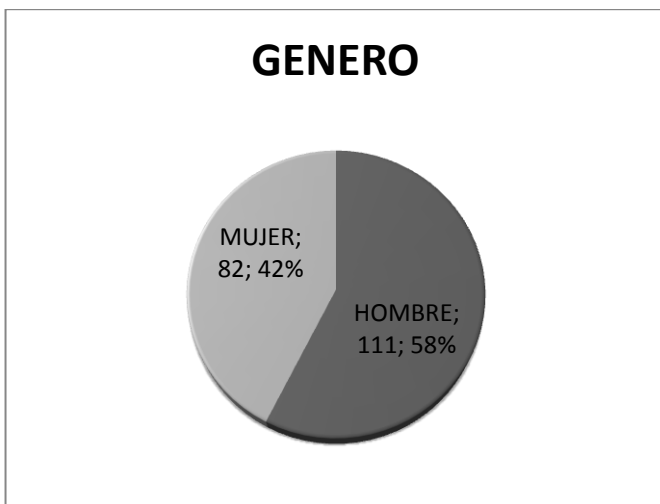
## 1.2 Distribución por Género

**Tabla 16. Frecuencia por Género**

| GENERO | TOTAL      | PORCENTAJE |
|--------|------------|------------|
| HOMBRE | 111        | 58         |
| MUJER  | 82         | 42         |
|        | <u>193</u> | <u>100</u> |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

**Gráfica 3. Distribución por Género**



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Como se puede observar en la tabla 16, así como también en la gráfica 3, la población objeto de estudio está compuesta en su mayoría por Hombres, quienes representan un 58% y las Mujeres representan el restante 42%.

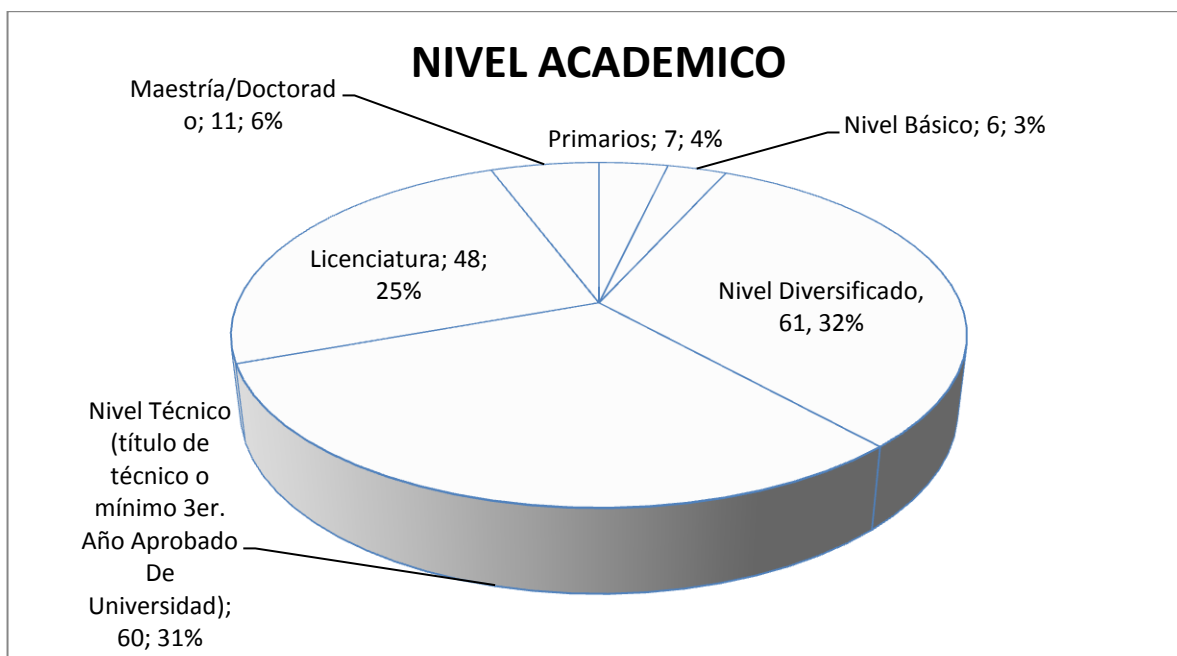
### 1.3 Distribución por preparación académica

**Tabla 17. Frecuencia por preparación académica**

| NIVEL ACADEMICO                                                             | TOTAL      | PORCENTAJE    |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Primarios                                                                   | 7          | 4             |
| Nivel Básico                                                                | 6          | 3             |
| Nivel Diversificado                                                         | 61         | 32            |
| Nivel Técnico (título de técnico o mínimo 3er. Año Aprobado De Universidad) | 60         | 31            |
| Licenciatura                                                                | 48         | 25            |
| Maestría/Doctorado                                                          | 11         | 6             |
|                                                                             | <b>193</b> | <b>100.00</b> |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

**Gráfica 4. Distribución por preparación académica**



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Según la tabla 17 y la gráfica 4, la población objeto de estudio estuvo conformada en mayor medida por individuos cuyo nivel educativo es Nivel Diversificado y Nivel Técnico (título de técnico o mínimo 3er. Año Aprobado De Universidad) teniendo un peso del 31% y 32% respectivamente, quienes en conjunto suman un 63% del total de la población; los individuos que poseen estudios universitarios terminados, en los niveles de Licenciatura con 48 individuos que representa un 25% y quienes poseen un nivel de Maestría/Doctorado son solamente 11, que representan un 5% que en conjunto suman un 30%, que son el tercer rubro más alto.

El dato que llama de manera importante la atención al observar estos datos, es que en la población objeto de estudio se tenga personal con estudios Primarios y Nivel Básico, estos suman 6 y 7 individuos respectivamente, teniendo un porcentaje de 3% cada uno sumando, dando un peso en conjunto del 6%, personas que según se pudo observar en la trabajo de campo se dedican a labores de limpieza y mantenimiento en las entidades escogidas como Unidad de Análisis.

Lo anterior, contraviene lo estipulado en la Circular Conjunta (ONSEC, 1997) en la que literalmente dice en sus Normas V y VI:

*Norma V: Los técnicos no universitarios deberán acreditar, previamente al acto contractual, la preparación técnica recibida, mediante constancia certificada extendida*

por las instituciones tecnológicas autorizadas por el Gobierno o bien acreditar satisfactoriamente suficiente experiencia en la rama técnica de que se trate. En el caso de Técnicos extranjeros no universitarios se acreditará la preparación técnica recibida, legalizando el documento correspondiente en la forma prevista en los artículos 37 y 38 de la Ley del Organismo Judicial (Decreto Número 2-89 del Congreso de la República) y sus Reformas.

Norma VI: La contratación de servicios técnicos y profesionales con cargo al renglón presupuestario referido, solamente se autorizará cuando tales servicios no pueden ser desempeñados por empleados regulares y siempre que pueda determinarse su costo total, el plazo y el producto final y que la actividad a realizarse no tenga carácter de permanente, a criterio de la autoridad contratante.

Según se puede observar en lo estipulado para la contratación de personal bajo el renglón 029, según la Norma V de la mencionada circular, solamente se pueden contratar técnicos que acrediten el grado universitario o demostrada experiencia en la rama técnica en la que se desempeñaran; personal que como ya se menciono anteriormente se dedican a labores operativas (limpieza y mantenimiento), labores que pueden ser desempeñadas por personal que ya poseen las instituciones, situación que también incumple con lo estipulado en la norma VI.

El personal mencionado en el párrafo anterior, es viable que se contrate en el Renglón 031 (Jornales), cuyo concepto ya se dio en el Capítulo II.

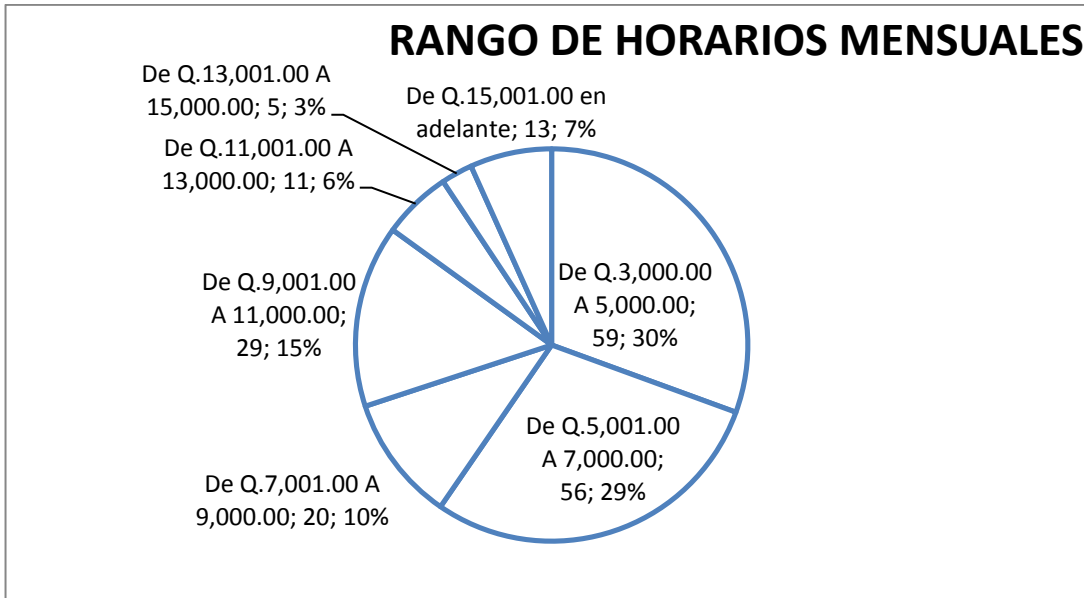
#### 1.4 Distribución por rango de honorarios

Tabla 18. Frecuencia por rango de honorarios

| RANGO                      | TOTAL | PORCENTAJE |
|----------------------------|-------|------------|
| De Q.3,000.00 A 5,000.00   | 59    | 30%        |
| De Q.5,001.00 A 7,000.00   | 56    | 29%        |
| De Q.7,001.00 A 9,000.00   | 20    | 10%        |
| De Q.9,001.00 A 11,000.00  | 29    | 15%        |
| De Q.11,001.00 A 13,000.00 | 11    | 6%         |
| De Q.13,001.00 A 15,000.00 | 5     | 3%         |
| De Q.15,001.00 en adelante | 13    | 7%         |
|                            | 193   | 100        |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

**Gráfica 5. Distribución por rango de honorarios**



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Como puede observarse en la tabla 18 y gráfica 5, la población objeto de estudio está representada en mayor medida por individuos cuyo nivel de honorarios está de Q.3,000.00 a Q.5,000.00, con 59 trabajadores que representan el 30% y le siguen los individuos con ingresos de De Q.5,001.00 a Q.7,000.00, con 56 y con una representación del 29%, en conjunto estos dos rubros suman un 59% del total de la muestra, los individuos con honorarios mensuales de Q.9,001.00 a Q.11,000.00 con 29 trabajadores, que representan el 15%; y en los rangos más altos de honorarios De Q.13,001.00 A 15,000.00 con 5 individuos representando el 3% y de Q.15,001.00 en adelante están 13 individuos que son el 7% del total de la población; cabe mencionar que de 29 trabajadores que tienen honorarios de Q.11,000.00 en adelante, 25 de ellos son profesionales universitarios, y únicamente dos individuos tienen estudios a Nivel Diversificado y dos con Nivel Técnico.

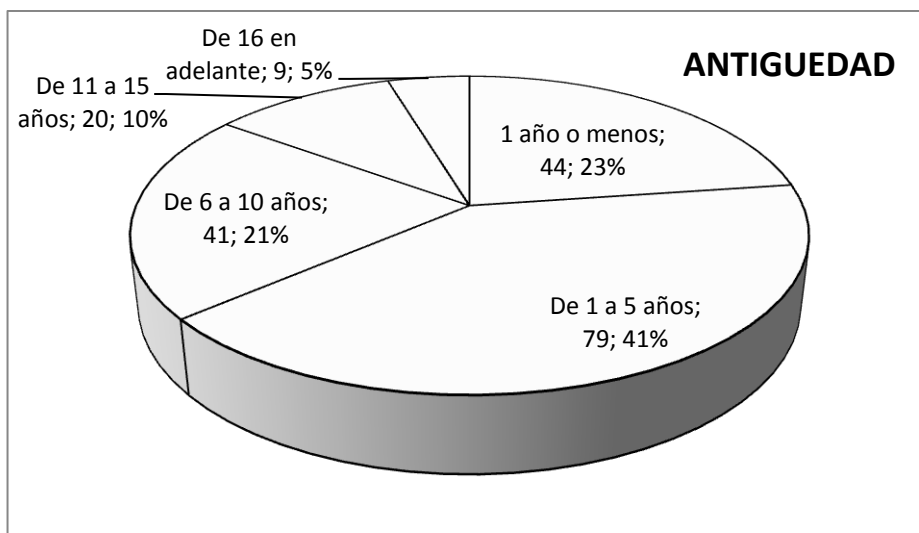
## 1.5 Distribución por rango de Antigüedad de los trabajadores

Tabla 19. Frecuencia por rango de Antigüedad

| RANGO             | TOTAL | PORCENTAJE |
|-------------------|-------|------------|
| 1 año o menos     | 44    | 23         |
| De 1 a 5 años     | 79    | 41         |
| De 6 a 10 años    | 41    | 21         |
| De 11 a 15 años   | 20    | 10         |
| De 16 en adelante | 9     | 5          |
|                   | 193   | 100        |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Gráfica 6. Distribución por rango de Antigüedad



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Considerando la inestabilidad que tiene el trabajador en el renglón 029, resulta lógico de esperar una población con poco tiempo de servicio dentro de las instituciones que fueron objeto de estudio; dicha observación queda confirmada cuando se considera que la población objeto de estudio, está representada en su mayoría por individuos de reciente ingreso a las instituciones, según la gráfica 6, los más representativos son los individuos con 1 año o menos de antigüedad son 44 y representan un 23% y los de 1 a 5 años de antigüedad que son 79, quienes representan el 41%, que en conjunto los dos rangos ya mencionados suman un 64%; los que siguen en orden de antigüedad son los de 6 a 10 años con 41 individuos que son el 21%, los de 11 a 15 años con 20

individuos representando un 10% y los de menor cuantía de 16 años en adelante con 9 individuos que figuran el 5% del total de la población.

Es interesante resaltar, que tomando como referencia el párrafo anterior, un 35% (70 individuos) de los trabajadores tienen antigüedad de entre 6 a 10 años, de 11 a 15 años y de 16 años en adelante; lo cual resulta discordante con lo estipulado en la Norma VII de la Circular Conjunta de ONSEC (1997), que literalmente dice:

*Norma VII: Con cargo al renglón presupuestario descrito únicamente pueden contratarse personas individuales para la realización de trabajos o estudios específicos de naturaleza técnica o profesional. Para el cumplimiento de lo pactado, la persona contratada deberá prestar la "fianza de cumplimiento" a que se refiere el Artículo 65 de la Ley de Contrataciones del Estado y numeral 1) del Artículo 38 de su Reglamento.*

En dicha Norma podemos observar que estipula que se contrataran bajo el renglón 029, personas para realizar trabajos o estudios específicos, y se entiende por trabajos específicos o estudios, trabajos que deben realizarse en el corto plazo; este personal con tantos años de servicios para el Estado, debería ser tomado en cuenta para que trabaje en los renglón 011, 021 o 022, conceptos desarrollados en el capítulo II, y solamente contratar a técnicos y profesionales que desarrollaran trabajos o estudios específicos en lapsos cortos y medianos de tiempo, dependiendo del estudio o trabajo a realizar.

## **2. RESULTADOS DE LA MOTIVACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

Como ya se indicó en el Capítulo III Marco Teórico Conceptual Específico, la medición de la motivación la población objeto, se hará utilizando como base la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, que se divide en 5 niveles, los cuales se evaluarán en base a la segunda parte del cuestionario, ver Anexo B, de la siguiente forma:

- a) Estimación de la motivación según las Necesidades Fisiológicas: Enunciados de la 1 a la 4.
- b) Estimación de la motivación según las Necesidades de Seguridad: Enunciados de la 5 a la 8.
- c) Estimación de la motivación según las Necesidades de Pertenencia: Enunciados de la 9 a la 12.
- d) Estimación de la motivación según las Necesidades de Estima: Enunciados de la 13 a la 16.
- e) Estimación de la motivación según las Necesidades de Autorrealización: Enunciados de la 17 a la 20.

En esta sección se determinó el “El Índice de motivación en el trabajo”, que sirvió para reportar el nivel de motivación que perciben en una escala porcentual, que va de 1% al 100% como puntaje máximo.

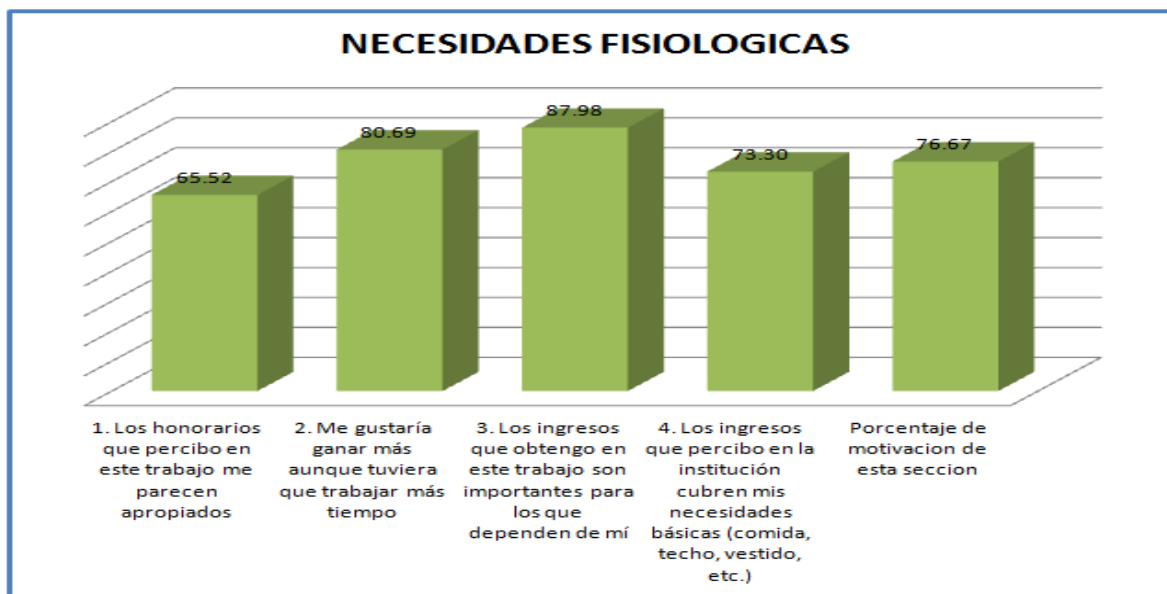
## 2.1 Estimación de la motivación según las Necesidades Fisiológicas

Tabla 20. Necesidades Fisiológicas

| Sección del cuestionario relacionado con la importancia asignada a las Necesidades Fisiológicas             | Ponderación de las respuestas |        | Cálculos Estadísticos |      | Porcentaje por pregunta | Porcentaje de motivación de esta sección |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|-----------------------|------|-------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                             | Mínimo                        | Máximo | Promedio              | Moda |                         |                                          |
| 1. Los honorarios que percibo en este trabajo me parecen apropiados                                         | 1                             | 5      | 3.28                  | 4    | 65.52                   | 76.87                                    |
| 2. Me gustaría ganar más aunque tuviera que trabajar más tiempo                                             | 1                             | 5      | 4.03                  | 4    | 80.69                   |                                          |
| 3. Los ingresos que obtengo en este trabajo son importantes para los que dependen de mí                     | 1                             | 5      | 4.40                  | 5    | 87.98                   |                                          |
| 4. Los ingresos que percibo en la institución cubren mis necesidades básicas (comida, techo, vestido, etc.) | 1                             | 5      | 3.67                  | 4    | 73.30                   |                                          |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Gráfica 7. Necesidades Fisiológicas



Fuente: Datos propios, Donis (2013).



Los datos registrados en la tabla 20 y gráfica 7, resaltan que los ingresos que reciben los empleados (enunciado 3) son considerados importantes por los empleados en general, teniendo un 87.98% de aceptación, lo que resulta lógico ya que el ingreso monetario es importante para el sustento de las necesidades básicas de todo ser humano; lo cual tiene relación con la aceptación del enunciado 4, ya que el 73.30% de los trabajadores aceptan que los ingresos que perciben de sus instituciones cubren sus necesidades básicas.

El trabajador percibe que sus ingresos no son los apropiados, lo cual se refleja en la aceptación del enunciado 1, teniendo este la aceptación más baja con 65.52%; lo que está respaldado con la aceptación del enunciado 2, con un porcentaje del 80.69, en dicho enunciado el trabajador acepta que le gustaría ganar más, aunque para esto tuviese que trabajar más.

En general los trabajadores en la estimación de la motivación según las Necesidades Fisiológicas tienen un 76.67% lo cual no es un porcentaje optimo, pero es aceptable.

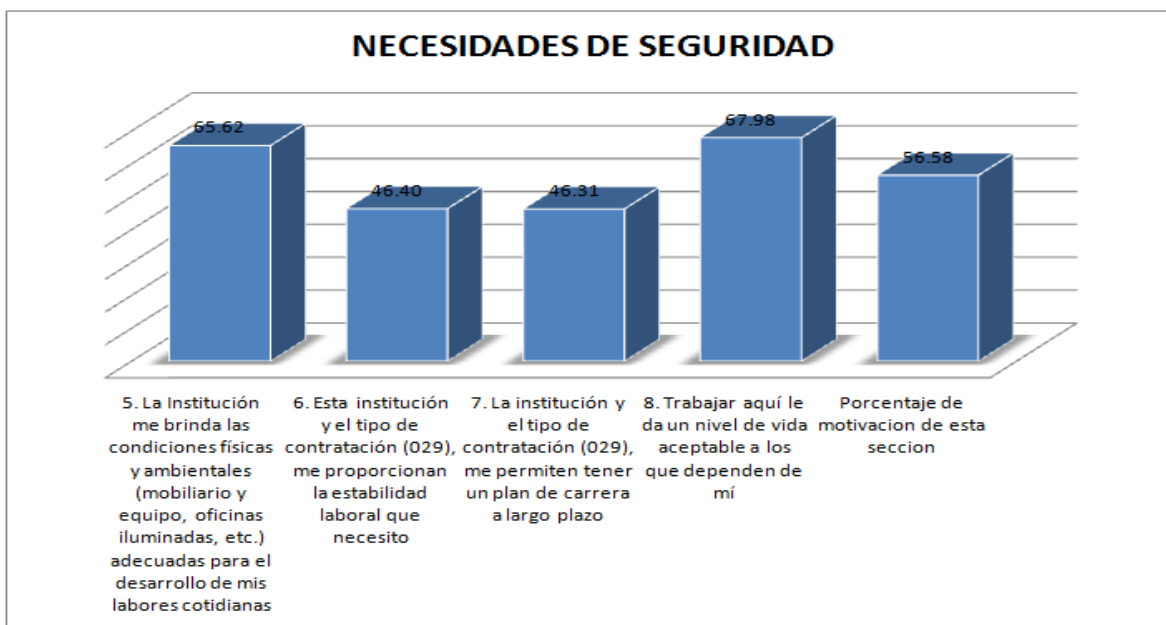
## 2.2 Estimación de la motivación según las Necesidades de Seguridad

**Tabla 21. Necesidades de Seguridad**

| Sección del cuestionario relacionado con la importancia asignada a las Necesidades Seguridad                                                                              | Ponderación de las respuestas |        | Cálculos Estadísticos |      | Porcentaje por pregunta | Porcentaje de motivación de esta sección |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|-----------------------|------|-------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                           | Mínimo                        | Máximo | Promedio              | Moda |                         |                                          |
| 5. La Institución me brinda las condiciones físicas y ambientales (mobiliario y equipo, oficinas iluminadas, etc.) adecuadas para el desarrollo de mis labores cotidianas | 1                             | 5      | 3.28                  | 4    | 65.62                   | 56.58                                    |
| 6. Esta institución y el tipo de contratación (029), me proporcionan la estabilidad laboral que necesito                                                                  | 1                             | 5      | 2.32                  | 2    | 46.40                   |                                          |
| 7. La institución y el tipo de contratación (029), me permiten tener un plan de carrera a largo plazo                                                                     | 1                             | 5      | 2.32                  | 2    | 46.31                   |                                          |
| 8. Trabajar aquí le da un nivel de vida aceptable a los que dependen de mí                                                                                                | 1                             | 5      | 3.40                  | 4    | 67.98                   |                                          |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

**Gráfica 8. Necesidades de Seguridad**



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Los datos mostrados en la tabla 21 y gráfica 8, resaltan que el trabajador en lo indicado en el enunciado 8, afirma que trabajar en la institución le da un nivel aceptable de vida a sus dependientes, es aceptado en un 67.98%, que es el más alto de de los enunciados analizados en esta sección, el que le sigue en orden de aceptación es el enunciado 5, que afirma que la institución le brinda condiciones físicas y ambientales adecuadas, en un 65.62%, lo que debe ser tomado en cuenta, ya que los empleados perciben que no están trabajando en condiciones que los motiven a realizar de manera optima sus actividades laborales rutinarias.

Los enunciados 6 y 7, arrojan la aceptación más baja, con un 46.40% y 46.31% respectivamente. En estos enunciados se puede percibir la alta desmotivación que tienen los trabajadores, ya que ellos saben que la institución no les brinda la estabilidad laboral que necesitan y tampoco les permite tener un plan de carrera, esto tomando que solo un 34% (ver tabla 20) tiene antigüedades que van desde los 6 años hasta más de 16 años de trabajar bajo la modalidad de contratación del renglón 029; por tanto, todo este personal debiese pasar a ser personal permanente (renglón 011) ya que después del número de años desempeñados bajo la modalidad de contratación 029, es evidente que sus funciones son parte del que hacer rutinario de las entidades y no son estudios o trabajos específicos, que deberían ser realizados en el corto plazo, ver el análisis hecho en este capítulo (1.5 Distribución por rango de Antigüedad de los trabajadores)

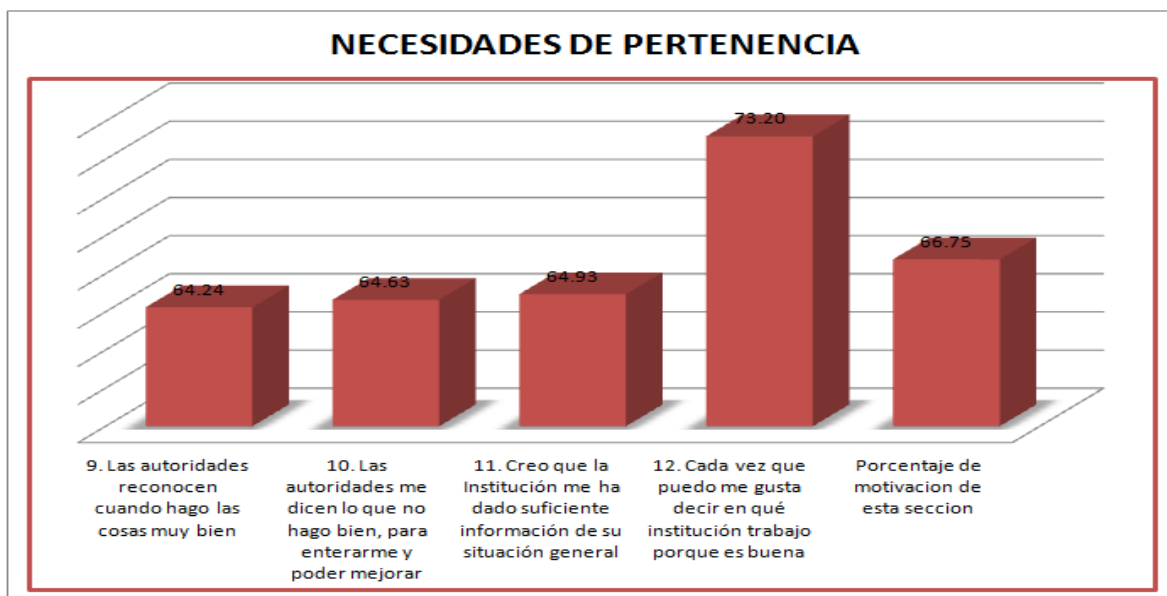
## 2.3 Estimación de la motivación según las Necesidades de Pertenencia

Tabla 22. Necesidades de Pertenencia

| Sección del cuestionario relacionado con la importancia asignada a las Necesidades de Pertenencia | Ponderación de las respuestas |        | Cálculos Estadísticos |      | Porcentaje por pregunta | Porcentaje de motivación de esta sección |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|-----------------------|------|-------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                   | Mínimo                        | Máximo | Promedio              | Moda |                         |                                          |
| 9. Las autoridades reconocen cuando hago las cosas muy bien                                       | 1                             | 5      | 3.21                  | 4    | 64.24                   | 66.75                                    |
| 10. Las autoridades me dicen lo que no hago bien, para enterarme y poder mejorar                  | 1                             | 5      | 3.23                  | 4    | 64.63                   |                                          |
| 11. Creo que la Institución me ha dado suficiente información de su situación general             | 1                             | 5      | 3.25                  | 4    | 64.93                   |                                          |
| 12. Cada vez que puedo me gusta decir en qué institución trabajo porque es buena                  | 1                             | 5      | 3.66                  | 4    | 73.20                   |                                          |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Gráfica 9. Necesidades de Pertenencia



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Los datos que se muestran en la tabla 22 y gráfica 9, resaltan que los trabajadores sienten una aceptable motivación de contar en cualquier ámbito, en la institución que trabajan, ya que el enunciado 12, tiene aceptación en un 73.20%, que es la más alta de la estimación de la motivación según las Necesidades de Pertenencia.

Sin embargo, en los enunciados 9, 10 y 11 tienen una aceptación del 64.24%, 64.63% y 64.93%, es evidente la similitud que tienen entre ellos e indiscutible que la comunicación y motivación por parte de las altas autoridades, así como de sus jefes inmediatos, no es eficiente del todo, ya que no están reconociendo de manera oportuna los aciertos, así como tampoco están haciendo saber las deficiencias que tiene el trabajador para que este se esfuerce en corregirlas, lo cual genera en alguna medida desmotivación.

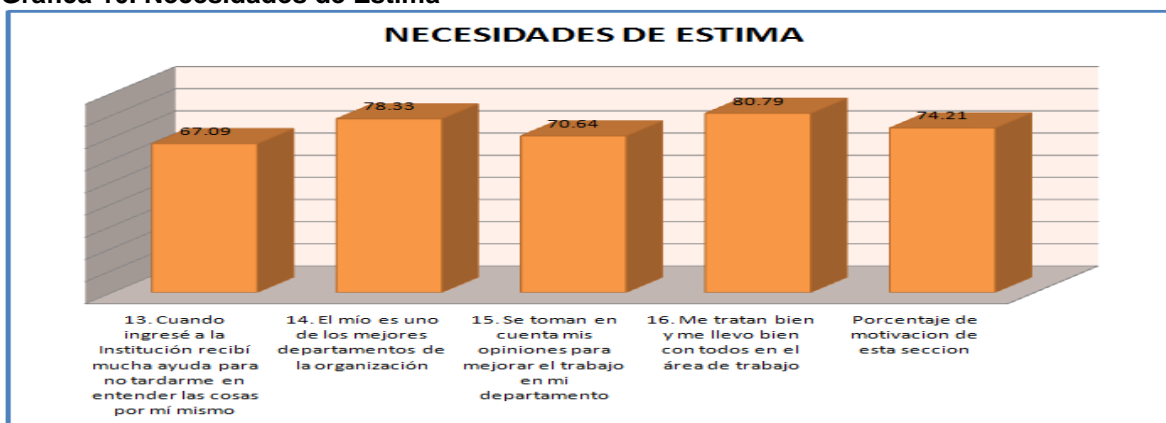
## 2.4 Estimación de la motivación según las Necesidades de Estima

Tabla 23. Necesidades de Estima

| Sección del cuestionario relacionado con la importancia asignada a las Necesidades de Estima               | Ponderación de las respuestas |        | Cálculos Estadísticos |      | Porcentaje de motivación de esta sección |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|-----------------------|------|------------------------------------------|
|                                                                                                            | Mínimo                        | Máximo | Promedio              | Moda |                                          |
| 13. Cuando ingresé a la Institución recibí mucha ayuda para no tardarme en entender las cosas por mí mismo | 1                             | 5      | 3.35                  | 4    | 67.09                                    |
| 14. El mío es uno de los mejores departamentos de la organización                                          | 1                             | 5      | 3.92                  | 4    | 78.33                                    |
| 15. Se toman en cuenta mis opiniones para mejorar el trabajo en mi departamento                            | 1                             | 5      | 3.53                  | 4    | 70.64                                    |
| 16. Me tratan bien y me llevo bien con todos en el área de trabajo                                         | 1                             | 5      | 4.04                  | 4    | 80.79                                    |
|                                                                                                            |                               |        |                       |      | 74.21                                    |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Gráfica 10. Necesidades de Estima



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Los datos que se muestran en la tabla 23 y gráfica 10, resaltan que los trabajadores aceptan en un 67.09%, que cuando llegaron a su empleo actual recibieron ayuda para conocer su trabajo, es de

hacer la observación que de los cuatro enunciados, este (enunciado 13) es el que más baja aceptación tuvo.

Al preguntar sobre si consideraban si sus opiniones eran tomadas en cuenta para la mejora de su departamento, en el enunciado 15, este tuvo una aceptación de un 70.64%, lo cual muestra que las autoridades y jefes inmediatos están tomando en cuenta en nivel aceptable, las sugerencias de los empleados, aunque esta afirmación fue el segundo que más peso tuvo; el enunciado 14 mostro un 78.33% de aceptación, al preguntarse al empleado si afirmaba que su departamento era el mejor.

Los empleados consideran llevarse bien, enunciado 16 (aceptación del 80.79%), con su grupo de trabajo, lo que lógicamente es de beneficio para el empleado, además que está motivado al tener una buena relación con sus compañeros y pares de trabajo, este enunciado fue el que mayor aceptación mostro.

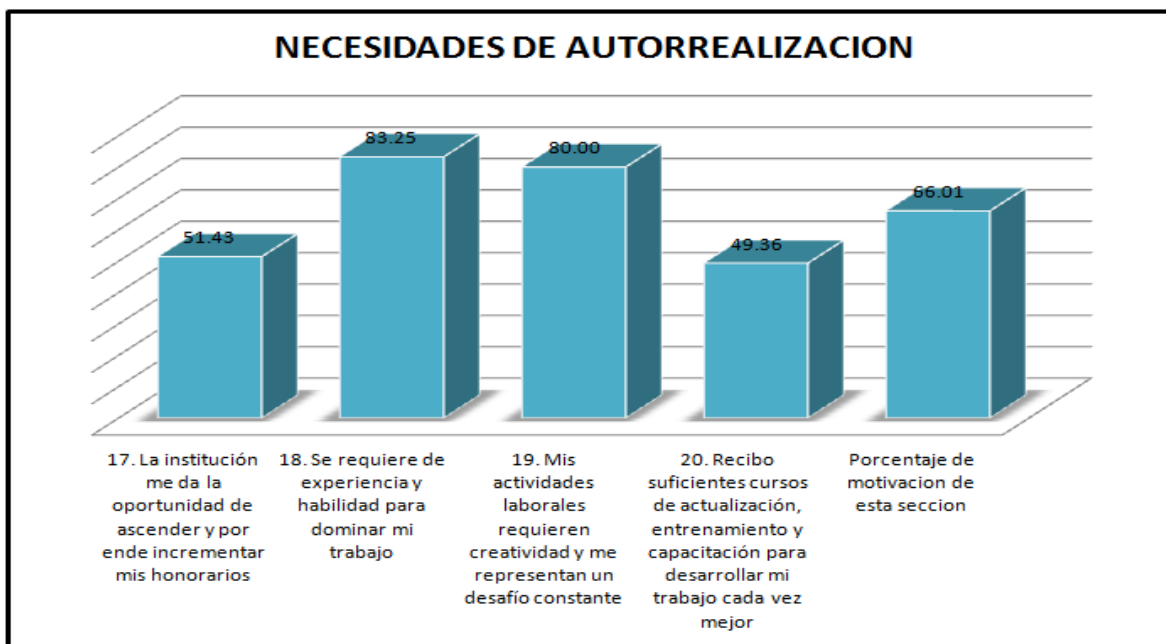
## 2.5 Estimación de la motivación según las Necesidades de Autorrealización

Tabla 24. Necesidades de Autorrealización

| Sección del cuestionario relacionado con la importancia asignada a las Necesidades de Autorrealización                  | Ponderación de las respuestas |        | Cálculos Estadísticos |      | Porcentaje por pregunta | Porcentaje de motivación de esta sección |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|-----------------------|------|-------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                                         | Mínimo                        | Máximo | Promedio              | Moda |                         |                                          |
| 17. La institución me da la oportunidad de ascender y por ende incrementar mis honorarios                               | 1                             | 5      | 2.57                  | 2    | 51.43                   | 66.01                                    |
| 18. Se requiere de experiencia y habilidad para dominar mi trabajo                                                      | 1                             | 5      | 4.16                  | 4    | 83.25                   |                                          |
| 19. Mis actividades laborales requieren creatividad y me representan un desafío constante                               | 1                             | 5      | 4.00                  | 4    | 80.00                   |                                          |
| 20. Recibo suficientes cursos de actualización, entrenamiento y capacitación para desarrollar mi trabajo cada vez mejor | 1                             | 5      | 2.47                  | 2    | 49.36                   |                                          |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Gráfica 11. Necesidades de Estima



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Los datos plasmados en la tabla 24 y gráfica 11, expresan que los empleados consideraron en el enunciado 18, que las labores que desarrollan en su rutina de trabajo, requiere experiencia y habilidad, siendo este el enunciado que mayor aceptación tuvo, con un 83.25%. Los empleados aceptan en un 80% la afirmación del enunciado 19, y dicen que sus actividades requieren creatividad y que les representan desafío al momento de desarrollarlas.

También se ve en los valores de la tabla 25, que los empleados aceptaron en un 51.43% el que la institución les da la oportunidad de ascender y de incrementar sus ingresos (enunciado 17), esta respuesta se apoya de alguna manera en el resultado de aceptación del enunciado 7, en el que se tuvo 46.31% de aceptación (ver análisis en el numeral 2.2 Estimación de la motivación según las Necesidades de Seguridad, del presente capítulo)

La afirmación que menos aceptación tuvo fue la del enunciado 20, con un 49.36%, en el cual los empleados manifestaron que no han recibido todo el entrenamiento y capacitación que necesitan para mejorar su trabajo, dicha situación no propicia la autorrealización del empleado dentro de la institución, lo cual redundará en una desmotivación constante y progresiva.

## 2.6 Medición de la motivación según las Necesidades de la población objetivo

Tabla 25. Motivación según las Necesidades de la población objetivo

| Total de individuos estudiados: 193                                                                                                                                    |                      |                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|
| Sección del cuestionario relacionado con la importancia determinada en la Estimación de la motivación en los distintos niveles de la Teoría de motivación Según Maslow | Porcentaje por Nivel | Porcentaje de motivación de esta sección |
| Motivación según las Necesidades Fisiológicas                                                                                                                          | 76.87                | 68.08                                    |
| Motivación según las Necesidades de Seguridad                                                                                                                          | 56.58                |                                          |
| Motivación según las Necesidades de Pertenencia                                                                                                                        | 66.75                |                                          |
| Motivación según las Necesidades de Estimación                                                                                                                         | 74.21                |                                          |
| Motivación según las Necesidades de Autorrealización                                                                                                                   | 66.01                |                                          |

Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Gráfica 12. Distribución de la Motivación según las Necesidades de la población objetivo



Fuente: Datos propios, Donis (2013).

Después de analizar cada una de las áreas que abarca la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, teoría que sirvió como base para la presente investigación, se puede observar en la gráfica 12 que la Motivación según las necesidades de Seguridad, son las más bajas, están con un 56.58%, esto es muestra de que el trabajador no percibe seguridad, ni estabilidad laboral en la forma en que está contratado actualmente, (ver resultado de los enunciados 6 y 7, de este capítulo) así como tampoco siente que la institución le esté dando las condiciones de infraestructura adecuadas, para el desarrollo de sus actividades.

Las motivación en los niveles de Pertenencia y Autorrealización, tienen un 66.75% y 66.01%, lo que nos indica que los trabajadores, poseen baja autoestima en estos niveles y demuestran desmotivación, y su nivel de identificación con la institución es baja, y en la misma medida se siente autorrealizados en la institución.

Los niveles que mejor se encuentran los trabajadores, es el área de Necesidades Fisiológicas y en las necesidades de estimación, con un 76.87% y 74.21% respectivamente.

En el área de la Necesidades de Fisiológicas, se percibe que los empleados, están logrando en buena medida cubrir sus necesidades básicas, con los ingresos que reciben en la institución en la que laboran; esto no es de causar sorpresa, ya que los honorarios mensuales que se reciben los trabajadores en el renglón 029, son más altos que los salarios que reciben sus compañeros que están contratados en los renglones 011, 021 y 022, aunque como ya se menciono anteriormente, esto en algunos casos es solo un espejismo. Con la situación anterior, el trabajador que presta sus servicios en el renglón 029, está satisfecho.

Según los resultados de la tabla 25, la Estimación de la motivación en base a la teoría de las Necesidades, después de haber promediado los cinco niveles, indica que el “índice de motivación laboral” tiene un resultado global de un 68.08%, con esto se percibe que el empleado no está motivado de manera integral, aunque su desmotivación no muestra una baja importante, y como se observa en la Tabla 25, el nivel de Necesidades Fisiológicas y de las Necesidades de Estima, con un 76.87% y 74.21%, son los más altos y los que al final elevan el índice (68.08%), de no ser así, este sería aun mas bajo.

### **3. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Nivel Fisiológico**

La tabla 20 y la gráfica 12 muestran que la Estimación de Motivación según las Necesidades Fisiológicas de los trabajadores esta con 76.87% de motivación para este nivel, el cual es el más alto de los 5 niveles que componen la teoría de motivación base (Maslow).

Según lo descrito anteriormente, la motivación en las necesidades fisiológicas no tiene una baja considerable, esto es porque el empleado percibe que sus necesidades en este sentido están siendo suplidas, por medio de sus ingresos.



## **Nivel de Seguridad**

La tabla 21 y la gráfica 12 muestran que la Estimación de Motivación según las Necesidades de Seguridad de los trabajadores esta con 56.58% de motivación, el cual es el más bajo de los 5 niveles que componen la teoría de motivación base (Maslow).

Según lo descrito anteriormente, que la motivación en las Necesidades de Seguridad tienen una baja importante con respecto a las necesidades fisiológicas o las necesidades de estima, esto es porque el empleado percibe que su seguridad laboral no es la adecuada, esto se ve reflejado en los resultados de la preguntas 6 y 7 (ver gráfica 8) que fueron las que más baja calificación obtuvieron.

## **Nivel de Pertenencia**

La tabla 22 y la gráfica 12 muestran que la Estimación de Motivación según las Necesidades de Pertenencia de los trabajadores esta con 66.75% de calificación, el cual es el tercero más bajo de los 5 niveles que componen la teoría de motivación base (Maslow).

Según lo descrito anteriormente, la motivación en las Necesidades de Pertenencia tienen una baja aunque no es considerable con respecto a las necesidades fisiológicas o las necesidades de estima, esto es porque el empleado percibe que las altas autoridades y jefes inmediatos no están tomando en cuenta sus sugerencias y no les comunican oportunamente en que están fallando; por lo que se puede determinar que la comunicación es una de las debilidades de las actuales autoridades.

## **Necesidades de Estima**

La tabla 23 y la gráfica 12 muestran que la Estimación de Motivación según las Necesidades de Estima de los trabajadores esta con 74.21% de motivación para este nivel, el cual es el segundo más alto de los 5 niveles que componen la teoría de motivación base (Maslow).

Según lo descrito anteriormente, que la motivación en las necesidades de pertenencia no tiene una baja considerable, comparado a las Necesidades de Seguridad, Pertenencia y Autorrealización (ver tabla 25), esto es porque el empleado percibe que sus necesidades en este sentido suplidas aceptablemente, ya que el trabajador tiene una buena relación con sus compañeros y afirma que su departamento es el mejor de la institución, con un 80.79% y 78.33% de aceptación respectivamente (ver gráfica 10) lo que indica sentido de pertenencia.

## **Necesidades de Autorrealización**

La tabla 24 y la gráfica 12 muestran que la Estimación de Motivación según las Necesidades de Autorrealización de los trabajadores esta con 66.01% de calificación, el cual es el segundo más bajo de los 5 niveles que componen la teoría de motivación base (Maslow).

Según lo descrito anteriormente, que la motivación en las Necesidades de Autorrealización no tienen una baja considerable con respecto a las necesidades fisiológicas o las necesidades de estima, aunque el empleado percibe que no está recibiendo una plataforma adecuada de crecimiento dentro de la institución, además de no recibir las capacitaciones necesarias para ejecutar sus funciones de manera más eficiente, lo que tuvo una aceptación apenas del 51.43% y del 49.36% (ver gráfica 9); por el contrario, los trabajadores expresan que sus funciones requieren experiencia y habilidad para realizarse eficazmente, así como también, que sus funciones le representan creatividad y desafío constante, lo anterior tuvo una aceptación del 83.25% y 80% respectivamente (ver gráfica 9).

## **Motivación Laboral**

La tabla 25 y la gráfica 12 muestran que la Estimación de Motivación según las Necesidades de los trabajadores en general tiene un 68.08% de calificación, promediando los 5 niveles que componen la teoría de motivación base (Maslow).

Se puede observar que la Estimación de la Motivación en las Necesidades en general no tiene, una baja considerable, aunque el empleado perciba poca seguridad laboral, pertenencia hacia la institución y Autorrealización personal.

Por el análisis hecho anteriormente y con los datos resultantes de la investigación de campo y el respectivo cálculo realizado, se está a favor, con lo determinado en la Hipótesis Nula 2.

## **4. APORTE DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación buscó contribuir, no solo a las unidades de análisis, sino en general a todas instituciones centralizadas o descentralizadas, autónomas y semiautónomas del Estado de Guatemala, al aportar más información sobre las falencias y consecuencias que se tienen en la contratación de personal utilizando el renglón 029, evitando así inconvenientes que perjudiquen su imagen ante la sociedad y su relación con los trabajadores, esperando que al tener un conocimiento amplio del tema les ayude a determinar la forma en que se elegirán a los técnicos y profesionales que prestaran sus servicios en el mencionado renglón; además, contribuyó con

mostrar las áreas en que están motivados o desmotivados, según la teoría de Maslow, los empleados contratados en la modalidad del renglón 029.

Otro aporte importante desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos es hacer conciencia en las autoridades actuales y venideras, que el realizar contrataciones indefinidas o disfrazadas, no solo puede traer consecuencias jurídicas y legales, sino que golpea directamente en la motivación laboral, como se puede observar en el trabajo de campo (ver tabla 25), el nivel de seguridad, es la que se ve afectada.

## 5. PROPUESTA

Además del aporte que se pretendió hacer con la presente investigación, se hará una breve propuesta, sabiendo que el estado tiene sus procesos en lo que respecta a la modificación o implementación de nuevos decretos, códigos y leyes.

A continuación se plasmaran e integraran algunas propuestas, mismas que el autor hizo a lo largo del documento.

1. Se debe normar de manera más amplia y consistente la contratación de personal en el renglón 029.
2. Hacer un ordenamiento en las contrataciones y que los trabajadores, según sus funciones, que tengan que estar en relación de dependencia o prestando sus servicios técnicos o profesionales, sean colocados donde corresponda.
3. Se deben contratar únicamente profesionales universitarios o técnicos que demuestren capacidad académica o experiencia en el área en que se le contratara. La investigación de campo demostró que de la muestra determinada, se encuentran 7 personas con estudios primario y 6 con estudios a nivel básico. Lo cual contraviene lo estipulado en la norma V, de la circular conjunta (1997):

*“Los técnicos no universitarios deberán acreditar, previamente al acto contractual, la preparación técnica recibida, mediante constancia certificada extendida por las instituciones tecnológicas autorizadas por el Gobierno o bien acreditar satisfactoriamente suficiente experiencia en la rama técnica de que se trate. En el caso de Técnicos extranjeros no universitarios se acreditará la preparación técnica recibida, legalizando el documento correspondiente en la*

*forma prevista en los artículos 37 y 38 de la Ley del Organismo Judicial (Decreto Número 2-89 del Congreso de la República) y sus Reformas.”*

4. El personal que tenga más de un año de laborar en la institución, debe ser contratado en los renglones 011, 021, 022 o 031, según sean sus funciones y cargo, ya que al tener mucho tiempo en el renglón 029 y si está realizando las mismas tareas que realizan otros trabajadores que están en relación de dependencia, se está contraviniendo lo estipulado en la Circular Conjunta (1997) en la norma VI:

*“La contratación de servicios técnicos y profesionales con cargo al renglón presupuestario referido, solamente se autorizará cuando tales servicios no pueden ser desempeñados por empleados regulares y siempre que pueda determinarse su costo total, el plazo y el producto final y que la actividad a realizarse no tenga carácter de permanente, a criterio de la autoridad contratante.”*

5. Los trabajos y estudios que realicen los contratados en el renglón 029, son de carácter temporal, por tanto deben estar contratados el tiempo estrictamente necesario para la entrega de su producto. En la investigación se pudo determinar que en la unidad de análisis hay 70 trabajadores que representan el 36% de la muestra, que tienen entre 6 y 15 años de prestar sus servicios en el renglón 029, para la misma institución. Esto se apoya en la norma VII de la circular conjunta (1997):

*“Con cargo al renglón presupuestario descrito únicamente pueden contratarse personas individuales para la realización de trabajos o estudios específicos de naturaleza técnica o profesional.”*

6. Se deben estipular perfiles y términos de referencia, para la contratación de servicios en el renglón 029; esto contribuirá a la contratación de personal que cumpla con la especialidad académica y experiencia en el área en que se le vaya a requerir.
7. Los servicios operativos, secretariales y administrativos (asistentes) no deben ser contratados en el renglón 029.

Con lo propuesto anteriormente, no como regla general, se espera que la motivación del personal se incremente.

## CONCLUSIONES

1. El aporte fundamental de la investigación, confirmando la Hipótesis Nula 2, es que según el “Índice de Motivación Laboral”, que arrojó el trabajo de campo, se determinó que la modalidad de contratación en el renglón 029, no influye como un determinante de peso en la motivación laboral, ya que el grado de motivación de los trabajadores no evidencia una desmotivación o motivación importante, tomando en cuenta que el “Índice de Motivación Laboral” fue de un 68%, teniendo como una motivación óptima arriba del 90%, y una motivación muy deficiente debajo del 10%.
2. No existen requisitos de calificación para los profesionales o técnicos que desarrollan actividades y servicios a favor del Estado de Guatemala bajo el renglón presupuestario 029. Lo anterior se da también por la inexistencia de perfiles profesionales o técnicos para contratar servicios en el renglón 029, esto permite la contratación de personal que no cumple con las exigencias mínimas, y que presten servicios iguales o parecidos a los que realizan otros trabajadores que están en relación de dependencia.
3. En general y tomando en cuenta el trabajo de campo, el personal contratado en el renglón 029, siente que sus necesidades fisiológicas lógicamente se ven suplidas con los honorarios que perciben y sus necesidades de estima también están cubiertas, ya que el trabajador manifiesta que percibe un ambiente de confianza y apoyo con sus compañeros de labores; el personal podría aumentar su nivel de motivación, al sentir que sus necesidades de seguridad laboral fueran suplidas, ya que no tiene estabilidad laboral, no se siente parte de la institución (necesidades de pertenencia) y no está autorrealizado como trabajador, porque es tratado y exigido como un trabajador permanente, aunque no tenga los derechos y estabilidad laboral que tienen sus compañeros que están en relación de dependencia.

## RECOMENDACIONES

### a) Para las instituciones:

- 1) Aunque la motivación laboral en los trabajadores contratados en la modalidad del Renglón 029 (Otras remuneraciones de personal temporal) no tiene una baja importante, se debe tener en cuenta que en esta modalidad no se realizan contrataciones de personal en relación de dependencia, sino que es para contrataciones temporales; entonces, la estabilidad laboral es un factor que no se brinda en el renglón 029, por tanto, se deben contratar únicamente servicios técnicos y profesionales de personas que cumplan con lo estipulado en la normativa (circular conjunta, 1997) y para realizar trabajos y actividades específicos, que no están contemplados en la rutina de la organización y que no realizan empleados que están en relación de dependencia.
- 2) Se recomienda a las instituciones establecer requisitos mínimos, que deben cumplir los profesionales y técnicos que prestaran sus servicios en el renglón 029. Lo anterior, debe de respaldarse con la elaboración de perfiles de servicios, además de términos de referencia apropiados, que permitan la elección del profesional o técnico conveniente, para la realización del trabajo o estudio específico a contratar, quien entregara un producto de calidad y que en la práctica sirva para el adecuado funcionamiento de las instituciones.

Las instituciones gubernamentales cuentan con una plataforma legal para la contratación de personal en relación de dependencia, entonces, estas deben, junto con la ONSEC, evaluar a todo el personal que actualmente está contratado en el renglón 029 y determinar si cumplen con los requisitos para ser servidor público y contratarlo en el renglón 011 al personal administrativo y técnico, y en el renglón 031 al personal operativo (mantenimiento, limpieza, pilotos, mensajeros, etc).

El marco legal y normativo actual del renglón 029, debe ser modificado y reforzado, para que sea congruente con la realidad que pretende normar, ya que, no promueve de forma efectiva la transparencia, eficiencia y eficacia del sistema y sus procesos de contratación de personal.

Además, es necesario que el Estado de Guatemala regule en ley, una normativa más amplia y clara, sobre la contratación de servicios en el renglón 029, para que las

instituciones tengan una base legal congruente, y no contraten a personas que no cumplan con lo normado en ley; además, se deben imponer sanciones importantes, a los funcionarios y servidores públicos que incumplan con lo legislado en este rubro.

- 3) Al ubicar al personal, que cumpla con lo establecido tanto por la institución, como por la ONSEC, en los renglones que corresponden a sus funciones, renglón 011, 021, 022 o 031, el trabajador podría elevar su nivel de motivación, al percibir que la institución le está dando la estabilidad laboral que necesita, carrera administrativa y prestaciones de ley a que tiene derecho como trabajador en relación de dependencia; así como poder estar sujeto responder a sus obligaciones y a exigir sus derechos laborales.
- 4) El Estado de Guatemala debe apoyar a sus dependencias centralizadas y no centralizadas, ampliando el presupuesto para la contratación de personal en relación de dependencia, el que tendrá estabilidad y prestaciones laborales: así como hacer eficiente su sistema de Servicio Civil, creando mecanismos rápidos y sencillos, para realizar sus funciones de selección, contratación, control y desarrollo del personal.

#### **b) Para próximas investigaciones:**

- 1) Realizar la investigación considerando otras instituciones gubernamentales, de forma de poder comparar el “índice de motivación laboral” y dar explicación a las diferencias o similitudes importantes que se encuentren.
- 2) Considerar hacer un estudio de motivación laboral al personal contratado en el renglón 011 (personal permanente), utilizando el mismo instrumento de investigación que se utilizó en la presente investigación (con sus respectivos cambios de forma) y comparar el “índice de motivación laboral” de esta investigación, determinando así, si el personal 011 está menos, igual o más motivado que el personal 029.
- 3) Realizar una investigación en que se haga una correlación del “índice de motivación laboral” y “la productividad” del personal que trabaja en el renglón 029.
- 4) Considerar otra teoría de motivación, y poder determinar si existen o no diferencias, en los índices de motivación laboral que arrojen los estudios, y sustentar el porqué de las diferencias o similitudes de los resultados.

# FUENTES

## Bibliográficas

1. Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.
2. Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.
3. Hernández, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). Pilar Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
4. Koontz, H., y Weihrich, H. (2007). Elementos de Administración -Un Enfoque Internacional- Mexico: McGraw Hill.
5. Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global. Mexico: McGraw-Hill.
6. Pañeda, J. (2004). Administración. México: McGraw Hill.
7. Quiroga, G. (1988). Organización y Métodos en la Administración Pública. México: Trillas.
8. Reyes, A. (2002). Administración Moderna. México D.F.: LIMUSA, S.A.
9. Robbins, S., y Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson.
10. Rodríguez, E. (2005). Metodología de la Investigación. México: Hector Merino Rodríguez.
11. Rodríguez, J. (2007). Administración de Moderna de Personal. Mexico: Thomson.
12. Rue, L., y Byars, L. (2009). Administración -Teoría y Aplicaciones-. México: Alfaomega.
13. Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). Administración. México: Prentice Hall.
14. Wayne, R. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. . Mexico: Pearson.
15. Pañeda, J. (2004). Adminitración. Mexico: McGraw Hill.



## Documentales

16. Acción Ciudadana. (2007). Informe Independiente de Seguimiento a la Implementación de la Convención Interamericana Contra la Corrupción en Guatemala. Guatemala.
17. Acevedo, M. (2006). La inestabilidad laboral de los trabajadores del Estado: estudio monográfico de un caso. Guatemala: Universidad de San Carlos.
18. Argueta, A. (2008). El Disfraz de la Relación de Trabajo en Guatemala. Guatemala.
19. Dirección General de Caminos. (2013). Plan Operativo Anual -2013. Guatemala: DGC.
20. González, B. (2009). Análisis jurídico de los contratos de servicios técnicos y profesionales de carácter temporal para la contratación de docentes en el Ministerio de Educación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
21. MIFIN. (2008). Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala. Guatemala.
22. ONSEC. (1997). Normas para la contratación de servicios técnicos y profesionales con cargo al renglón presupuestario 029. Guatemala.
23. Orrego, C. (2008). La oficina nacional de servicio civil y su intervención para dictaminar el pago de prestaciones laborales a ex-servidores públicos. Guatemala: Universidad de San Carlos.
24. Peña, K. (2011). Análisis jurídico respecto a la inamovilidad de las mujeres en estado de gravidez que laboran bajo partida presupuestaria número 029. Guatemala: Universidad de San Carlos.
25. Paredes, J. (2012). El contrato de servicios profesionales, utilizado para violar los derechos laborales de los trabajadores. Guatemala: Universidad de San Carlos.
26. Pichardo, I. (1984). Introducción a la Administración Pública en México. México: INAP CONACYT.
27. Reglamento de la Ley de Servicio Civil. (1998). Guatemala: Gobierno de Guatemala.

28. Roca, C. (2003). El servicio civil en Guatemala: elementos para su reforma. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.
29. UNESCO. (1987). Diccionario Unesco de ciencias sociales. Barcelona: Planeta-Agostini.
30. Vásquez, A. L. (2005). Análisis jurídico de los contratos laborales de los trabajadores del estado en el departamento de Guatemala. Guatemala: Universidad de San Carlos.

### **Electrónicas**

31. COVIAL. (25 de mayo de 2013). Unidad Ejecutora de Conservación Vial. Obtenido de [www.covial.gob.gt/](http://www.covial.gob.gt/).
32. Chalico, H. P. (2004). El sistema de responsabilidad de los servidores públicos ante la corrupción: valoración de su eficacia jurídica. (Tesis de Grado, Universidad de las Américas Puebla) Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ledf/chalico\\_p\\_hp/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledf/chalico_p_hp/portada.html)
33. Duarte, E. (2006). Estudio de motivación, actitudes y productividad empleados del sector maquilador del noroeste de México. (Tesis de Doctoral, Cetys Universidad.) Recuperado de: [www.posgrado.cetys.mx/downloads/tesis4.pdf](http://www.posgrado.cetys.mx/downloads/tesis4.pdf)
34. Zavala, S. (04 de marzo de 2013). VII Congreso Iberoamericano de Educación Matemática. Obtenido de CIBEM: <http://www.cibem.org/paginas/img/apa6.pdf>

### **Entrevistas**

35. Herrera, G. (14 de junio de 2013). Datos Generales del Personal de -COVIAL-. (O. G. Donis Escobar, Entrevistador)
36. Lazo, L. R. (14 de junio de 2013). Datos Generales del Personal de -DGC-. (O. G. Donis Escobar, Entrevistador)

A N E X O

A

## NORMAS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES CON CARGO AL RENGLÓN PRESUPUESTARIO 029

### CIRCULAR CONJUNTA DEL MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS, CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS Y OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL<sup>1</sup>

Para la contratación de Servicios Técnicos y Profesionales con cargo al renglón presupuestario 029, "Otras remuneraciones de personal temporal", por parte del Sector Público, que comprende los Organismos del Estado, sus entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades del país, la Universidad de San Carlos de Guatemala, las empresas públicas, estatales o municipales, además de los requisitos que establece la Ley de Contrataciones del Estado, Decreto Número 57-92 del Congreso de la República y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo Número 1056-92, del 22 de diciembre de 1992, se observarán las siguientes normas:

#### I

En ningún caso las personas a contratarse pueden iniciar la prestación del servicio antes de que el contrato haya sido aprobado por la autoridad superior que corresponda, de conformidad con lo preceptuado por el Artículo 26 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. No se reconocerá ni se legalizará pago alguno, si los servicios no hubieren sido prestados conforme a lo preceptuado por el Artículo 13, numeral 3 de la Ley Orgánica del Presupuesto.

#### II

En el texto de cada contrato suscrito deberá indicarse, que los servicios contratados son de carácter técnico o profesional universitario según el caso, haciendo una descripción detallada del objeto del contrato. Además que el acto contractual no crea relación laboral entre las partes, por cuanto la retribución acordada por los servicios no es para ningún puesto, empleo o cargo público, en concordancia a lo previsto por los artículos 2027 y 2028 del Código Civil, Decreto Ley Número 106.<sup>1</sup>

#### III

Los profesionales universitarios que se contratan deben cumplir con la obligación de acreditar ser colegiado activo, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 1 del Decreto Número 62-91 del Congreso de la República "Ley de Colegiación Profesional Obligatoria".

<sup>1</sup> Publicado en el Diario Oficial el 5 de marzo de 1997.

<sup>2</sup> Modificado como aparece en el texto en PUBLICACIONES VARIAS, publicado en el Diario Oficial el 30 de enero de 1998.

#### I

### OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

la indemnización, vacaciones, aguinaldo, bonificaciones, pago de tiempo extraordinario, licencias, permisos, etc., además, no se les hará ningún descuento para el Fondo de las Clases Pasivas Civiles del Estado, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ni el descuento, a que se refiere el Decreto Número 81-70 del Congreso de la República, exceptuándose las retenciones ordenadas por los tribunales de justicia, no estando en consecuencia amparadas por ninguna de las estipulaciones del Código de Trabajo. No obstante lo anterior, las personas contratadas, además de las retribuciones pactadas por sus servicios, tienen derecho a que se les pague los gastos en que incurran, cuando por motivo de los servicios prestados, tengan que trasladarse al interior o exterior del país, de conformidad con lo que estipula el artículo 2029 del Código Civil.

#### IX

El costo de la contratación, se hará por una cantidad global y su amortización puede hacerse mediante pagos parciales por períodos regulares, de acuerdo al avance de los trabajos, circunstancias que deben quedar claramente establecidas en el Contrato.

#### X

A las personas contratadas bajo el renglón presupuestario citado puede eventualmente asignárseles local, equipo y personal de apoyo para el mejor desempeño en la prestación de sus servicios y siempre que dichas circunstancias queden expresamente establecidas en el contrato respectivo.

#### XI

Las personas contratadas con cargo al renglón referido no necesariamente deben observar la jornada u horario de trabajo de la dependenda contratante, toda vez que la evaluación de sus servicios se hará en base a los resultados parciales o finales de su gestión.

#### XII

Debe establecerse en el texto del contrato, la obligación que tienen las personas contratadas de rendir informes periódicos del avance de los servicios encomendados, así como un informe final acompañado del producto o resultado de la prestación de sus servicios.

#### XIII

Es responsabilidad de las autoridades contratantes, velar porque en los contratos que se suscriban, se estipule en cláusula especial que el impuesto al valor agregado (IVA), debe quedar incluido dentro del monto a que se ascienda la prestación de los servicios

#### IV

Cuando no exista en el país disponibilidad de técnicos o profesionales universitarios en determinada rama científica o técnica, previa información recabada de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de las demás universidades del país y del Colegio Profesional que corresponda, podrá contratarse a profesionales universitarios extranjeros, quienes deberán acreditar documentalmente, antes de la celebración del contrato, su calidad técnica o profesional. El documento respectivo deberá llenar los requisitos a que se refieren los Artículos 37 y 38 de la Ley del Organismo Judicial (Decreto Número 2-89 del Congreso de la República) y sus Reformas.

#### V

Los técnicos no universitarios deberán acreditar, previamente al acto contractual, la preparación técnica recibida, mediante constancia certificada extendida por las instituciones tecnológicas autorizadas por el Gobierno o bien acreditar satisfactoriamente suficiente experiencia en la rama técnica de que se trate. En el caso de Técnicos extranjeros no universitarios se acreditará la preparación técnica recibida, legalizando el documento correspondiente en la forma prevista en los artículos 37 y 38 de la Ley del Organismo Judicial (Decreto Número 2-89 del Congreso de la República) y sus Reformas.

#### VI

La contratación de servicios técnicos y profesionales con cargo al renglón presupuestario referido, solamente se autorizará cuando tales servicios no pueden ser desempeñados por empleados regulares y siempre que pueda determinarse su costo total, el plazo y el producto final y que la actividad a realizarse no tenga carácter de permanente, a criterio de la autoridad contratante.

#### VII

Con cargo al renglón presupuestario descrito únicamente pueden contratarse personas individuales para la realización de trabajos o estudios específicos de naturaleza técnica o profesional. Para el cumplimiento de lo pactado, la persona contratada deberá prestar la "fianza de cumplimiento" a que se refiere el Artículo 65 de la Ley de Contrataciones del Estado y numeral 1) del Artículo 38 de su Reglamento.

#### VIII

Las personas contratadas con cargo al renglón presupuestario mencionado, no tienen el carácter de "servidores públicos" de conformidad con lo preceptuado por el Artículo 40, de Ley de Servicio Civil, por lo que debe quedar claramente estipulado en el contrato respectivo que dichas personas no tienen derecho a ninguna de las prestaciones de carácter laboral que la Ley otorga a los servidores públicos, tales como:

#### 2

### OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL

contratados en dichos instrumentos, de conformidad con lo dispuesto en la ley de la materia.

#### XIV<sup>2</sup>

#### XV

El Estado o sus instituciones deben reservarse el derecho de rescindir unilateralmente el contrato sin ninguna responsabilidad de su parte, sin perjuicio de hacer efectiva la "fianza de cumplimiento" en caso de incumplimiento por parte de la persona contratada, de las obligaciones estipuladas en el Contrato.

#### XVI

No podrán celebrar contratos con cargo al renglón 029 "Otras remuneraciones de personal temporal", los servidores o trabajadores públicos del Estado o de las entidades que se refiere el artículo 1 del Decreto 57-92 del Congreso de la República, así como sus parientes dentro de los grados de ley, cuando los contratos deban celebrarse con las dependencias en que tal servidor o trabajador del Estado, preste sus servicios o se encuentren bajo su autoridad, tal como lo dispone el artículo 80 numeral 3 del Decreto citado.

Tampoco podrán las entidades a que se refiere el Artículo 1 del Decreto identificado anteriormente, contratar con cargo al renglón presupuestario, a personas que laboren o ejerzan representación en Organismos Internacionales o Regionales con sede en la República de Guatemala.<sup>3</sup>

#### XVII

Los funcionarios o empleados que infrinjan las disposiciones contenidas en esta Circular y las disposiciones contenidas a este respecto en el Decreto Número 57-92, del Congreso de la República y su reglamento, quedan obligados a responder por el pago o por el compromiso que hubieren contraído, según el caso, sin perjuicio de cualquier otra responsabilidad que les corresponda.

En la ciudad de Guatemala a los dos días del mes de enero de mil novecientos noventa y siete.

<sup>2</sup> Derogado en PUBLICACIONES VARIAS, publicado en el Diario oficial el 30 de enero de 1998.

<sup>3</sup> Adicionado como aparece en el texto en PUBLICACIONES VARIAS, publicado en el Diario Oficial el 30 de enero de 1998.

**LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ**  
Ministro de Finanzas Públicas

**LIC. LUIS ARTURO AGUILAR SOLARES**  
Contralor General de Cuentas

**LICDA. MIREYA BARRERA M. DE VELÁSQUEZ**  
Directora de la Oficina Nacional de Servicio Civil

A N E X O

B



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**CUESTIONARIO**

Buen día, soy estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, solicitando su amable colaboración para completar el siguiente cuestionario; mismo que servirá de base para la elaboración de la tesis de postgrado.

**Objetivo:** El presente instrumento busca conocer el nivel de motivación del personal contratado en la modalidad renglon 029.

**“No anote su nombre o firma, ya que se trata de información de carácter anónimo y de estricta confidencialidad”**

**Primera parte. Instrucciones:** Marque con una **X** sus características personales.

a) Edad

|                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | De 20 a 25 años |
| <input type="checkbox"/> | De 25 a 35 años |
| <input type="checkbox"/> | De 36 a 45 años |
| <input type="checkbox"/> | De 46 a 55 años |
| <input type="checkbox"/> | De 56 a 65 años |
| <input type="checkbox"/> | De 65 o mas     |

b) Género

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | HOMBRE |
| <input type="checkbox"/> | MUJER  |

c) Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar

|                          |                                                                             |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Primarios                                                                   |
| <input type="checkbox"/> | Nivel Básico                                                                |
| <input type="checkbox"/> | Nivel Diversificado                                                         |
| <input type="checkbox"/> | Nivel Técnico (título de técnico o mínimo 3er. Año Aprobado De Universidad) |
| <input type="checkbox"/> | Licenciatura                                                                |
| <input type="checkbox"/> | Maestría/Doctorado                                                          |

d) Rango de honorarios mensuales que recibe actualmente en esta institucion

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | De Q.3,000.00 A 5,000.00   |
| <input type="checkbox"/> | De Q.5,001.00 A 7,000.00   |
| <input type="checkbox"/> | De Q.7,001.00 A 9,000.00   |
| <input type="checkbox"/> | De Q.9,001.00 A 11,000.00  |
| <input type="checkbox"/> | De Q.11,001.00 A 13,000.00 |
| <input type="checkbox"/> | De Q.13,001.00 A 15,000.00 |
| <input type="checkbox"/> | De Q.15,001.00 en adelante |

e) Tiempo de prestar sus servicios bajo el renglon 029 para esta institucion

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1 año o menos     |
| <input type="checkbox"/> | De 1 a 5 años     |
| <input type="checkbox"/> | De 6 a 10 años    |
| <input type="checkbox"/> | De 11 a 15 años   |
| <input type="checkbox"/> | De 16 en adelante |

**Segunda parte. Instrucciones:** En las afirmaciones que a continuación se le presentan, subrayar el ítem que más refleje su opinión, respondiendo objetivamente.

1. Los honorarios que percibo en este trabajo me parecen apropiados  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
2. Me gustaría ganar más aunque tuviera que trabajar más tiempo  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
3. Los ingresos que obtengo en este trabajo son importantes para los que dependen de mí  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
4. Los ingresos que percibo en la institución cubren mis necesidades básicas (comida, techo, vestido, etc.)  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
5. La Institución me brinda las condiciones físicas y ambientales (mobiliario y equipo, oficinas iluminadas, etc.) adecuadas para el desarrollo de mis labores cotidianas  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
6. Esta institución y el tipo de contratación (029), me proporcionan la estabilidad laboral que necesito  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
7. La institución y el tipo de contratación (029), me permiten tener un plan de carrera a largo plazo  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
8. Trabajar aquí le da un nivel de vida aceptable a los que dependen de mí  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
9. Las autoridades reconocen cuando hago las cosas muy bien  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
10. Las autoridades me dicen lo que no hago bien, para enterarme y poder mejorar  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
11. Creo que la Institución me ha dado suficiente información de su situación general  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
12. Cada vez que puedo me gusta decir en qué institución trabajo porque es buena  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
13. Cuando ingresé a la Institución recibí mucha ayuda para no tardarme en entender las cosas por mí mismo  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
14. El mío es uno de los mejores departamentos de la organización  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
15. Se toman en cuenta mis opiniones para mejorar el trabajo en mi departamento  
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo



16. Me tratan bien y me llevo bien con todos en el área de trabajo

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

17. La institución me da la oportunidad de ascender y por ende incrementar mis honorarios

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

18. Se requiere de experiencia y habilidad para dominar mi trabajo

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

19. Mis actividades laborales requieren creatividad y me representan un desafío constante

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

20. Recibo suficientes cursos de actualización, entrenamiento y capacitación para desarrollar mi trabajo cada vez mejor

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

*¡Ánimo! Todo pasa. Ama tu trabajo y no dejes de cumplir tu deber cada día. Don Bosco*

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**