

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



**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA LOS
COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA, UBICADA EN LA ZONA 10 DEL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



LICENCIADO DENIS ARIEL HERNÁNDEZ PÉREZ

Guatemala, octubre 2022

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



“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA, UBICADA EN LA ZONA 10 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018



DOCENTE:

MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR:

LIC. DENIS ARIEL HERNÁNDEZ PÉREZ

Guatemala, octubre 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo:	Msc. Hayde Grajeda Medrano
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto:	P.C. Henry Omar López Ramírez

**TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN
DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN EL ACTA
CORRESPONDIENTE**

Coordinador: Msc. Mildred Guillen

Evaluador: Msc. Larry Segura

Evaluador: Karla Krings



ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-004-JPFS-2022

ACTA/EP No. 3900

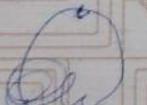
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 18 de Septiembre de 2022, a las 11:30 - 12:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Lic. Denis Ariel Hernández Pérez**, carné No **200914327**, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA, UBICADA EN LA ZONA 10 DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **12 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones, que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

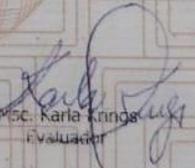
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de septiembre del año dos mil veintidos.



Msc. Mildred Guillén
Coordinador



Msc. Larry Segura
Evaluador



Msc. Karla Krings
Evaluador



Lic. Denis Ariel Hernández Pérez
Postulante



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

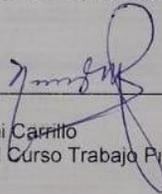
ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Lic. Denis Ariel Hernández Pérez**, Carné 200914327 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	12
Nota final:	70

APROBADO

Guatemala 24 de Septiembre de 2022.

(F) 

Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **DENIS ARIEL HERNÁNDEZ PÉREZ**, con número de carné: **200914327**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor:  _____

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS** Por guiarme y darme sabiduría para poder culminar esta meta profesional. Gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante en mi vida sino en todo momento ofreciéndome lo mejor para mi persona.
- MIS PADRES** Vito Baldemar Hernández Morales y Luz Verónica Pérez Herrera quienes con su sacrificios, valores y principios que me inculcaron a ser una persona de bien y por todo su apoyo incondicional en los momentos difíciles, gracias por todos sus esfuerzos, el triunfo es mío pero el logro es de ellos.
- MI ESPOSA** Ilinca Fabiola Sánchez García por su amor, apoyo y paciencia en todo momento, por estar siempre a mi lado y siempre darme fuerzas para seguir adelante.
- MI HIJO** Dennis Steven Hernández Sánchez por ser mi inspiración y motivo para poder culminar esta meta profesional.
- MIS HERMANOS** Sandra Verónica Hernández Pérez y Jonathan Steven Hernández Pérez Por sus palabras de aliento y no dejar rendirme, gracias por su apoyo y cariño absoluto.
- TODA MI FAMILIA** Por estar presente en las buenas y malas, por motivarme a seguir adelante ya que todos siempre han estado conmigo.
- MIS SUEGROS** Les doy gracias por motivarme a seguir adelante y darme esas palabras de aliento siempre.
- MIS AMIGOS** Por su amistad y apoyo incondicional.

ESCUELA DE Por su enseñanza.
ESTUDIOS DE
POSTGRADO

UNIVERSIDAD DE Por ser mi alma Mater, por ser quien permitió mi formación
SAN CARLOS DE profesional.
GUATEMALA

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
1. Antecedentes	1
2. Marco Teórico	11
2.1 Administración Pública	11
2.2 Características de la Administración Pública	12
2.3 Objetivo de la Administración Pública	13
2.4 Estructura de la Administración Pública	13
2.5 Servidor Público	14
2.6 Estructura del Gasto	16
2.6.1 <i>Renglón 011</i>	17
2.6.2 <i>Renglón 021</i>	17
2.6.3 <i>Renglón 022</i>	17
2.6.4 <i>Renglón 029</i>	17
2.6.5 <i>Renglón 031</i>	18
2.7 Motivación Laboral	18
2.8 Tipos de Motivación	19
2.9 Carácter del Estímulo Percibido	19
2.10 Nivel de Necesidad	20
2.11 Antecedentes de la Motivación Laboral	20
2.12 Factores que Influyen en la Motivación Laboral	21
2.13 Implementación de la Motivación Laboral	22
2.14 Técnicas Motivacionales	23
3. Metodología	30
3.1 Definición del Problema	30
3.2 Planteamiento del Problema	30
3.3 Objetivo General	30
3.4 Objetivos Específicos	30
3.5 Delimitación del Problema	31
3.5.1 <i>Ámbito Geográfico</i>	31
3.5.2 <i>Ámbito Institucional</i>	31
3.5.3 <i>Unidad de Análisis</i>	31
3.5.4 <i>Periodo de Investigación</i>	31

3.6	Método de Investigación	31
3.7	Alcance y Tipo de Estudio	32
3.8	Técnicas de Recolectar Información	32
3.8.1	<i>Bibliográficas</i>	32
3.8.2	<i>Técnica de Campo</i>	32
3.9	Instrumentos de Investigación	33
3.9.1	<i>Entrevista</i>	33
3.10	Población	34
3.11	Estadística	34
4.	Discusión de Resultados	35
5.	Conclusiones y Recomendaciones	53
5.1	Conclusiones	53
5.2	Recomendaciones	54
6.	Bibliografía	55
Anexos		59
Anexo 1.	Censo a colaboradores del área administrativa	59
Anexo 2.	Propuesta de Programa de Motivación Laboral	61

Resumen

La importancia de la motivación laboral es un hecho que cada día está más presente en las organizaciones, considerando que uno de los pilares más importantes de toda organización son sus colaboradores, es fundamental generar motivación para hacerlos sentir importantes y productivos en su lugar de trabajo.

En el presente estudio se analizaron factores relacionados con la administración pública, renglones presupuestarios y elementos que influyen en la motivación laboral de los colaboradores, para realizar una propuesta de un programa de motivación laboral que mejore el rendimiento de los colaboradores y la consecución de los objetivos institucionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los colaboradores del área administrativa, se pudo comprobar que la motivación enfocada al logro existe dentro de la institución pública, sin embargo, carece de motivación enfocada en el poder y la afiliación lo que provoca que los colaboradores no busquen integrarse por completo en la institución u otros grupos sociales de interés para dicha área.

Dentro de los factores de motivación que actualmente influyen de forma positiva en los colaboradores se pueden mencionar el ambiente de trabajo, las condiciones laborales y el puesto de trabajo que es acorde a las aptitudes de cada colaborador.

Introducción

La motivación laboral hace referencia a todo impulso necesario para que los colaboradores cumplan con los objetivos planteados, para muchos autores la motivación laboral es uno de los factores clave dentro de los componentes de un clima organizacional exitoso.

Así mismo, existen diversos factores que influyen en la motivación laboral sin embargo dentro de los más importantes se pueden mencionar el puesto de trabajo, la autonomía en el trabajo, el ambiente y condiciones laborales, la comunicación, las necesidades humanas, el afecto y autoestima, es por ello que toda institución debe contener un programa de motivación laboral con incentivos económicos y no económicos enfocado en las necesidades de sus colaboradores.

Por lo tanto, el objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores, para lo cual es necesario establecer objetivos específicos como descubrir los factores de motivación laboral que influyen en los colaboradores, determinar las razones por las cuales existe falta de motivación laboral y asimismo diseñar un programa de motivación laboral para los colaboradores del área administrativa de una institución pública. De tal forma que para el cumplimiento de dichos objetivos se hace necesario utilizar el método científico en sus diferentes fases.

El contenido del trabajo de investigación se divide en cuatro apartados los cuales se encuentran estructurados de la siguiente manera: en el capítulo uno se encuentran los antecedentes en el cual se detallan los diversos estudios que se han realizado sobre el tema objeto de estudio. El capítulo dos contiene el marco teórico que hace énfasis en los diferentes temas que tienen relación con el tema principal para lograr una mejor comprensión del mismo. El capítulo tres cita la metodología y técnicas utilizadas para la recolección de información del personal administrativo como lo son el censo y la observación directa, asimismo se utilizó una encuesta de preguntas cerradas. El capítulo cuatro contiene la discusión de los resultados a

través del análisis e interpretación de los mismos por medio de gráficas que permiten determinar los factores que actualmente influyen en la motivación de los colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones. Se detalla la bibliografía que hace referencia a las fuentes consultadas para adquirir los conocimientos teóricos necesarios para realizar el presente trabajo de investigación y finalmente se complementa con los anexos compuesto por el cuestionario y la propuesta del programa de motivación laboral acorde a las necesidades expuestas por los colaboradores con el objetivo de aportar y fortalecer en la gestión que tiene la institución actualmente con su talento humano y por ende mejorar los índices del desempeño.

1. Antecedentes

Hoy en día la Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más importantes de cualquier empresa ya que se ocupa de las personas que trabajan en ella, se encarga de los mecanismos de selección, formación y estímulo que se le brinda al colaborador, conlleva todo aquello que involucra al departamento de Recursos Humanos.

Los autores Dessler y Varela Juárez (2015) definen la Administración de Recursos Humanos (ARH) como las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Cifuentes (2018) a través de su tesis denominada “Estudio de los factores determinantes en la satisfacción laboral, caso empresa de Productos Cárnicos” para optar el grado de Maestra en Ciencias en la Universidad de San Carlos de Guatemala, llegó a la conclusión que la motivación es importante para el desempeño de las actividades de los colaboradores y así tener en cuenta la opinión de ellos para saber cómo se sienten en su entorno laboral, el factor monetario puede llegar a ser causa de motivación para los trabajadores, y debe de considerarse al revisar los objetivos o metas.

Es necesaria la motivación para el buen rendimiento de los empleados a través de incentivos económicos y participación en actividades que permitan crear una fuerza de trabajo productiva, ya que la falta de motivación puede dejar a los empleados en busca de razones para dar su máximo esfuerzo.

La investigación realizada por Carcasi (2018) sobre la “Motivación intrínseca asociada al nivel de satisfacción laboral del personal asistencial de la Redess Lampa 2017” para obtener el grado de Maestría en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Perú menciona que la motivación del talento humano consiste en el conjunto de expectativa e intenciones de los sujetos en un contexto organizacional es decir no es solo premiar o estimular a los sujetos que son parte

de un sistema organizacional dentro de ciertas condiciones, sino se refiere en términos generales amplia serie de impulsos, necesidades, anhelos, deseos y fuerzas abstractas que orienten una acción a ejecutar y diligencia. Promover los valores, culturas y políticas que potencialicen la motivación intrínseca, extrínseca como herramientas para mejorar las relaciones interpersonales para el logro de las metas.

De acuerdo a Navarro (2019) en su tesis “La motivación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local de Padre Abad-Aguaytia” para optar por el grado de Maestro en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional Agraria de la Selva de Tingo María – Perú, determina que la problemática de la motivación de los empleados no es la mejor, éstos expresan la necesidad de satisfacer sus necesidades internas y externas, sienten que su trabajo no es valorado apropiadamente y permite establecer que muchos de los problemas en las instituciones son el resultado de la falta e inadecuada motivación por parte de los directivos o administradores de las empresas e instituciones. Así, el trabajador se desmotiva, ya sea por la personalidad del gerente, su comportamiento autoritario, el maltrato al trabajador, la ausencia de estímulos, entre otros.

La motivación es un resorte importante favorable para las instituciones públicas o privadas, influirá en la posibilidad de supervivencia de estas, es esencial para el buen desempeño de los recursos humanos dentro del aparato gubernamental, a partir de esto, su desempeño laboral optimizará los demás recursos y por ende se logrará el éxito de la organización interno y externo.

El estudio realizado por Cárdenas (2017) sobre “Motivación laboral y bienestar psicológico en trabajadores que estudian en un programa por experiencia profesional en una universidad privada con sede en Lima” para obtener el grado de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos en la Universidad Ricardo Palma de Perú, admite que la importancia del estudio residió en la necesidad de conocer la implicancia de la motivaciones intrínseca y extrínseca, con el bienestar psicológico que es importante describir en estudiantes que trabajan,

ya que encontramos variables que se afectan mutuamente en el rendimiento laboral, la conducta propicia en el ambiente de trabajo, la estabilidad emocional del estudiante y la búsqueda del bienestar personal.

Históricamente la motivación ha sido un campo de la psicología en constante estudio, quedan muchas incógnitas por resolver acerca de este tema debido a su complejidad intrínseca se fundamenta en las ideas filosóficas y en los descubrimientos procedentes del campo de la Fisiología. La motivación es entendida como la fuerza o impulso que mueve a realizar actividades de la vida humana adquiere un carácter de impulso, cuando se mantiene la voluntad y el esfuerzo para alcanzar un objetivo previamente determinado y la capacidad de preservar el esfuerzo que se requiere durante el tiempo necesario para conseguirlo.

Montenegro (2016) en su tesis “Factores motivacionales en empleados del sector de la construcción en Colombia” para obtener el grado de Magister en Dirección en la Universidad del Rosario Bogotá D.C., identifica múltiples factores que afectan el rendimiento laboral del trabajador, tales como: sentir que el trabajo que desempeña dentro de la empresa es subvalorado por parte de su supervisor o jefe, así mismo, el entorno en el cual ejecuta sus tareas a diario no presenta las condiciones adecuadas para que el trabajador pueda dar su mejor rendimiento, o tal vez que las labores no se han diseñado en forma tal que se desarrolle la motivación en sí. Llegó a la conclusión que se debe fortalecer la motivación para lograr el mayor rendimiento de los empleados ya que los bajos salarios y las malas condiciones de trabajo puede ser un factor de desmotivación.

La investigación llevada a cabo por De Los Ríos et al. (2020) sobre “La motivación y su relación con la felicidad en el empresa Inka Construcciones” para optar en conjunto al grado de Magister en Dirección de la Universidad Católica de Perú indican que actualmente, existen diversas manifestaciones culturales y sociales que están mostrándole al mundo entero la importancia de la felicidad y de la motivación en la vida en general. Tanto para motivación laboral

como para felicidad, existen distintos supuestos sobre la definición y cómo ha ido evolucionando en el transcurso del tiempo.

En este sentido, la motivación juega un rol importante ya que permite satisfacerlos y, posterior a ello, mantener ciertos comportamientos y cumplir los objetivos. Se requiere que las organizaciones identifiquen lo que motiva exactamente a sus colaboradores y busquen la mejor estrategia para lograrlo. La felicidad tiene una estrecha relación con las emociones positivas, logro, sentido de trascendencia, entre otros.

El estudio realizado por Chirinos (2019) denominado “Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del régimen CAS de la sede principal de la Corte Superior de Justicia de Huaura” para obtener el grado de Maestro en Trabajo Social en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Perú cuyo objetivo era determinar la relación existente entre la motivación y la dimensión de las condiciones materiales, beneficios remunerativos, políticas administrativas, relaciones interpersonales, desarrollo personal, desempeño de tareas y la relación de la autoridad, concluye que de 47 trabajadores que es la población evaluada, el 64% muestra baja motivación y el 83% presenta insatisfacción laboral (alta y parcial). Por lo tanto la baja motivación de los trabajadores afecta la satisfacción laboral. Involucrar a los empleados para que se sientan identificados con la institución, lograría implementar planes de capacitación para que se sientan motivados para el logro de los objetivos.

Burga & Wiese (2018) en su investigación sobre “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque” para optar al grado de Maestro en Formación Directiva y Gobierno de las personas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, Perú llegaron a la conclusión que Lambayeque tiene una adecuada motivación debido al buen uso que se da en las capacitaciones, ya que cuenta con un ambiente laboral óptimo de los empleados, no está por demás mejorar los salarios y beneficios que actualmente están vigentes.

Todas las instituciones públicas o privadas deberían de estar constantemente motivando al personal, ya que ellos son la columna vertebral de las instituciones, si el personal se siente motivado se disfrutará de un ambiente agradable y les permitirá cumplir los objetivos y metas que se tienen planeados.

En la investigación de Zaldúa (2018) sobre los “Factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores del hospital Israel Quinteros Paredes del Cantón Paján, Provincia de Manabí” realizada para obtener el grado de Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador el autor se hace énfasis a los factores motivacionales detallando que si sus necesidades son cubiertas estas se reflejan directamente con satisfacción laboral plena, mientras que si sus necesidades no se cubren producen insatisfacción laboral. En fin, el hecho de contar con un ambiente laboral adecuado, remuneración adecuada, seguridad en el trabajo, beneficios y seguro social, entre otros, cumpliendo con factores higiénicos garantiza no tener personal insatisfecho más sin embargo no guarda relación con tener niveles de satisfacción laboral adecuados.

Por otro lado, al cumplir con los factores higiénicos, más la fomentación de factores motivacionales como son: reconocimiento del éxito obtenido en el trabajo por parte de los directivos o compañeros de forma individual o colectiva, aumento de la versatilidad y complejidad de los trabajos encomendados, promociones en la empresa, entre otros, garantizan niveles óptimos de satisfacción laboral.

Verdesoto (2021) en su tesis “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019” para obtener el grado de Master en Gestión del Talento Humano en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con miras de cumplir con su propósito, se planteó una metodología que se ajustaba a las necesidades investigativas requeridas; practicó una investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional y no experimental. Realizando encuestas y la entrevistas a 36 funcionarios y a 2 autoridades de la institución, los resultados mostraron varios aspectos; que, aunque los

funcionarios tengan bien establecidos y calificados los factores intrínsecos, en los factores extrínsecos se presentan varias deficiencias como la poca felicitación por la realización acertada de su trabajo, escasas posibilidades de ascenso y no reciben reconocimientos públicos.

Por otra parte, se pudo evidenciar que la aplicación de indicadores muestra valores aceptables en los temas de productividad, competencia y relación, sin embargo, se presentan deficiencias en la poca ejecución de procesos de capacitación y en las dificultades que se tienen en los procesos comunicacionales internos. Se evidenció por último que la institución no cuenta con un plan de motivación que posibilite una atención adecuada y efectiva a los colaboradores, con el que se sientan motivados y comprometidos a ser más productivos y a luchar por lograr los objetivos personales e institucionales.

En la investigación realizada por Búcaro (2013) sobre “Los sistemas de contratación laboral del Estado de Guatemala, en el marco de los derechos humanos” para obtener el grado de Magister en Derechos Humanos en la Universidad Rafael Landívar, hace referencia a la contratación de trabajadores del Estado bajo el renglón 029 en general, sin hacer ninguna diferencia si se cumple una relación de trabajo. La Constitución Política de la República de Guatemala consagra en su artículo 4º el principio de igualdad, en el sentido de que todos los seres humanos son iguales en dignidad y derechos.

Así mismo, se considera servidor público, la persona individual que ocupe un puesto en la Administración Pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestarle sus servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública. Cabe mencionar que el personal que se encuentra bajo el renglón 029 no tienen las mismas prestaciones que poseen los empleados permanentes, recibiendo exclusivamente honorarios los cuales se encuentran sujetos al pago de impuestos, perdiendo el goce de prestaciones laborales.

Se determinó que la Corte de Constitucionalidad reconoce el derecho del profesional contratado bajo el renglón 029, para que se le paguen sus prestaciones laborales al momento de finalizar el contrato por parte del ente nominador (Estado de Guatemala), siempre que cumpla con los elementos del artículo 18 del Código de Trabajo, de la misma forma como se le paga a un trabajador del Estado contratado bajo el renglón 011 (trabajador permanente).

Por su parte Medrano (2018) en su investigación sobre la “Trascendencia de la administración y gestión del recurso humano desde el enfoque del derecho del trabajo” para optar al grado de Maestría en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, determina que las personas cuentan con distintas motivaciones para realizar sus tareas diarias, de esa cuenta la visión empresarial tiene que empatar con la visión personal, para alcanzar los objetivos ya que la conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos y de factores externos.

La motivación puede alcanzar altos niveles de seguridad personal, con una participación activa, proactiva, ya como un sujeto dentro de la organización y no como un recurso que aporta su fuerza de trabajo, lo cual este enfoque ha cambiado este escenario, en virtud, en la actualidad el aporte del recurso humano o talento es más que conocimientos, innovaciones y competencias. El renglón 029 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, a dichos trabajadores no se les presta la misma motivación debido a que no forman parte de la institución debido al tipo de servicio que están prestando.

La investigación realizada por Caal (2015) sobre “Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública” tesis para obtener el grado de Maestría en Ciencias en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Llega a la conclusión que la motivación de los empleados dependerá del

comportamiento del clima organizacional, debido a que la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene su esfuerzo ya que si los colaboradores se mantienen motivados alcanzan los objetivos.

Cabe reconocer que la motivación, es un proceso que comienza con una necesidad fisiológica o psicológica, que activa un comportamiento, que está dirigido a un objetivo o incentivo, mantener a los empleados satisfechos hará que dentro de la institución y sus instalaciones se tenga un clima organizacional propicio para tener mayor motivación y por consiguiente incremento en los objetivos, en la administración pública es primordial lograr cambios sustanciales en las actitudes y conductas de los empleados públicos contribuye a mejorar el servicio y la satisfacción del cliente interno y externo.

En Pasco, Perú se llevó a cabo una investigación realizada por Rosas (2018) sobre la "Gestión del talento humano y motivación laboral: caso gobierno regional Pasco 2017" con el fin de optar al grado académico de Maestro en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, se logró determinar una débil motivación de los trabajadores administrativos, técnicos, especialistas y funcionarios, esto debido a que no se identifican con la institución, debido a que no cumplen a cabalidad sus responsabilidades hacia el cumplimiento de sus funciones lo que incrementa la condición laboral de los trabajadores y por consiguiente su real rendimiento labora dando origen al retraso en el cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, se logró detectar la causa del porqué los trabajadores se encuentran desmotivados debido que son rotados de sus puestos de trabajo lo que hacen que nuevamente inicien un proceso de adaptación, además se ha observado que el personal no recibe capacitación y actualización inherentes a sus funciones, asimismo no se promueven los reconocimientos y/o estímulos económicos, por la labor realizada, todo ello la relación que puede existir con la motivación laboral del personal, a fin de contribuir a su desarrollo, mejoramiento y cambio institucional.

Con base a la investigación realizada por Reyes (2017) de la Universidad Andina Simón Bolívar sobre “La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública de Quito, Ecuador” para obtener el grado de Maestría, concluye que la influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los Servidores Públicos en el rendimiento laboral de los trabajadores es la falta de motivación para alcanzar las metas, los puntos que permiten evaluar la planificación, el reconocimiento de la labor, las recompensas y la mejora. Sin metas, el tiempo y la energía se perderían en actividades que contribuyen muy poco al éxito organizacional. De este modo, se puede observar que la estabilidad laboral está vinculada a un tipo de contrato laboral, genera de igual forma un contrato psicológico en el trabajador, que en función a su relación contractual con la organización se comprometerá con sus tareas lo que influye en su desempeño.

Se determina las formas de contratación, condiciones particulares y propias de cada modalidad, que son percibidas de manera diferente debida que pueden existir varios trabajadores con las mismas responsabilidades en función de un puesto de trabajo determinado, las diferencias de contrato pueden determinar condiciones de estabilidad, remuneración y seguridad social. Todos los actos de la administración pública son reglados por la ley, el empleado público ingresa al empleo, solamente por efecto de un concurso de oposición y en base al juicio expresado por los órganos especialmente creados por la ley, que actúan según criterios establecidos por la misma, igualmente no puede ser alejado del empleo sino en los casos expresamente indicados por la ley y en base al juicio emitido por los órganos que ella instituye.

La siguiente investigación realizada por las profesionales Patarroyo & Ramírez (2016) para implementar un “Plan de acción para incrementar la motivación laboral. El dato de los empleados públicos adscritos a la decanatura de ingeniería” para optar al título de Magíster en Administración en la Universidad del Valle de Santiago de Cali, se centra en identificar las variables que influyen en la motivación laboral de los empleados de la Decanatura, con el propósito de generar estrategias que permitan aumentar su motivación, para el desarrollo de sus

funciones, se determinó que existen problemáticas entre los empleados de esta dependencia, manifestando que se estaban presentando situaciones como la falta de sentido de pertenencia por la institución y conflictos interpersonales, lo cual están relacionados con la falta de motivación del personal, por lo que es necesario generar herramientas que contengan estrategias para mantener motivado a los empleados la aplicación del plan de acción de estrategias de motivación laboral, se podrá contribuir al incremento del logro de las metas institucionales y servirá como ayuda para el mejoramiento de las condiciones del ambiente de trabajo.

La motivación laboral tiene gran influencia en el comportamiento del ser humano, ya que existe el compromiso e interés del trabajador con el cual puedan desarrollar sus funciones, con el grado de motivación que sientan por su trabajo, tanto colaboradores como directivos reconocen que escuchar las propuestas motiva y puede llegar a aumentar la motivación de los colaboradores; de igual manera los directivos consideran que el no tomar en cuenta las ideas de los colaboradores puede llegar a ser causante de baja motivación.

En Chiclayo, Perú fue realizada una investigación por Idrogo (2017) basada en la “Estrategia de motivación que contribuya a la satisfacción laboral en los colaboradores de una institución pública” para obtener el grado académico de Maestro en Gestión del Talento Humano en la Universidad Señor de Sipán, en la que concluye que mientras la motivación sube, la satisfacción laboral también aumenta, ya que actualmente la motivación se basa en incentivos económicos que podrían sustentar que hay una motivación en práctica, pero estos incentivos se ven minimizados al no tener relación con la exigencia y resultado del trabajo que realizan.

Del mismo modo, hace mención que la motivación existente es de tipo intrínseco, lo cual quiere decir que nace del mismo trabajador y que es practicada bajo una óptica de incentivo personal, el cual nace de la necesidad de querer estar bien dentro de su centro de labores, esfuerzo y superación personal, de esto modo se evidencia en cuanto a la satisfacción laboral que los niveles con mayores porcentajes son los medios, parcialmente satisfecho e insatisfecho.

2. Marco Teórico

Para la elaboración del presente estudio, se realizaron investigaciones que sustentan el contenido del marco de referencia, basado en temas que dan soporte teórico, contextual y legal de los conceptos relacionados con la administración pública, clasificación de renglones presupuestarios en Guatemala y motivación laboral tomando en cuenta el enfoque de varios autores.

2.1 Administración Pública

En Guatemala “se le llama administración pública a la estructura del gobierno; esto es, el conjunto de instituciones y funcionarios de un país encargado de llevar la administración de todos los asuntos políticos, económicos y sociales del mismo” (Congreso de la República de Guatemala, 2009).

Su función principal establece la satisfacción de las necesidades de la población, por medio del bienestar y el progreso en conjunto. Es por ello que la administración pública debe buscar el equilibrio socioeconómico, tomando en cuenta los intereses generales frente a los particulares.

La administración pública, se encarga de proponer, evaluar y ejecutar proyectos enfocados a los servicios públicos como por ejemplo: educación, atención médica, transporte público, carreteras y vivienda entre otros. Así también, la administración pública puede actuar en todo un territorio e incluso puede actuar sobre la propiedad privada, si así lo exige el interés general. (Castaneda, 2011)

Para Fortún (2019) “la Administración Pública comprende el conjunto de órganos del sector público conformados para realizar la tarea de administrar y gestionar organismos, instituciones y entes del Estado” dicho término de administración cumple una función fundamental, la cual es establecer y fomentar una relación estrecha entre el poder político o gobierno y el pueblo ya que “los componentes principales de la Administración Pública son instituciones públicas y funcionarios”.

De tal manera para los autores Rac Arredondo et al. (2016):

Administración Pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

De acuerdo al estudio realizado por dichos autores consideran “también que se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad”.

Para Guerrero (2018) el término de:

Administración Pública es tan amplio que abarca tanto a servidores públicos, estructuras organizacionales, procedimientos, patrimonio, presupuesto y regulación, como a la gestión interna de las organizaciones y su relación con otros actores públicos y del sector privado.

Como actividad, precisamos que la administración pública es la que llevan a cabo las organizaciones formales del sector público en el ejercicio de la función administrativa; esto incluye, formalmente, todo acto que realice el Poder Ejecutivo, y materialmente, los actos particulares, concretos e individualizados que realice cualquier poder u órgano y que sean necesarios para aplicar las leyes. (p.4)

2.2 Características de la Administración Pública

De acuerdo a Uriarte (2021) dentro de las principales características de la Administración Pública se destacan las siguientes:

- Está regulada por el Poder Ejecutivo, por lo que su desempeño está sometido a un sistema de leyes y normas.

- Se organiza con una estructura burocrática y al mando de un control jerárquico.
- Gestiona y administra los organismos del Estado para brindar servicios que satisfagan las necesidades de la población y de la nación.
- Tiene como función garantizar el bienestar común de las personas y hacer respetar la ley de su país.
- Se financia a través del capital recaudado por medio de impuestos.
- Se fundamenta en los principios de honestidad, eficiencia, transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas.

2.3 Objetivo de la Administración Pública

Es importante reconocer que la Administración Pública maneja el proceso de planificar actividades que conlleva a vincular los medios y fines, diseñando normas organizativas, distribuyendo funciones, que permitan abordar la eficiencia en los objetivos de desarrollo a los que aspira la sociedad así como dignificar y enriquecer la función pública.

“La Administración pública tiene como objetivo administrar y gestionar de manera hábil y transparente los recursos del Estado, tanto los materiales como los humanos, de manera que pueda satisfacer necesidades primordiales de la sociedad” (Uriarte, 2021).

El poder Ejecutivo es el encargado de regular la Administración Pública, por medio de la recaudación de los recursos públicos conformados por el patrimonio y bienes recaudados que la población está obligada a pagar y que deben de servir para desarrollo de una nación a través de un manejo transparente.

2.4 Estructura de la Administración Pública

En Guatemala la Administración Pública está constituida de forma burocrática ya que se encuentra organizada por todos los ministerios y secretarías incluyendo todas sus estructuras, en el cual cada área está dirigida por un representante designado por el gobierno de turno. Es el Presidente de la República el jefe del Organismo Ejecutivo quien representa con mayor rango jerárquico en la Administración Pública.

2.5 Servidor Público

Los servidores públicos son las personas que prestan un servicio al Estado, en instituciones como hospitales, escuelas, fuerzas de seguridad y demás dependencias estatales, es decir que deben su servicio a la comunidad.

Se considera servidor público, a la persona individual que ocupe un puesto en la Administración Pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligada a prestarle sus servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública. (Ley de Servicio Civil, Decreto 1748, Artículo 4)

Un trabajador del Estado debe tener actitudes que tienen un individuo, entidad o institución para desempeñar una determinada tarea o cometido. La aptitud de un servidor público para asumir derechos y obligaciones por sí mismo, sin dependencia de una persona externa es la capacidad que tiene para desempeñar bien sus labores.

La idoneidad que tiene un trabajador del Estado indica a todo aquello que posee buena disposición o suficiencia para una cosa, ya que será apto, capaz, habilidoso, eficiente, dispuesto e inteligente y la responsabilidad debe ser un valor activo en el funcionario que se guía por principios y reglas de la conducta ética con el fin de ejecutar sus funciones con eficacia y calidad, satisfaciendo y respondiendo de forma continua a las necesidades que la sociedad demanda.

Es importante reconocer que existen ciertos términos dentro de la Administración Pública que se deben conocer ya que la persona individual de acuerdo a sus atribuciones laborales sin ser un servidor público puede optar a cargos de elección o ser nombrado por una autoridad como funcionario público de acuerdo al ejercicio de sus funciones recibiendo su salario correspondiente, así mismo se considera a una persona como empleado público por el nivel de la escala jerárquica de la organización el cual corresponde a un eslabón menor al funcionario,

desarrollando funciones permanentes las cuales deben ser remuneradas por un salario mensual, aspecto que le confiere estabilidad laboral en el órgano donde se ubica presupuestariamente.

En Guatemala de acuerdo al Reglamento de la Ley del Servicio Civil estable en Artículo 1 lo siguiente:

Para los efectos de la Ley de Servicio Civil y el presente Reglamento, se consideran como servidores públicos o trabajadores del Estado los siguientes:

a) Funcionario Público: 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, y se le remunera con un salario; y

b) Empleado Público: Es la persona individual que ocupa un puesto al servicio del Estado en las entidades o dependencias regidas por la Ley del 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.

No se considerarán funcionarios o empleados públicos, los que únicamente son retribuidos por el sistema de dietas, pues las mismas no constituyen salario, ni aquellos que son retribuidos con honorarios por prestar servicios técnicos o profesionales conforme la Ley de Contrataciones del Estado.

A todas aquellas personas que representen las calidades previamente descritas, para ser considerados servidores públicos e ingresen al servicio de la administración pública necesitan de las formas jurídicas que se describen a continuación:

a) Nombramiento: Los artículos 113 y 136 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establecen el derecho de los ciudadanos a optar a empleos o cargos públicos,

con lo cual se garantiza que toda persona puede ingresar a la Administración Pública y que para su adjudicación únicamente deben observarse los requisitos que la ley estipule; es decir, que el nombramiento se formaliza cuando el superior jerárquico del órgano administrativo tiene la facultad para nombrar a sus subordinados y que el documento donde se realiza es la constancia de su ejercicio, sobre este tema el autor Cabanellas cita que es: “designación para desempeñar un cargo o puesto. Documento oficial en que consta la habilitación para ejercer una profesión o para ocupar un cargo administrativo.”

b) Contrato: Se puede señalar que la fuente principal de las obligaciones es el contrato, entendiéndose como el acuerdo de voluntades entre la persona y la entidad destinado a crear obligaciones, situación que para tener validez es necesario que el contrato este aprobado por el representante legal del órgano administrativo en el que se efectúa la contratación, al respecto Cabanellas nos define el contrato administrativo como: “El que celebra la administración pública con los particulares a efectos de asegurar la ejecución de obras, la prestación de servicios o el suministro de materiales. Estos contratos no se rigen por las normas del Derecho Civil, sino por las del Derecho Administrativo.” (Valdes, 2015)

2.6 Estructura del Gasto

Es importante tener claro que el gasto público constituye el total de gastos efectuados por el sector público del Estado, en la adquisición de bienes y servicios para beneficio de la población de un país.

En el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, se contempla para el primer nivel de la clasificación por objeto del gasto, los grupos refiriéndose a Servicios Personales, que comprende la retribución a las personas en relación de dependencia o sin ella y a los miembros de comisiones, juntas, consejos, etc. Incluye aportes patronales, servicios extraordinarios, dietas, gastos de representación, asistencia socioeconómica y otras prestaciones relacionadas con salarios. Se incluye

además, otro grupo denominado Servicios no Personales. Para comprender los grupos mencionados, debemos tener en cuenta que se dividen en Subgrupos y Renglones, por lo que se abordarán los renglones que para el efecto se consideran pertinentes en esta investigación. (Valdes, 2015)

2.6.1 Renglón 011

Este renglón representa al subgrupo de personal en cargos fijos, se denomina personal permanente, y las erogaciones que se efectúan comprenden las remuneraciones en forma de sueldo, a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos. (Valdes, 2015)

2.6.2 Renglón 021

Este renglón presupuestario se refiere al personal supernumerario, que 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. (Valdes, 2015)

2.6.3 Renglón 022

Se contempla al personal por contrato, donde los egresos son 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. (Valdes, 2015)

2.6.4 Renglón 029

Se designa en el subgrupo de personal temporal como otras remuneraciones de personal temporal, donde 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 períodos que no excedan de un ejercicio fiscal. (Valdes, 2015)

2.6.5 Renglón 031

Renglón que pertenece al subgrupo de personal por jornal y a destajo, el cual se reconoce como jornales y 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. (Valdes, 2015)

2.7 Motivación Laboral

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener comprometidos a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

La motivación laboral consiste en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño de sus integrantes, para esto es necesario pensar en qué puede hacer la organización por estimular a los individuos y a los equipos a dar lo mejor de ellos mismos, de manera que favorezca tanto sus intereses personales, como los de la organización. (Mora, 2012)

Otros autores han afirmado lo siguiente:

La motivación laboral como un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta. Los motivos que encausan a un hombre o mujer a trabajar, son múltiples, pero independientemente de un factor económico, es importante que las empresas se interesen por sus empleados, que conozcan cuales son los motivos que los impulsan a trabajar. (Galván, 2017)

Para Calvache (2016) “la motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, es un término general que se aplica a todo tipo de deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares”.

Unos de los factores o componentes de un buen clima organizacional y en relación a la motivación es la comunicación efectiva entre la organización y el trabajador esto puede ayudar para tomar decisiones y evaluar opciones para una mejoría, reflejada en ambas partes, no se puede tomar la satisfacción del trabajo como una conducta sino que es una actitud, ya que se manifiesta si una persona está o no satisfecho en el desempeño de sus labores, es por eso que la organización debe mostrar su interés en el empleado y de la misma manera el empleado responder de igual, demostrando con su actitud un compromiso, que permita un rendimiento satisfactorio dentro de la organización.

La motivación laboral debe formar parte del día a día entre los empleados. A la hora de llevar a cabo un trabajo supone un cambio cualitativo, pero también una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

2.8 Tipos de Motivación

La motivación puede ser de diferentes tipos.

Motivación intrínseca: es la motivación que nace del interior de la persona independiente del estímulo, es superior a la motivación extrínseca, porque en esta se ofrece al trabajo el lugar más adecuado para que el trabajador desarrolle sus capacidades y esté en condiciones de lograr una productividad cada vez más alta.

Motivación extrínseca: este tipo de motivación se origina por todos aquellos estímulos externos o recompensas que necesita el individuo para realizar una determinada acción o actividad, en el ámbito laboral se pueden mencionar estímulos como un aumento de salario o un reconocimiento público. Es este tipo de motivación que las empresas deben emplear para incentivar al empleado.

2.9 Carácter del Estímulo Percibido

Motivación positiva: cuando el factor motivador se configura como un premio o recompensa.

Motivación negativa: si el factor motivador a la conducta del individuo es asociado como una amenaza o castigo.

2.10 Nivel de Necesidad

Motivación primaria: cuando la persona actúa para satisfacer sus necesidades básicas.

Motivación social: si la actuación del empleado está provocada por querer estar aceptado por un determinado grupo social.

2.11 Antecedentes de la Motivación Laboral

Normalmente la motivación se origina por la percepción de una necesidad y corresponde la voluntad de ejercer niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Según Barrios (2018) en su artículo denominado: Origen, concepto y teorías sobre Motivación Laboral establece que:

En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana.

El interés de estas teorías se basa en cuatro características principales:

1. Conocimiento e identificación de los componentes centrales de la motivación laboral.
2. Elaboración de modelos adecuados para su investigación.
3. Contrastación empírica de los modelos y teorías propuestas.
4. Derivación de resultados de interés para la aplicación en la gestión empresarial.

Retrocediendo a la historia, específicamente en el siglo XVIII cuando dio inicio la industrialización y fueron desapareciendo los talleres artesanales fue generando en los obreros molestias y las relaciones laborales se iban deteriorando provocando una disminución de la productividad y un aumento en la desmotivación de los trabajadores.

2.12 Factores que Influyen en la Motivación Laboral

Hay que reconocer que la conducta humana está orientada a alcanzar algunos objetivos, lo que permite comprender mejor cuales son los factores que favorecen a la motivación en el trabajo; ya que una vez motivado el trabajador aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, considerados como objetivos propios.

La motivación de un colaborador se puede dar desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que tiene a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y renombre.

Existen múltiples factores que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la organización, a continuación, se describen los más particulares.

Puesto de trabajo: este factor depende del lugar de trabajo que se le brinde al empleado, considerando su comodidad y su aspiración a crecer en él.

Autonomía en el trabajo: dar responsabilidades, permitir la participación y aportación de ideas para que la organización pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá parte de y valorado en sus labores dentro de la organización.

Ambiente de trabajo: este factor se refiere a contar con un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la organización. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo.

Condiciones laborales: los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen pagos extras por alcance de objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.

Comunicación: constituye el intercambio de información, de opiniones, de directrices, de sugerencias, entre la máxima autoridad y los distintos miembros del grupo que constituyen la organización. Comunicar no solo es transmitir una orden, sino adquirir la seguridad de que aquella ha sido comprendida en su auténtico significado y motivación.

Ambiente cultural: se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad a través de un conjunto de valores, rituales, símbolos, creencias y procesos de pensamiento que es aprendido y comprendido por un grupo de personas y transmitido de una generación a otra.

Incentivo: es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse de algo real (dinero) o simbólico (intención de dar u obtener una satisfacción). En el ámbito de la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, con el objetivo de aumentar la producción y mejorar el rendimiento. El incentivo se puede ver como la estimulación que se le otorga a un sujeto en cualquier ámbito con la intención de que aumente su esfuerzo o lo mantenga en caso de producir grandes rendimientos. Se trata, por lo tanto, de una recompensa o un premio.

Necesidades humanas: las necesidades humanas tienden a ser finitas y son las mismas en toda la cultura y en todo el período histórico, lo que cambia a través del tiempo son los medios utilizados para la satisfacción de necesidades.

Afecto: es un proceso de interacción social entre personas y dos o más organismos. El afecto es algo que requiere de esfuerzo para dar y recibir.

Autoestima: la autoestima es una experiencia íntima, reside en el centro de nuestro ser que nos permite estar conscientes de que somos capaces de que podemos ganarnos la vida y cuidar de uno mismo, que somos merecedores de felicidad. La autoestima por ser una necesidad psicológica básica en el ser humano permite tener un desarrollo normal y sano, sin autoestima el crecimiento psicológico se verá perturbado.

2.13 Implementación de la Motivación Laboral

Las organizaciones tienen diferentes técnicas para implementar e impulsar la motivación laboral en sus empleados.

Política de incentivos: los logros se deben reconocer y premiar. Puede ser tanto a nivel económico o en forma de premios, por ejemplo, unas vacaciones o un viaje.

Promoción laboral: las organizaciones deben facilitar la promoción laboral del trabajador. El trabajador se sentirá motivado por la posibilidad de ir ascendiendo de puesto de trabajo y, además, de sueldo.

Definir objetivos y funciones: es importante que cada empleado sepa qué tiene que hacer, el tiempo que tiene y los objetivos personales, del equipo y de la empresa en general. De esta forma, se trabaja la motivación laboral y el trabajo en equipo.

Organizar correctamente la plantilla: no hay nada más desmotivador para un trabajador que estar en un puesto en el que no demuestra sus habilidades o en el que se ve infra cualificado. Por lo que la asignación correcta de los empleados en puestos de trabajos según sus competencias es clave para contar con equipos motivados.

Promoción laboral: la organización debe dar la formación necesaria para facilitar la promoción laboral del empleado. Es una técnica muy útil para mantener la motivación laboral constante.

2.14 Técnicas Motivacionales

Para Ospina (2020) existen muchas técnicas, métodos y acciones que permiten motivar a los empleados para su mejor desempeño. No es necesario aplicarlas a la vez ni aplicarlas todas, sino que la organización debe conocer las necesidades del trabajador, sus propias necesidades y actuar en consecuencia, sabiendo que los recursos humanos son un valor muy importante que se debe cuidar, y por tanto se debe diseñar una estrategia de motivación laboral adecuada a cada trabajador.

Ramírez (2015) en su tesis titulada Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM - Estelí), en el año 2015 hace referencia que:

Aunque hace un tiempo atrás los recursos humanos no eran valorados como parte de las organizaciones, hoy en día son conocidos como una parte muy importante de las mismas, por lo que la motivación es la mejor estrategia para conseguir el desempeño más eficiente de este recurso.

Para Esther (2010) las técnicas de motivación suelen ser diversas y variadas, las cuales se pueden aplicar en una organización con el objetivo de generar un clima de trabajo que inspire a los trabajadores y los motive. A continuación, se analizan algunas de ellas.

Adecuación persona /puesto de trabajo: los procesos de selección de personal tienen especial importancia a la hora de seleccionar a la persona idónea para el puesto de trabajo. Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades, actitud y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

De acuerdo a Ramírez (2015):

Desde el momento de la contratación, se tiene que precisar si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que se le contrata, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.

La adecuación de la persona con el puesto de trabajo consiste fielmente en encontrar la mejor persona para desarrollar el puesto de trabajo, que se encuentre bien dentro del puesto, con todas las condiciones y necesidades de la empresa y del propio trabajador, de manera que al estar en el puesto que quiere aumentará la motivación. Por supuesto, una vez que se contrata se debe motivar mediante una buena acogida por parte de jefes y otros empleados, de manera que se empiece a sentir parte de la empresa y se integre lo antes posible.

Manual de acogida de nuevos empleados: es el método de bienvenida más exitoso hoy en día, su objetivo es lograr la eficaz incorporación de los nuevos empleados, informándoles de la política de empresa, su funcionamiento, composición, relaciones interpersonales, etc., de manera que su integración a la empresa sea rápida y confiable.

Es el departamento de recursos humanos el encargado de preparar dicho manual para armonizar y crear un vínculo de buena relación entre el trabajador y la organización, este documento es la carta de presentación de una compañía a su nuevo empleado ya que constituye un documento en el que se describe con detalle todos los apartados imprescindibles, servirá para que los objetivos de los empleados estén claros y alineados, así como para conseguir una comunicación interna fluida.

Establecimiento de objetivos: no es más que fijar las metas que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado, el cual debe ser dado a conocer a todo el personal y debe ser recalcados constantemente, estos objetivos deben ser medibles, desafiantes, concretos.

Ramírez (2015) considera que es llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto, que se debe indicar para poder comprobar el grado de consecución de los mismos. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos retos, y mucho más si la empresa además ofrece un premio por estos objetivos. Deben ser objetivos medibles (para comprobar su consecución o no), que ofrezcan un desafío (que supongan un esfuerzo y un reto para el trabajador) al trabajador, pero también viables.

Reconocimiento del trabajo efectuado: consiste en reconocer de manera sincera ya sea mediante algún acto conmemorativo, un incentivo económico o bien a través de las palabras, las acciones que refuercen el desempeño del trabajador.

Para Ramírez (2015) los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos, al ampliar los niveles de satisfacción, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo. Se trata de ofrecer un sincero y efectivo reconocimiento que podrá ser mediante palabras o hechos que refuercen la actuación del trabajador o mediante un incentivo económico.

Mejora de las Condiciones Laborales: cuando un trabajador no cuenta con un puesto de trabajo y herramientas adecuada para desempeñar sus funciones labores o bien cuando la higiene y el estado de las instalaciones no son las adecuadas, la calidad del trabajo se ve afectada ya que el trabajador no se encontrará a gusto.

La mejora de las condiciones laborales se refiere a una mejora del entorno de trabajo, favoreciendo la confortabilidad en el trabajo, o bien consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos. Nos referimos aquí tanto al ambiente físico del trabajo como al social.

Para hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura, etc.

Se supone que las condiciones ambientales desfavorables contribuyen a la lentitud en las actividades y en el rendimiento del empleado. Pero no se puede suponer con seguridad que un cambio en el rendimiento se pueda atribuir a una modificación en el ambiente.

(Ramírez 2015)

Enriquecimiento del Trabajo: se basa en no permitir que el trabajo se vuelva una actividad rutinaria, en este caso la motivación juega un papel importante cuando permitimos que el colaborador organice las tareas asignadas, en cierto punto hacer de su trabajo una actividad desafiante con mayor autonomía y responsabilidad.

Para Ramírez (2015) una multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

En muchas ocasiones las actividades suelen ser las mismas (trabajos monótonos) y pueden hacer que el trabajador llegue a aburrirse o cansarse. Se podrá favorecer la motivación variando las tareas de cada puesto y se puede conseguir que encuentre más valor a su trabajo o bien haciendo el trabajo más desafiante, con mayor autonomía haciendo sentir al trabajador responsable de su propio trabajo.

Participación en la empresa: permite reconocer que los trabajadores también pueden optar a condicionar su trabajo, a establecer sus propias reglas con el objetivo fomentar el compromiso de los empleados e incrementar el empoderamiento, la participación y el rendimiento.

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

Si el empleado participa en el control de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. No se debe vigilar demasiado al empleado, sino que debe permitirle que se desarrolle solo dentro de lo que sea posible.

La participación permite lograr un mayor grado de compromiso e identificación con la empresa, estimulando y canalizando la capacidad creativa e innovadora de los individuos, incrementando la calidad y la productividad en el trabajo. (Ramírez 2015)

Formación y Desarrollo Profesional: sin duda alguna la formación y desarrollo ofrece a los colaboradores de una empresa la oportunidad de desarrollar sus capacidades para desempeñar mejor su función presente y futura, lo cual se verá reflejado en el aumento de la productividad, se observará un enriquecimiento laboral y personal para el trabajador.

De acuerdo a Ramírez (2015) todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

La formación y desarrollo profesional es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial, las empresas buscan trabajadores con capacidades como la creatividad, adaptabilidad a los cambios, polivalencia, continua especialización del trabajo, que da lugar a la necesidad de una formación adicional.

Aunque muchos empleados no valoran la formación, al día de hoy cada vez se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación del empleado no es sólo bueno para el rendimiento del empleado sino también para su motivación. El trabajador adquiere más habilidades, más conocimientos y más técnicas que puede realizar dentro de la empresa, que es la que le permitió conocerlos.

Evaluación del desempeño: consiste en evaluar el desempeño de un trabajador para determinar si está cumpliendo o no con el logro de los objetivos que su puesto requiere, esta evaluación es recomendable realizarla de forma periódica, facilitando la información de los resultados de dicha evaluación para realizar una retroalimentación y permitiendo planes de acción que mejoren los resultados.

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, otros) están fracasando y en consecuencia puede afectar la calidad de la organización.

En las diferentes estructuras organizacionales, el desempeño laboral, cumple varios fines. Es así que, la administración lo evalúa para tomar decisiones generales de

recursos humanos, que ayuden en los ascensos, transferencias y despidos. Además, para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, señalando las habilidades y facultades de los empleados que son inadecuadas pero que, pueden modificarse aplicando programas eficientes. (Ramírez 2015)

3. Metodología

3.1 Definición del Problema

La motivación laboral es la fuerza interna o externa que impulsa al ser humano a realizar su trabajo o a tener una conducta positiva frente a sus responsabilidades. Constituyen los estímulos que recibe un trabajador lo cual permite desempeñarse de manera positiva o negativa, es un proceso psicológico que se desarrolla en contexto organizativo y que repercute en el alcance de los objetivos personales y organizacionales.

En el sector público se combinan factores relacionados con características intrínsecas como el contribuir al bienestar de la sociedad y extrínsecas como las políticas públicas y la seguridad en el trabajo, sobresale el hecho de que el buen desempeño laboral no se limita al buen sueldo sino a los valores organizacionales y a los incentivos como un tipo de estrategia motivacional.

Para mantener la fuerza laboral estable, es importante reconocer que las personas se deben sentir valoradas y apreciadas. Cuando estas necesidades psicológicas se cumplan, estarán más dispuestos a quedarse dentro de la empresa, porque se sienten motivados.

3.2 Planteamiento del Problema

Se busca dar respuesta a la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores de una institución pública?

3.3 Objetivo General

Analizar los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores de una entidad pública ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.4 Objetivos Específicos

a) Identificar los factores de motivación laboral que influyen en los colaboradores de una entidad pública.

- b) Determinar las razones por las cuales existe falta de motivación laboral en los colaboradores de una entidad pública.
- c) Diseñar un programa de motivación laboral que permita mejorar las condiciones de los colaboradores que trabajan de una entidad pública de Guatemala.

3.5 Delimitación del Problema

La presente investigación se realizará de acuerdo a las siguientes delimitantes.

3.5.1 *Ámbito Geográfico*

Zona 10, municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.5.2 *Ámbito Institucional*

Institución pública que presta servicio a la comunidad.

3.5.3 *Unidad de Análisis*

Se llevará cabo en el área administrativa de una institución pública que se compone de 15 colaboradores, parte fundamental para la obtención de la información necesaria en la investigación.

3.5.4 *Período de investigación*

El periodo de tiempo de la investigación será de enero 2021 a julio de 2022.

3.6 Método de Investigación

Se utilizará el método científico, desarrollando las tres fases que lo componen:

- a) Indagatoria: esta etapa corresponde a la primera fase del método científico, en la cual se recolectará información bibliográfica como de campo.
- b) Demostrativa: segunda fase que se utiliza para demostrar si los datos corresponden a la realidad, comprobando la información obtenida con la comprobación experimental.
- c) Expositiva: última fase en la cual a través de la utilización de los procesos se da a conocer el informe final presentando los resultados obtenidos a través de los hallazgos.

3.7 Alcance y Tipo de Estudio

La presente investigación analizará la motivación laboral que existen en una institución pública, identificando la problemática que se tiene de los colaboradores del área administrativa debido a la desmotivación por lo que se tendrá que determinar cuáles son los efectos y causas que afectan en el área de la problemática.

La investigación es descriptiva, porque va a concretar los rasgos característicos que determinan los factores de la motivación laboral que influyen en la población a estudiar, la clasificación de los diferentes renglones de contratación y sus condiciones como servidor público, también es explicativa porque de acuerdo con el planteamiento del problema y a los objetivos planteados, ayuda a entender y facilita el análisis de los resultados.

3.8 Técnicas de Recolectar Información

Durante el proceso de investigación se utilizarán las técnicas: bibliográfica y de campo con la finalidad de recopilar y analizar los resultados.

3.8.1 Bibliográficas

Para el desarrollo de la investigación ha sido necesario consultar libros, tesis de maestría y doctorado, artículos científicos que brindan el sustento científico al tema de estudio de análisis de motivación laboral para que el desarrollo, interpretación y análisis de resultados esté sustentado y que tanto el desarrollo como la conclusión o propuesta final sea confiable.

3.8.2 Técnica de Campo

Para el desarrollo de la investigación se utilizará las siguientes técnicas de campo:

- a) Censo: para el proceso de la investigación se utilizará el censo ya que permitirá recopilar la información y los datos necesarios de toda la población objeto de estudio de la institución pública de la República de Guatemala.
- b) Entrevista estructurada: por medio de esta técnica, se obtendrá toda la información requerida para medir el grado de motivación laboral de los colaboradores del área administrativa de una entidad pública, el cual se encuentra enfocado en tres dimensiones: logro, poder y afiliación.

El objetivo de la evaluación es hacer un análisis de los factores de motivación laboral que influyen en los colaboradores del área administrativa respecto a las dimensiones adecuadas para una entidad pública. El propósito es recomendar un programa de motivación laboral que permita aumentar el compromiso de los colaboradores con la institución y mejorar su rendimiento.

3.9 Instrumentos de Investigación

Constituye los mecanismos o medios utilizados para recolectar y registrar la información necesaria, que da respuesta a lo efectivo o negativo que ha

3.9.1 Entrevista

Instrumento de investigación basado en los planteamientos teóricos de David McClelland y diseñada con la técnica de Likert. Consta de 15 ítems, cada uno de los cuales contiene una afirmación para ser calificada por el entrevistado en una escala cualitativa de 1 - 5, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

Los puntajes obtenidos, acorde con las normas establecidas en la aplicación del instrumento, permiten clasificar el grado de motivación como alto, medio o bajo; y según la calificación asignada a cada una de las 15 preguntas es posible conocer si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación.

El grado de motivación laboral se determina sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 preguntas, lo cual permite clasificar el grado de motivación. Para identificar el tipo de necesidad predominante en materia de motivación, las preguntas son agrupadas en 3 columnas donde se coloca la puntuación obtenida en cada una de las respuestas; posteriormente se procede a sumar el total obtenido en cada una de ellas. La columna que obtenga la puntuación más alta define el tipo de necesidad predominante.

3.10 Población

La presente investigación se realizará a los 15 colaboradores del área de administrativa de una institución pública de la República de Guatemala, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.11 Estadística

Para la presentación de los datos recabados se tomará en cuenta el desarrollo de la estadística ya que representa un nexo común en las investigaciones científicas porque interviene especialmente en el análisis e interpretación de datos empleando el método descriptivo, toda la información recopilada por medio de los instrumentos obtenidos se clasificarán y presentarán por medio de tablas y gráficos y datos estadísticos.

4. Discusión de Resultados

En el presente capítulo se presentan, analizan e interpretan los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento realizado, la técnica de recolección de información utilizada fue el cuestionario el cual consta de 15 preguntas cerradas con la finalidad de recopilar la información necesaria para determinar los factores y razones que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área administrativa de una institución pública ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala.

Motivar al colaborador debe ser compromiso continuo de todos los empleadores o directivos de las instituciones, una herramienta efectiva a la que se puede recurrir para el efecto es el diseño eficiente que responda a las necesidades específicas de los colaboradores en el contexto de cada institución.

Los datos obtenidos se presentan en forma gráfica y se interpretan a continuación:

Tabla 1

Contenido y escala de medición del cuestionario

No.	Pregunta	Escala de medición				
1	Intento mejorar mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
2	Me gusta trabajar en competición y ganar	1	2	3	4	5
3	A menudo me encuentro hablando personas a mi alrededor sobre temas que no forman parte del trabajo	1	2	3	4	5
4	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	1	2	3	4	5
5	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión	1	2	3	4	5
6	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la institución	1	2	3	4	5
7	Deseo saber cómo voy progresando al terminar mis tareas	1	2	3	4	5
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo	1	2	3	4	5
9	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	1	2	3	4	5
10	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas	1	2	3	4	5

11	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo	1	2	3	4	5
12	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones	1	2	3	4	5
13	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil	1	2	3	4	5
14	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	1	2	3	4	5
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)	1	2	3	4	5

Nota: Instrumento de Steers, R. y Braunstein, D. obtenido en "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Setting" en Journal of Vocational Behavior elaborado en julio de 1976.

En la tabla anterior se pueden observar las preguntas planteadas en la entrevista que se realizó a los colaboradores, de las cuales las preguntas 1, 4, 7, 10 y 13 corresponden a la dimensión de logro, las preguntas 2, 5, 8, 11 y 14 a la dimensión de poder y las preguntas 3, 6, 9, 12 y 15 a la dimensión de afiliación. Cada pregunta tiene una escala de medición de 1 a 5 en donde:

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

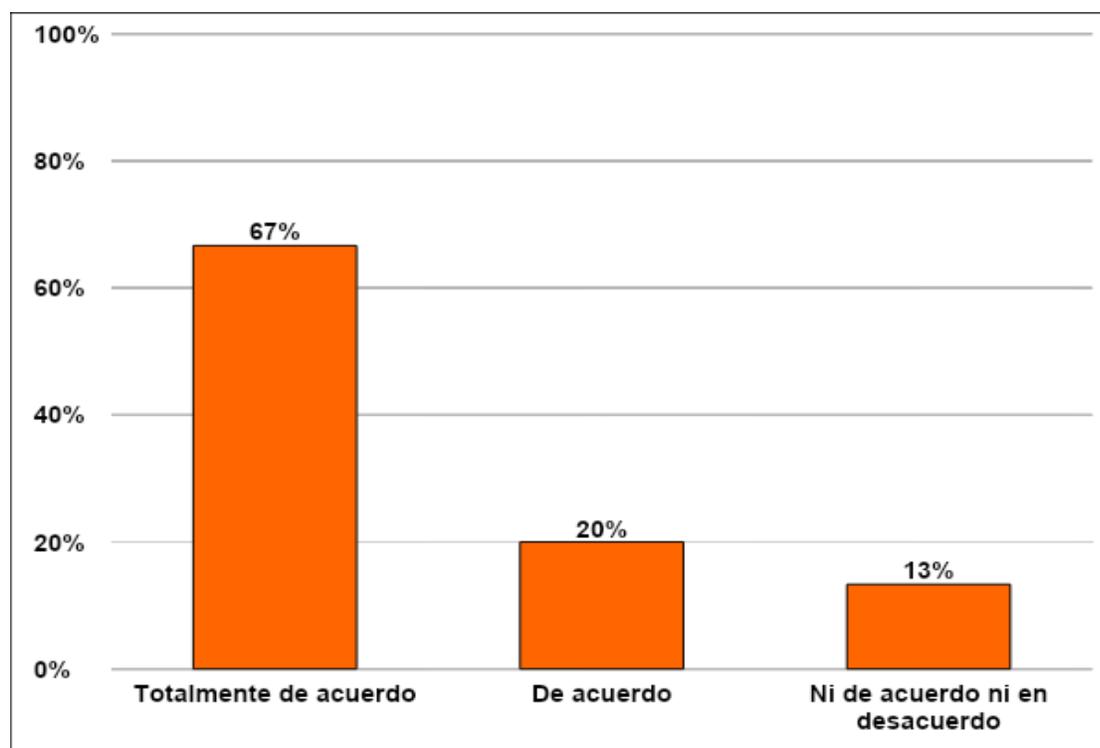
2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

Para efecto de análisis la escala de evaluación se dividirá en 3 parámetros en donde la escala de 4 y 5 indicara que el colaborador encuestado concuerda con lo indicado en las preguntas planteadas, el 3 indicara que le es indiferente y la escala de 1 y 2 indicara que se está en desacuerdo.

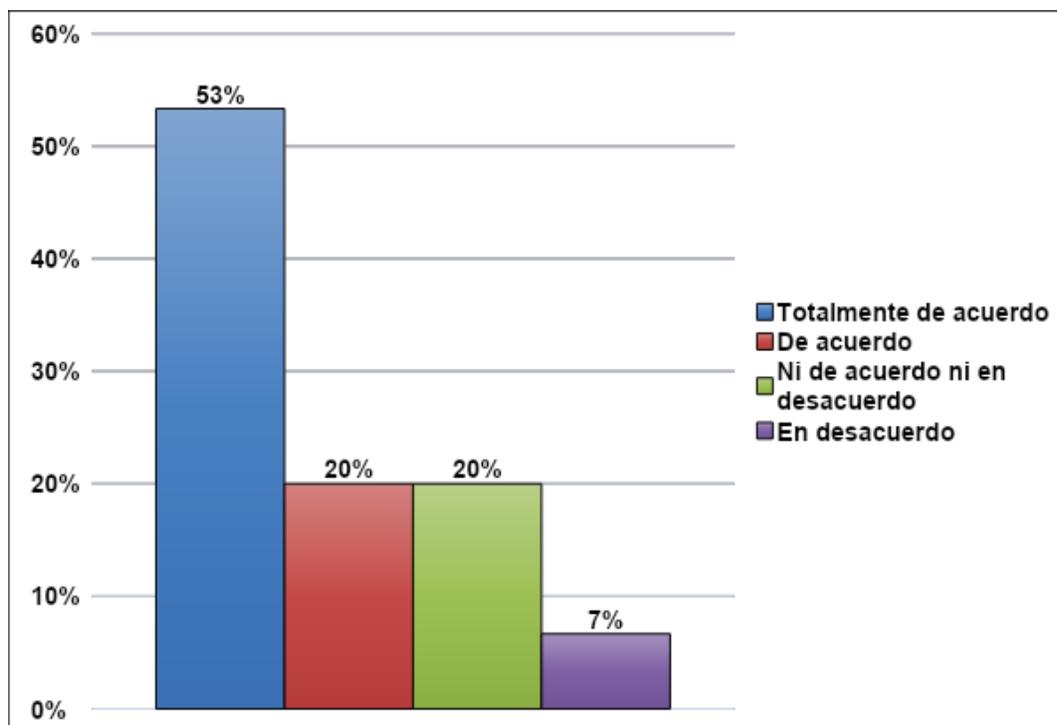
Figura 1

Intención de mejorar el desempeño laboral



Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores debe ser una de las prioridades del día a día en la organización. Se debe de identificar, observar y analizar todos los factores que pueden influir en la mejora del desempeño. Una vez hecho esto, es necesario llevar a cabo las mejoras correspondientes, guiándose por un plan adecuado para crear nuestra propia fórmula de la productividad. De acuerdo con la gráfica que se observa en la figura 1, el 67% de los colaboradores está totalmente de acuerdo y el 20% está de acuerdo, estos datos hacen referencia a que el 87% de los colaboradores manifiestan tener intención en mejorar su desempeño laboral, lo cual indica que el trabajador se encuentra motivado en su puesto de trabajo, así mismo la oportunidad de crecer profesionalmente ya sea en la misma entidad o bien solicitar su traslado a otra entidad pública es un factor de motivación por el cual los colaboradores buscan mejorar su desempeño laboral.

Figura 2*Trabajo por competencia*

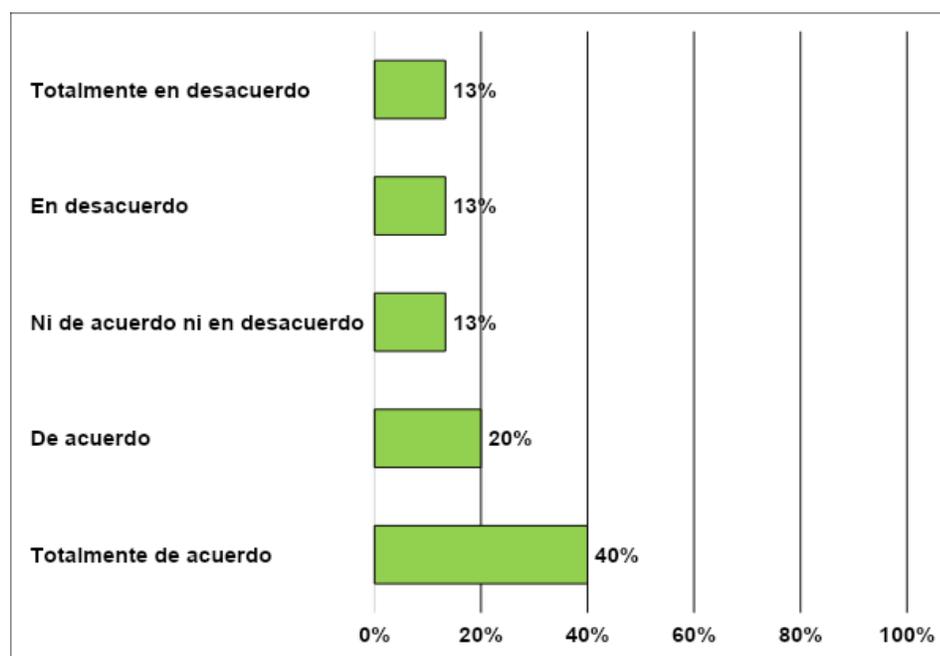
Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero. La productividad de la organización depende en gran medida del buen desempeño de los colaboradores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral. Los incentivos ya sea económicos o simbólicos son factores motivacionales que influyen en la forma en la cual cada colaborador desempeña sus labores, la gráfica anterior hace referencia a los colaboradores que les gusta trabajar por competencia y ganar, obteniendo como resultado que al 73% de los colaboradores les gusta trabajar por competir, mientras que el 7% de los colaboradores están en desacuerdo

esto debido a que la minoría considera el trabajo como una forma de adquirir nuevos conocimientos, es decir el factor que los motiva es el deseo de aprender.

Figura 3

Conversaciones ajenas al trabajo



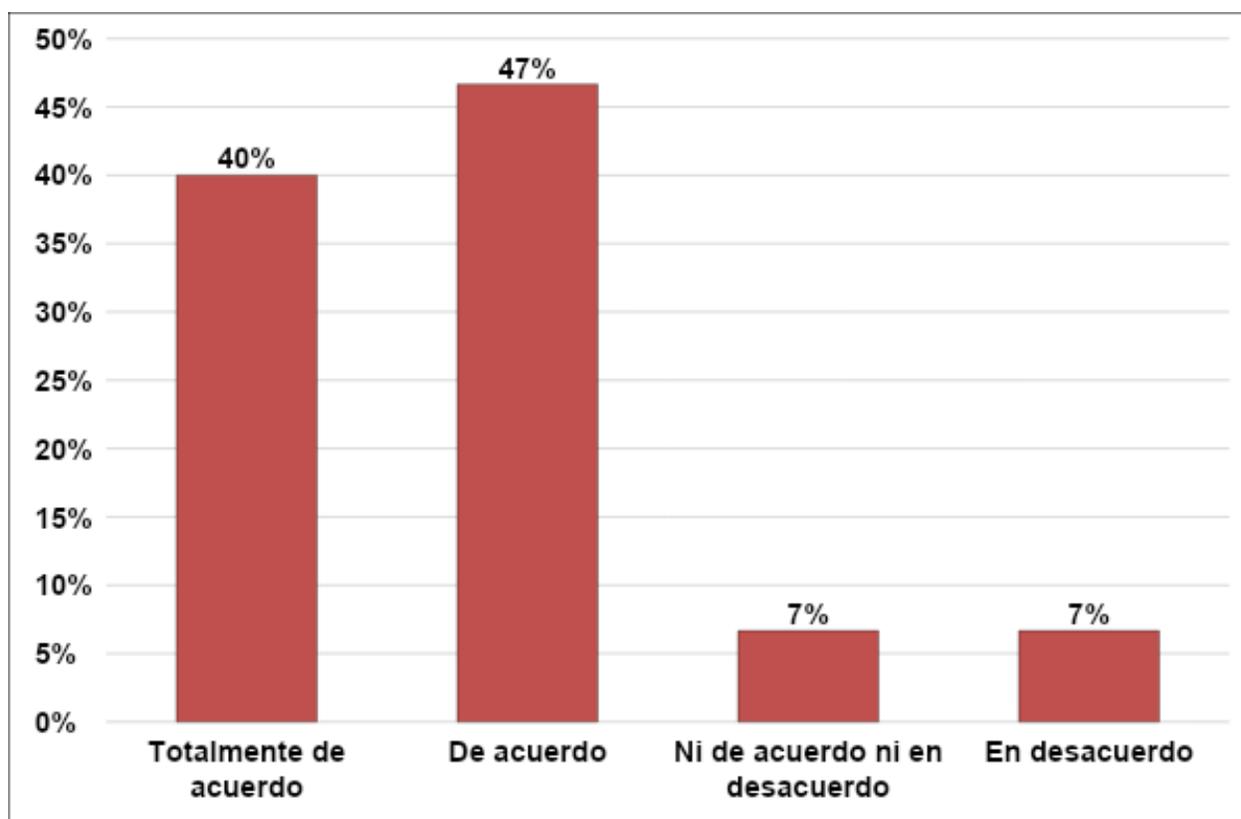
Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

En la gráfica correspondiente a la figura 3, el 60% de los colaboradores afirman que a menudo se encuentra con colaboradores hablando de temas que no tienen relación con las funciones que ejercen, el 26% está en desacuerdo y el 13% restante indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la pregunta planteada.

Respecto a los datos obtenidos los trabajadores del área administrativa indican que esto se da debido a que al encontrarse la mayor parte del día en convivencia con sus compañeros de trabajo surge la necesidad de motivación social, es decir de ser aceptados en un grupo social y esto es posible si se entablan temas de comunicación en común entre los mismos.

Figura 4

Trabajo bajo situaciones difíciles y desafiantes



Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

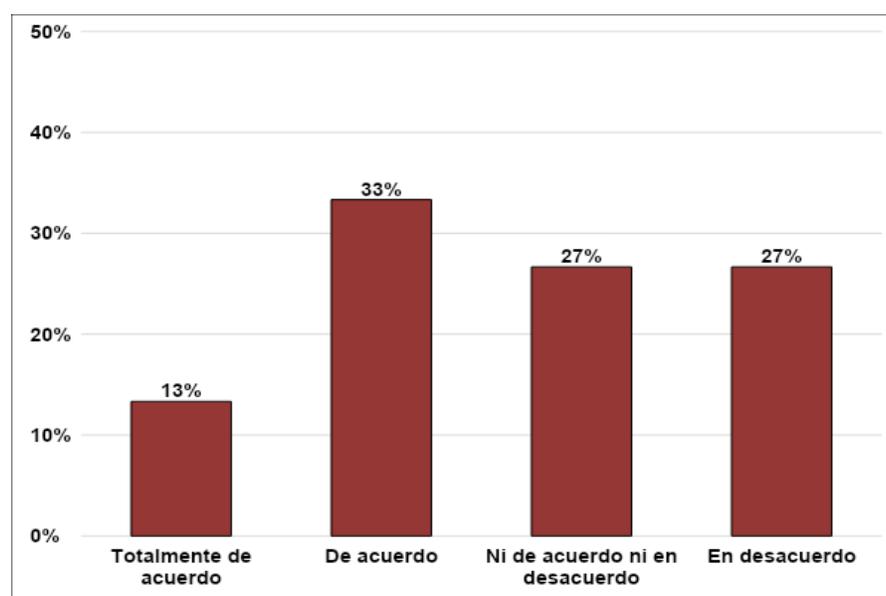
En la gráfica anterior el 40% de los colaboradores indican que están totalmente de acuerdo mientras que el 47% están de acuerdo en trabajar en situaciones difíciles y desafiantes, por el contrario, el 7% está en desacuerdo, mientras que el 7% restante no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los colaboradores manifiestan que estas situaciones les sirven de automotivación para retarse a ellos mismos y demostrar sus aptitudes y conocimientos, sin embargo, los colaboradores que no están de acuerdo indican que estas situaciones contrario a motivarlos tienden a generar conflictos en el grupo de trabajo.

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto permitirá dar mayores posibilidades de desempeñar el trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Figura 5

Trabajo bajo situaciones de estrés y presión



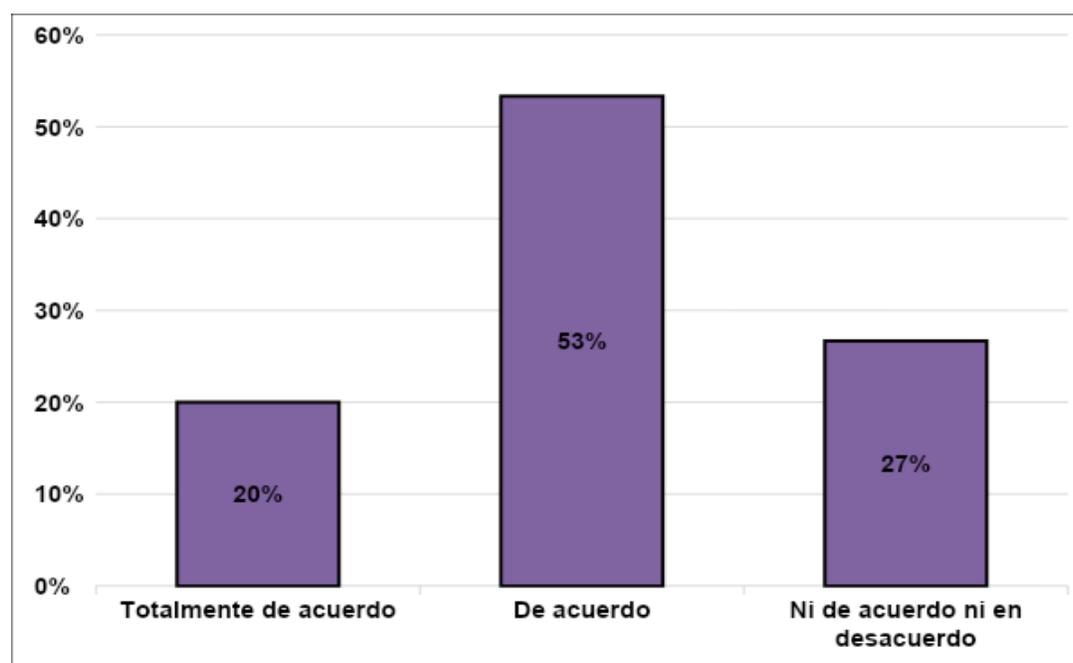
Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

El estrés es otro de los grandes enemigos de la motivación laboral. Hasta tal punto que puede conllevar problemas tanto físicos como psicológicos a largo plazo. Esto atenta directamente contra el bienestar del trabajador, que puede acabar desarrollando desde el síndrome de burnout, hasta enfermedades cardiovasculares, ansiedad, trastornos del sueño, etcétera. La gráfica de la figura 5 hace referencia sobre el porcentaje de colaboradores que les gusta trabajar bajo situaciones de estrés y presión, en la cual el 46% concuerda que se siente a gusto trabajando bajo esas circunstancias, el 27% indica que le es indiferente y el 27% de los colaboradores está en desacuerdo.

Con relación a los datos obtenidos los colaboradores indicaron que las situaciones de estrés y presión son eventuales y que esto se da en toda organización ya sea pública o privada, asimismo dicha situaciones no les genera inconveniente ya que existen factores que los motivan como lo son los incentivos laborales, el ambiente de trabajo y las condiciones laborales.

Figura 6

Socialización en el trabajo



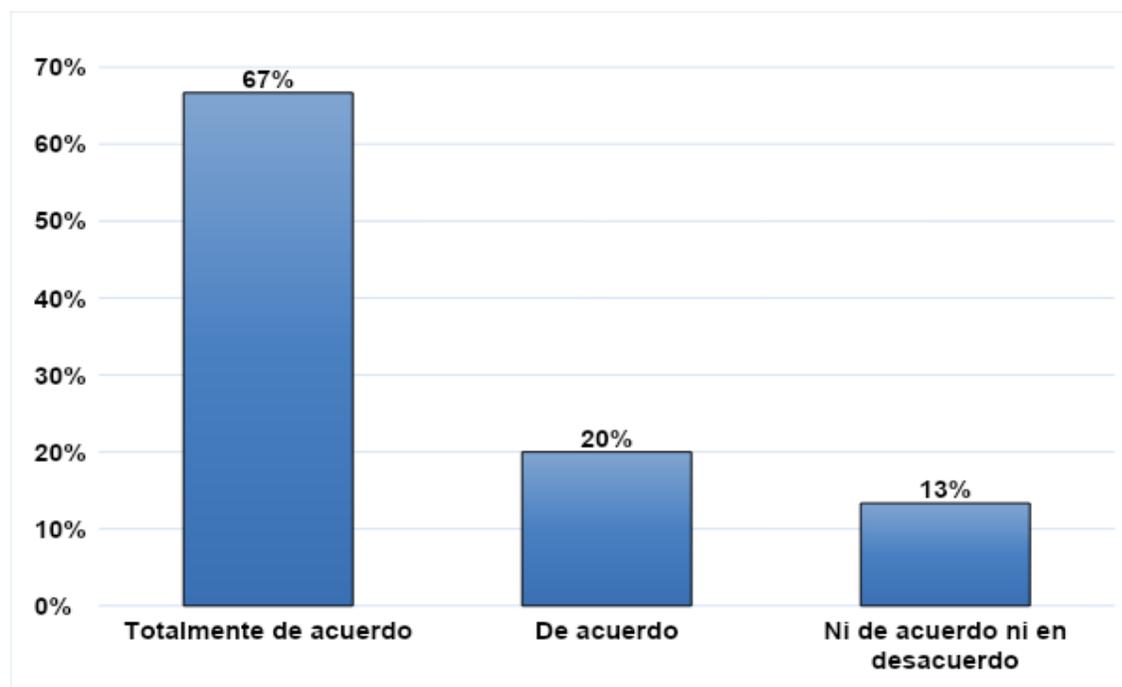
Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

En cuanto al gusto por estar en compañía de otras personas que laboran en la institución, como se observa en la gráfica anterior el 20% está totalmente de acuerdo, el 53% está de acuerdo y el 27% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, es decir que al 73% de los colaboradores les agrada la compañía de su grupo de trabajo.

Los colaboradores concuerdan en indicar que el clima laboral de la organización es agradable lo que permite que la socialización en el área administrativa de la entidad influya en la motivación laboral de los empleados y por ende en su desempeño.

Figura 7

Conocimiento de progreso en el trabajo



Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

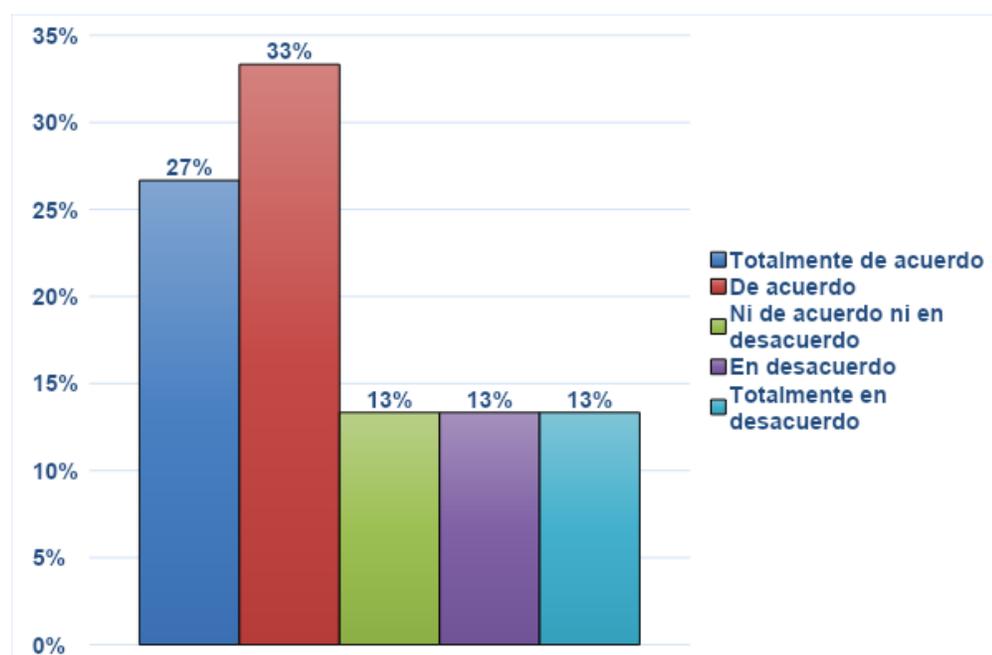
La necesidad de reconocimiento es otro factor que influye en la motivación, como se observa en la gráfica anterior el 87% de los colaboradores concuerdan en que es necesario conocer los avances del trabajo asignado, ya que esto les permite realizar las modificaciones necesarias y a su vez autoevaluar su desempeño laboral.

Sin embargo, para el 13% de los colaboradores les es indiferente, esto debido a que al no tener comentarios sobre su trabajo o desempeño se asume que el mismo se está realizando de la manera correcta, es decir para ellos el reconocimiento no es un factor de motivación. El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el colaborador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables. Estos dan un motivo, una razón para

que los trabajadores realmente tengan ganas de dar lo mejor de sí mismos. Sin objetivos, es probable que se trabaje bien, pero no habrá ritmo ni rumbo establecido, y poco a poco la productividad se irá deteriorando. Es mucho mejor tener objetivos, aunque sean tediosos, que no tener ninguno. En este caso, el día a día se volverá excesivamente monótono y aburrido, lo que contribuirá a crear poco a poco un clima de trabajo poco productivo.

Figura 8

Confrontación por desacuerdos en el trabajo



Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

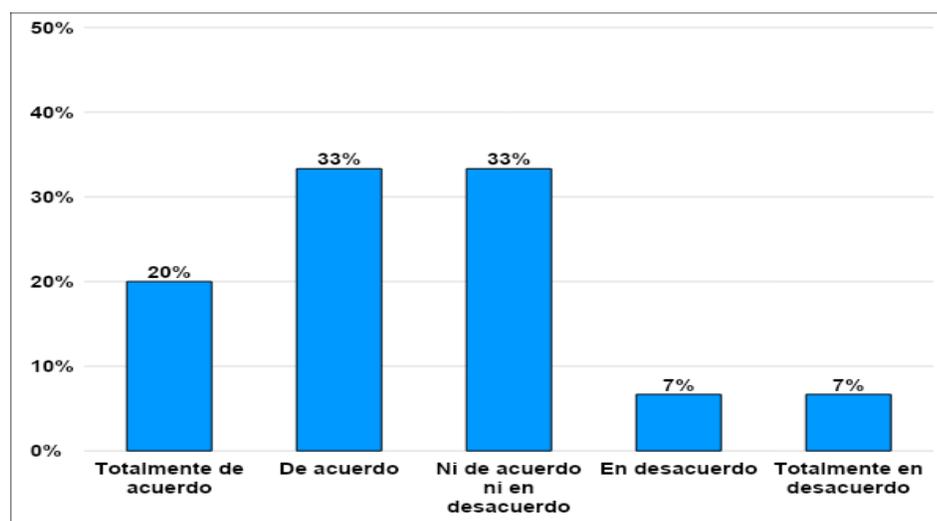
La gráfica correspondiente a la figura 8 nos muestra que dentro del área administrativa de la institución pública en su mayoría con un 60% los colaboradores coinciden en que tienden a confrontar a sus compañeros por desacuerdos relacionados con el trabajo realizado.

Esta gráfica tiene relación con la gráfica de la figura 5, ya que los colaboradores manifiestan que al trabajar bajo situaciones de estrés y presión es más viable que se dé la confrontación entre los trabajadores. Si el colaborador participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la

empresa. Además, quien mejor que el colaborador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. Es importante tener en cuenta este factor, sobre todo con los trabajadores recién llegados. Es probable que, al principio, cuando acaben de llegar, no participen demasiado, pero hay que facilitarles la entrada en los debates de trabajo del día a día. Debemos procurar que la condición de "el nuevo" o "la nueva" se desvanezca poco a poco, animando a los recién llegados a participar, pero dándoles un margen de tiempo para adaptarse.

Figura 9

Relaciones de afiliación con compañeros de trabajo



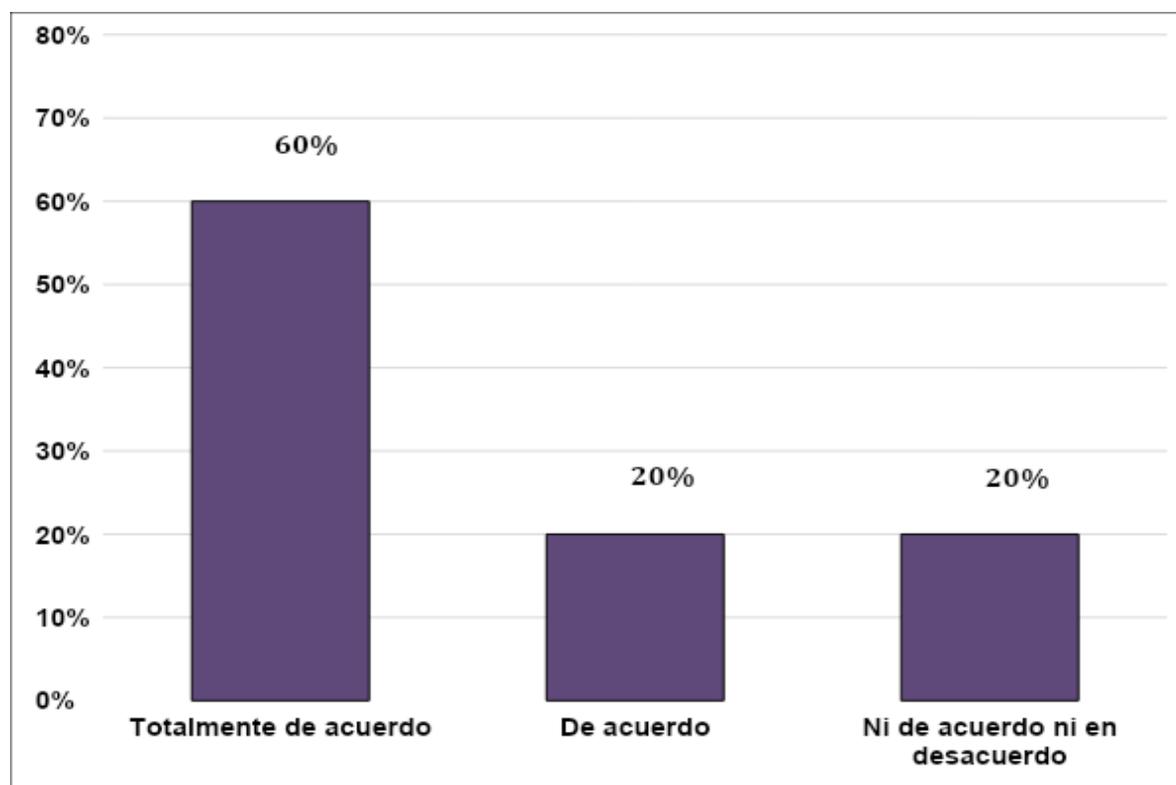
Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

Como sabemos, un clima laboral negativo puede derivar en conflictos y malos resultados. Por eso precisamente será importante medirlo con, por ejemplo, una encuesta de clima laboral como la de Bizneo HR. Hacerlo permitirá reducir los sesgos y tomar mejores decisiones. Además, sabremos cuál es la fuente de descontento y los trabajadores se sentirán escuchados. En la gráfica anterior el 53% de los colaboradores manifestó estar de acuerdo en construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo, mientras que al 33% de los colaboradores les es indiferente, es importante mencionar que los factores motivacionales dependerán de las

necesidades de cada colaborador. El afecto es otro de los factores que influye en la motivación, ya que dentro de las necesidades del ser humano también están las necesidades sociales, es decir el sentirse aceptado dentro de un grupo social.

Figura 10

Alcance de metas fijadas



Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

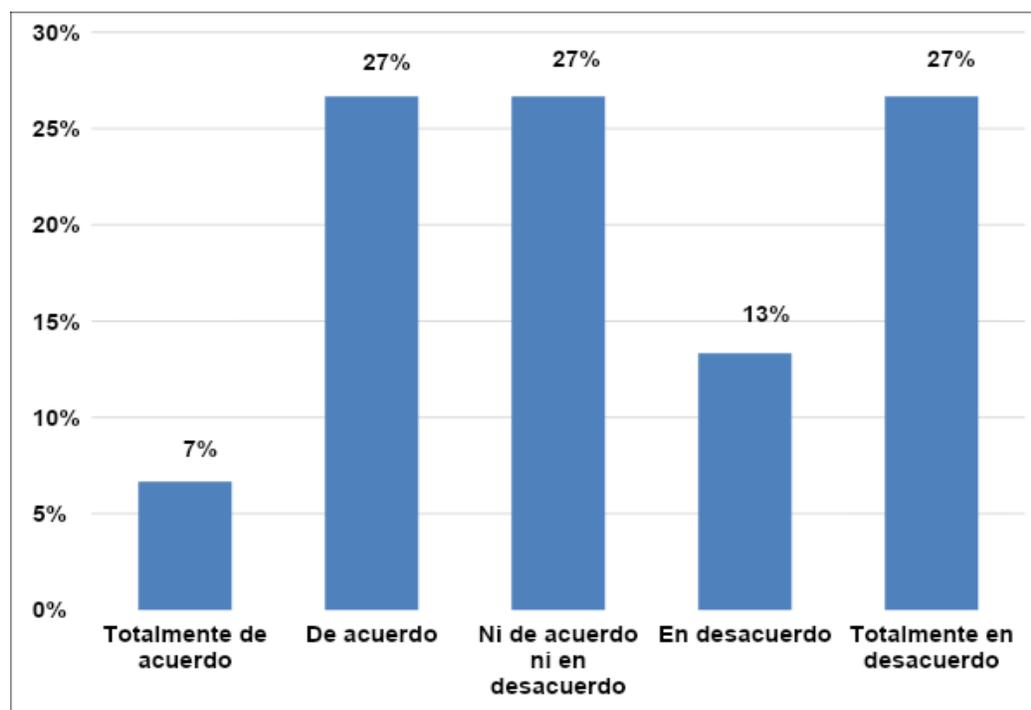
En la gráfica de la figura 10 se plantea a los trabajadores su interés por fijar metas laborales y a su vez alcanzarlas, obteniendo como resultado que el 80% de los colaboradores censados concuerda con el tema planteado.

Los trabajadores administrativos manifestaron que el trabajar por meta cumplida es una forma de automotivación personal, sin embargo, no obtienen ningún reconocimiento público o económico por parte de la institución pública para la cual laboran lo que hace que al 20% restante de los colaboradores les sea indiferente cumplir o no con las metas establecidas. Que los

directores reconozcan y feliciten a los colaboradores por un trabajo bien hecho tiene un impacto muy positivo en la motivación de los mismos. De hecho, si los encargados se implican lo suficiente en los resultados, y reconocen los logros de forma personalizada a sus empleados, fomentarán el buen clima laboral y la motivación de los trabajadores.

Figura 11

Capacidad de influir en otros colaboradores para el alcance de objetivos



Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

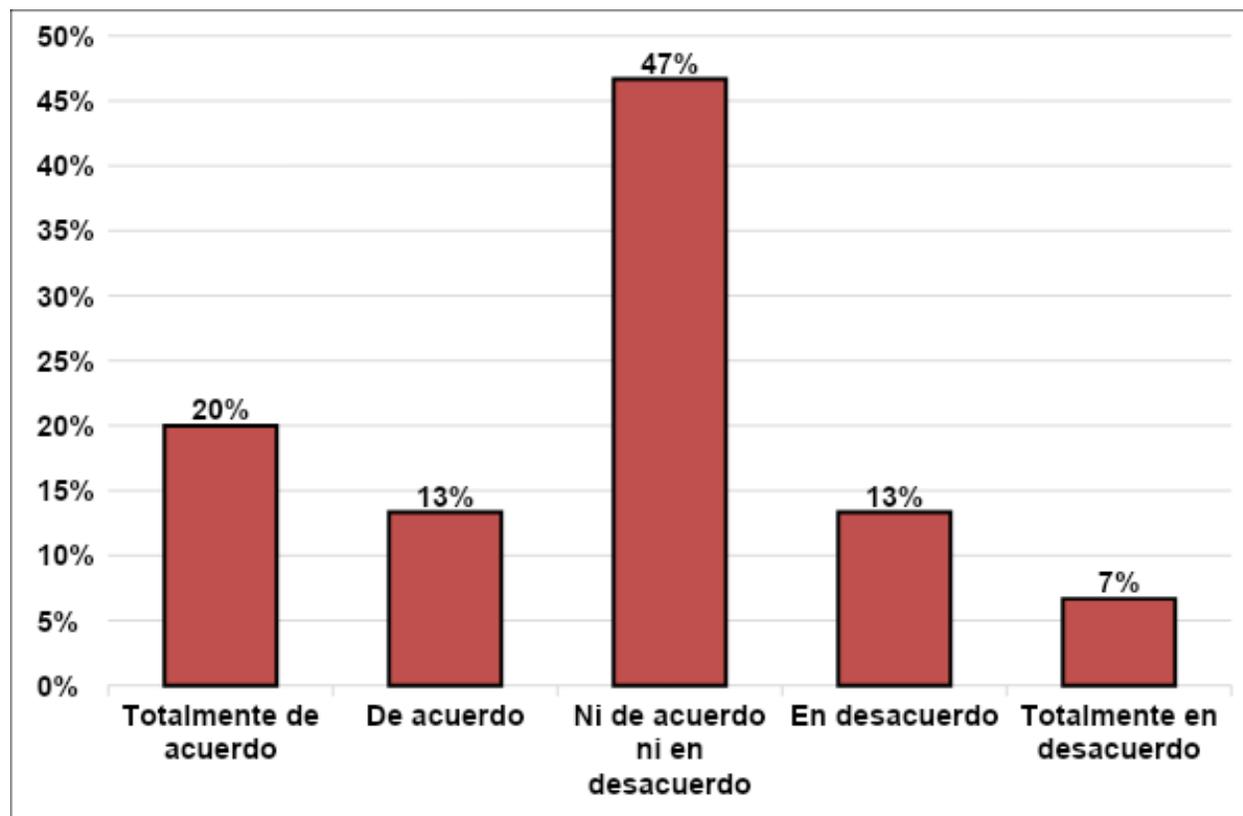
En la gráfica anterior se observan los datos obtenidos al cuestionar a los colaboradores su gusto por influir a sus compañeros de trabajo para el alcance de sus propios objetivos, los datos obtenidos demuestran que el 34% está de acuerdo, el 27% le es indiferente y el 40% restante está en desacuerdo.

Respecto a lo anterior los colaboradores indican que cada empleado debe ser responsable de cumplir con sus atribuciones, es por ello que prefieren esforzarse por alcanzar

sus objetivos y no depender de los demás, siempre y cuando el trabajo lo permita, esto debido a que hay atribuciones que son compartidas con otros compañeros de trabajo.

Figura 12

Necesidad de pertenencia en grupos y organizaciones



Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

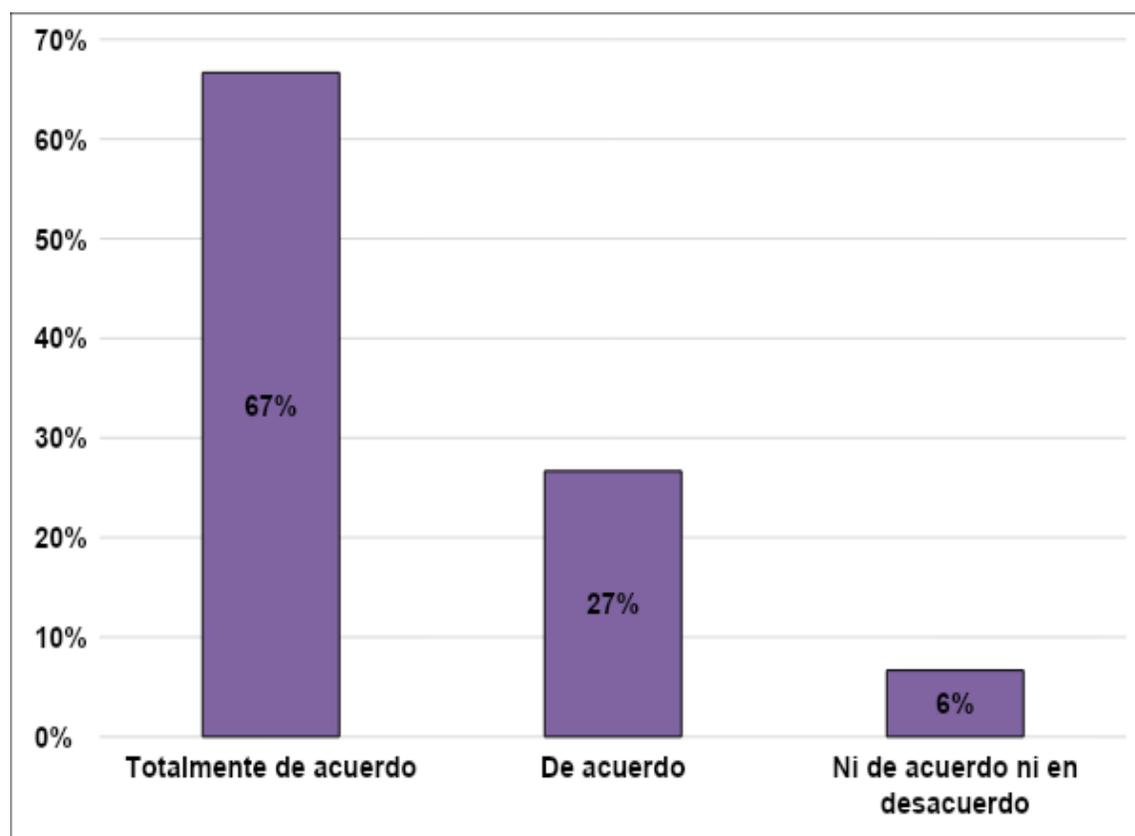
En la gráfica anterior se demuestra que al 47% de los colaboradores del área administrativa de la entidad pública les resulta indiferente pertenecer a grupos u organizaciones de trabajo, esto podría ser resultado de la falta de motivación por parte de dicha organización para incentivar a los colaboradores a integrarse por completo en la institución.

Dentro de los factores que podrían influir en la decisión de los colaboradores se pueden mencionar, la falta de comunicación o información sobre los beneficios económicos y no económicos que ofrece dicha entidad, esto debido a que en la gráfica de la figura 6 los

colaboradores están de acuerdo en que el clima laboral de la organización es agradable y permite socializar con los compañeros de trabajo.

Figura 13

Nivel de satisfacción laboral por tarea cumplida



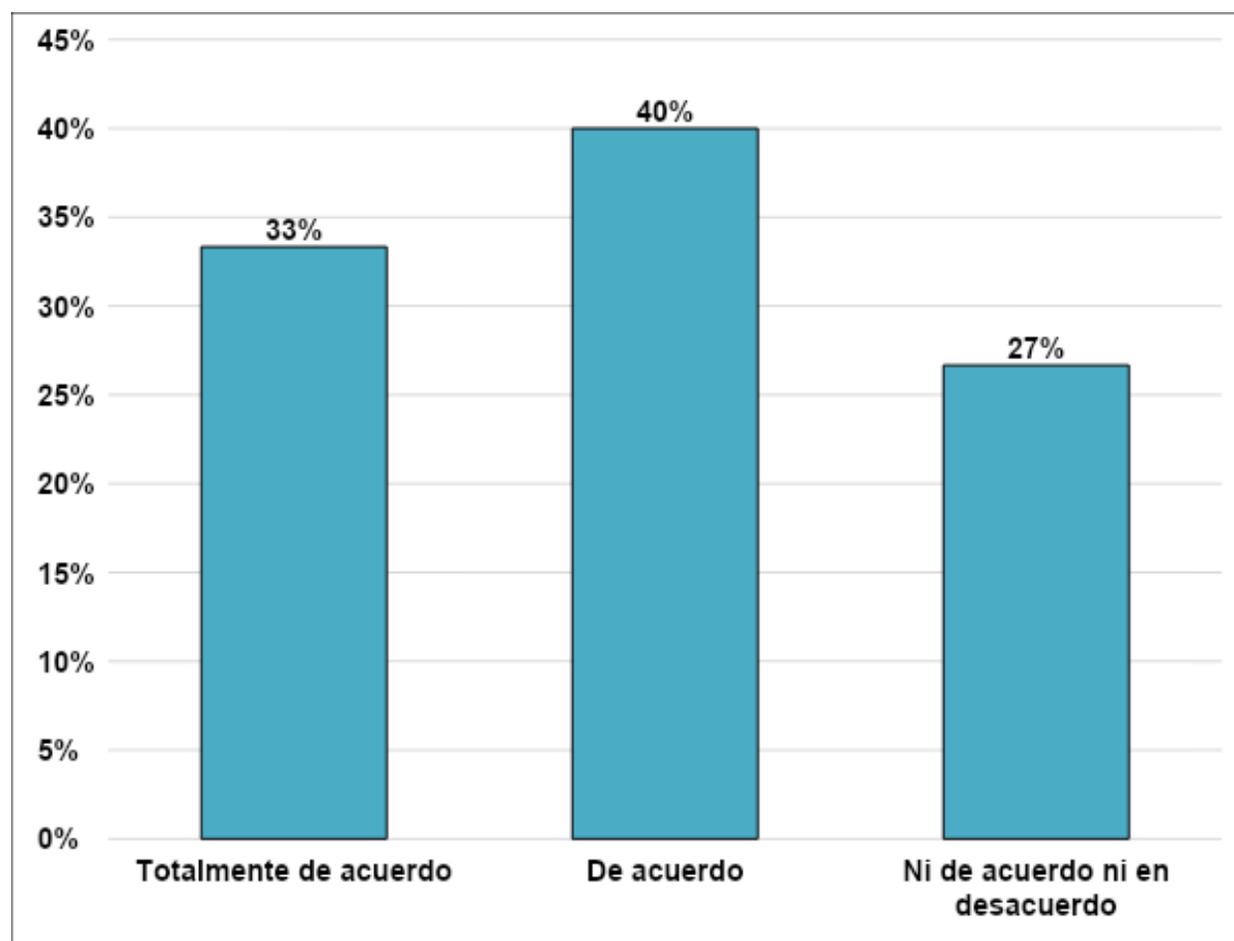
Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

La necesidad de reconocimiento y autorrealización motiva a los colaboradores a realizar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz, en la gráfica anterior al cuestionar el área administrativa, si les es gratificante sentir la satisfacción de terminar una tarea difícil el 94% de los colaboradores concuerdan con la pregunta planteada.

Es importante mencionar que la motivación no siempre es económica, existe la motivación intrínseca es decir la propia satisfacción personal que les provoca a los colaboradores cumplir con las tareas asignadas a su puesto de trabajo.

Figura 14

Capacidad de control sobre las diversas situaciones laborales

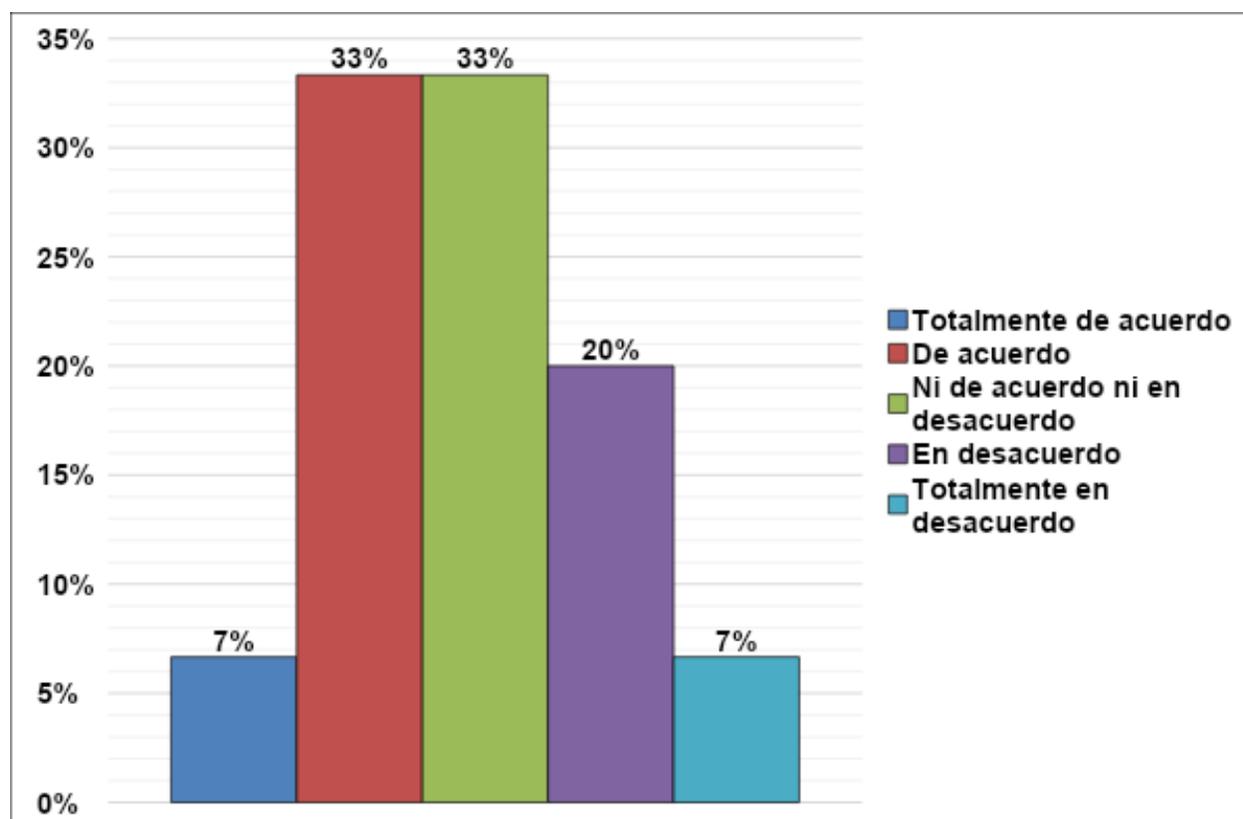


Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

En la gráfica anterior se muestra que el 73% de los colaboradores frecuentemente se esfuerzan por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que los rodean, es decir que los trabajadores buscan tener autonomía en su puesto de trabajo que es uno de los factores que influyen en la motivación, al tener mayor control sobre los acontecimientos los trabajadores generan mayor independencia en la toma de decisiones y por ende el empleado se siente motivado a realizar sus atribuciones con mayor responsabilidad en sus acciones.

Figura 15

Preferencia por el trabajo colectivo sobre el individual



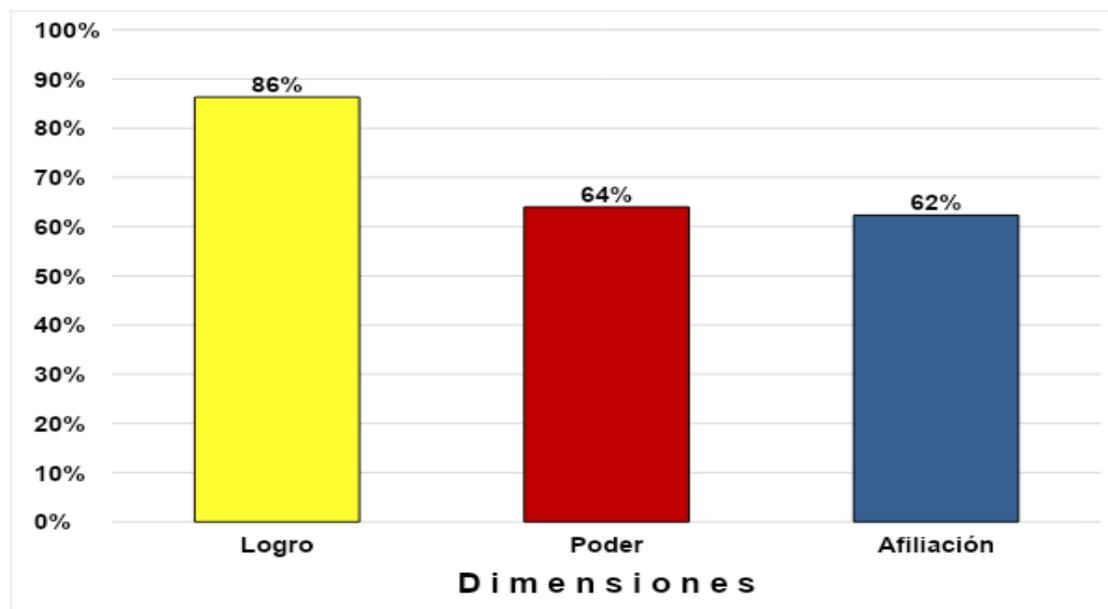
Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

El trabajo en equipo puede ser un factor de motivación o por el contrario provocar conflictos laborales, en la gráfica anterior se puede visualizar que el 40% de los colaboradores prefieren el trabajo colectivo sobre el individual, sin embargo, el 27% prefiere trabajar solo, esto debido a que el trabajo en equipo requiere que todos los integrantes presenten el mismo nivel de esfuerzo, compromiso y responsabilidad con las atribuciones asignadas.

Por su parte el 33% de los colaboradores indican que les es indiferente, asimismo opinan que en el área administrativa de la institución pública el trabajo en equipo es importante ya que, así como se les asignan funciones individuales también existen atribuciones compartidas, es decir que existen procesos administrativos en los cuales participan varios puestos de trabajo.

Figura 16

Grado de motivación según la necesidad predominante



Nota: Datos obtenidos del censo dirigido a los colaboradores del área administrativa de una institución pública, realizado en julio 2022.

Como se observa en la gráfica anterior las necesidades predominantes en materia de motivación de los colaboradores del área administrativa de la institución pública son las necesidades de poder con un 64% y afiliación con un 62%, mientras que los datos obtenidos en cuanto a la necesidad de logro es de un 86% lo que podría indicar que la motivación al logro es la más sobresaliente dentro del área, es decir que los colaboradores buscan más sobresalir por su propio desempeño, es decir no sienten la necesidad de motivar o influir en su grupo de trabajo para la mejora del desempeño laboral.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores del área administrativa, se concluye que la motivación enfocada al logro existe dentro de la institución pública, es decir que los colaboradores trabajan bajo su propio impulso para sobresalir y conseguir los objetivos que el puesto como tal requiere.

El área administrativa carece de motivación enfocada en el poder y la afiliación lo que provoca que los colaboradores no busquen integrarse por completo en la institución u otros grupos sociales de interés para dicha área. Asimismo, al carecer de motivación enfocada en el poder no se motiva al trabajador a crear acciones de liderazgo y trabajo en equipo.

Dentro de los factores de motivación que actualmente influyen positivamente en los colaboradores se pueden mencionar el ambiente de trabajo por lo que se determinó que el clima de la organización es compatible con los colaboradores, reconocen como aceptable las condiciones laborales ya que los empleados cuentan con todos los beneficios de ley y beneficios adicionales como trabajadores de institución pública y el puesto de trabajo que es acorde a las aptitudes de cada colaborador.

En cuanto al factor comunicación se determinó que los colaboradores en su mayoría hablan sobre temas que no tienen relación directa con el puesto de trabajo, lo que a futuro podría afectar el desempeño laboral y a su vez generar mayor tiempo de ocio.

A pesar de que los colaboradores concuerdan en que les gusta trabajar por metas y objetivos, actualmente el departamento no cuenta con un programa de incentivos económicos y no económicos que motive al trabajador.

5.2 Recomendaciones

Se debe de analizar las metas y objetivos de cada puesto de trabajo para reconocer al colaborador los logros alcanzados, para auto motivar al empleado a mejorar su desempeño laboral, es necesario recordar que los incentivos que se ofrezcan a los empleados no tienen que ser estrictamente económicos.

Es necesario crear talleres en los cuales se fomenten los temas de trabajo en equipo y liderazgo dentro de la institución e implementar estrategias de trabajo en las cuales sean necesarios los grupos de trabajo para que los colaboradores se sientan motivados a influir en el desempeño de sus compañeros de trabajo.

Programar reuniones semanales en las cuales los colaboradores puedan exponer sus percepciones en cuanto al clima laboral, para continuar fomentando los factores positivos que actualmente influyen en la motivación.

Se debe concientizar a los colaboradores sobre el uso correcto de la comunicación, ya que esta influye positivamente en la motivación si es utilizada para el intercambio de opiniones y sugerencias en pro de mejorar las relaciones dentro del área administrativa.

Diseñar un programa de motivación laboral acorde a las necesidades del área administrativa y de los colaboradores que lo integran, dicho programa debe incluir políticas para incentivos económicos y no económicos.

6. Bibliografía

- Barrios, J. (2 de Diciembre de 2018). Origen, concepto y teorías sobre motivación laboral. *Emprendices*. <https://www.emprendices.co/origen-concepto-y-teorias-sobre-motivacion-laboral/>
- Búcaro Chicas, Y. D. (2013). *Los sistemas de contratación laboral del Estado de Guatemala, en el marco de los derechos humanos*. (Tesis de Maestría). Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- Burga Vásquez, G., & Wiese Eslava, S. J. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. (Tesis de Maestría). Chiclayo, Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Caal Díaz, B. J. (2015) *Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública*. (Tesis de Maestría). Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Calvache Bombón, J. J. (2016) *La Motivación laboral de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad del servicio en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Santiago de Quero, de la Provincia de Tungurahua, en el año 2013*. (Tesis de Maestría). Ambato, Ecuador. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Carcasi Parisaca, O. (2018). *Motivación Intrínseca, Extrínseca Asociado al Nivel de Satisfacción Laboral del Personal Asistencial de la Redess Lampa 2017*. (Tesis de Maestría). Perú. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Cárdenas Rodríguez, M. L. (2017). *Motivación laboral y bienestar psicológico en trabajadores que estudian en un programa por experiencia profesional en una universidad privada con sede en Lima*. (Tesis de Maestría). Lima, Perú. Universidad Ricardo Palma.
- Castaneda Mena, F. A. (2011). *Un acercamiento al análisis prospectivo de la administración pública y la calidad de los servicios públicos en Guatemala*. (p.76)

https://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-60-61/fatima_castaneda.pdf

Chirinos Horny, C. C. (2019). *Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del régimen CAS de la sede principal de la Corte Superior de Justicia de Huaura*. (Tesis de Maestría). Huacho, Perú. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Cifuentes Rodas, Z. A. (2018). *Estudio de los factores determinantes en la satisfacción laboral*. (Tesis de postgrado de maestría). Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala.

De Los Ríos Botteri, S., Toledo Pérez, C., Vallenás Chacón, A., & Vegas Carrión, M. C. (2020) *La motivación y su relación con la felicidad en la empresa Inka Construcciones*. (Tesis de Maestría). Surco, Perú. Universidad Católica del Perú.

Dessler, G., & Varela, R. (2015). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México. Pearson Educación.

Esther. (2010). Técnicas de Motivación Laboral. *Tiempos Modernos*.
<https://www.tiemposmodernos.eu/ret-tecnicas-de-motivacion-laboral#>.

Fortún, M. (12 de septiembre de 2019). Administración Pública. *Economipedia.com*.
<https://economipedia.com/definiciones/administracion-publica.html>

Galván Bonilla, M. A. (2017) *Motivación Laboral*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>

Guerrero Moreno, F.A. (2018). *La Administración Pública*. Ensayo. (p.4). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Idrogo Cabrera, M. C. (2017). *Estrategia de motivación que contribuya a la satisfacción laboral en los colaboradores de una institución pública*. (Tesis de Maestría). Chiclayo, Perú. Universidad Señor de Sipán.

Ley de Servicio Civil. Artículo 4. 2 de mayo de 1968. Guatemala

- Medrano Zapeta, F. (2018). *La trascendencia de la administración y gestión del recurso humano desde el enfoque del derecho del trabajo*. (Tesis de Maestría). Guatemala. Universidad Mariano Gálvez.
- Montenegro Solarte, F. J. (2016). *Factores motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia*. (Tesis de Maestría). Bogotá, Colombia. Universidad del Rosario.
- Mora, O. (23 de Enero de 2012). Las Motivaciones Laborales. *Recursos Humanos*. <http://rrhhfalcon-coro.blogspot.com/2012/01/las-motivaciones-laborales.html>
- Navarro Janampa, F. (2019). *La motivación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local de Padre Abad-Aguaytia*. (Tesis de Maestro en Ciencias Económicas). Tingo María, Perú. Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- Ospina, Y. (2020). Motivación Laboral, artículo científico. *ClubEnsayos*, <https://www.clubensayos.com/Psicolog%C3%ADa/Motivaci%C3%B3n-laboral-articulo-cient%C3%ADfico/5021826.html>.
- Patarroyo M., S. J., & Ramírez Velasco, J. (2016). *Plan de acción para incrementar la motivación laboral. El caso de los empleados públicos adscritos a la decanatura de ingeniería*. (Tesis de Maestría). Santiago de Cali, Colombia. Universidad del Valle.
- Rac Arredondo, H. D., Pirir Patzán, G. A., Casado, J., González, V., García, O., Amaya Rivas, V. H., Tzum Cabrera, R.E., Rodríguez Méndez, I. N. (9 de Abril de 2016). *Monografías*. <https://www.monografias.com/trabajos108/administracion-publica-y-privada/administracion-publica-y-privada>
- Rámirez Rodríguez, M. N. (2015). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM –Estelí), en el año 2015*. (Tesis de Maestría). Managua, Nicaragua. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua .

Reglamento de la Ley de Servicio Civil. Acuerdo Gubernativo No. 18-98. Artículo 1. 15 de enero 1998. Guatemala.

Reyes Mejía, S. N. (2017). *La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública*. (Tesis de Maestría). Quito, Ecuador. Universidad Andina Simón Bolívar.

Rosas Córdova, E. J. (2018) *Gestión del talento humano y motivación laboral: caso gobierno regional Pasco 2017*. (Tesis de Maestría). Pasco, Perú. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Uriarte, J. M. (2021). *Administración Pública. Características.*, <https://www.caracteristicas.co/administracion-publica/#ixzz7fZL9rJqO>

Valdes Rivas, E. J. (2015). *Análisis de los renglones presupuestarios para contratación de personal en la Administración Pública*. (Tesis de Grado). Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

Verdesoto Plaza, M. J. (2021). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo del Consejo de la Judicatura del cantón Esmeraldas, periodo junio a diciembre 2019*. (Tesis de Maestría). Ecuador. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Zaldúa Gorozabel, A. B. (2018). *Factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores del hospital Israel Quinteros Paredes del Cantón Paján, Provincia de Manabí*. (Tesis de Maestría). Guayaquil, Ecuador. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Anexos

Anexo 1. Censo a colaboradores del área administrativa



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



CENSO A COLABORADORES

El presente cuestionario está basado en los planteamientos teóricos de David McClelland y fue diseñado con la técnica de Likert.

Consta de 15 ítems, cada uno de los cuales contiene una afirmación para ser calificada por el colaborador en una escala cualitativa de 1- 5, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

Los puntajes obtenidos, acorde con las normas establecidas en la aplicación del instrumento, permiten clasificar el grado de motivación como alto, medio o bajo; y según la calificación asignada a cada una de las 15 preguntas es posible conocer si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación.

El grado de motivación laboral se determina sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 preguntas, lo cual permite clasificar el grado de motivación. Para identificar el tipo de necesidad predominante en materia de motivación, las preguntas son agrupadas en 3 columnas donde se coloca la puntuación obtenida en cada una de las respuestas; posteriormente se procede a sumar el total obtenido en cada una de ellas. La columna que obtenga la puntuación más alta define el tipo de necesidad predominante.



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



CENSO A COLABORADORES

ESTIMADO COLABORADOR (A)

El objetivo del siguiente censo es obtener información que permita identificar la motivación laboral de los colaboradores de una entidad pública, ubicada en la zona 10 del municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

INSTRUCCIONES: La presente escala tiene por finalidad conocer la motivación laboral de los colaboradores. Agradecemos anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder.

Indique si Coincide (5) o Discrepa (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala numérica del 1 al 5:

Dimensiones	Ítems e indicadores	Escala				
		1	2	3	4	5
Logro	1. Intento mejorar mi desempeño laboral					
	2. Me gusta trabajar en competición y ganar					
	3. A menudo me encuentro hablando con personas a mi alrededor sobre temas que no forman parte del trabajo					
	4. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes					
	5. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión					

Poder	6. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la institución						
	7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar mis tareas						
	8. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo						
	9. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo						
	10. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas						
Afiliación	11. Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo						
	12. Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones						
	13. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil						
	14. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean						
	15. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)						

Ha concluido. Muchas gracias por su participación.

Anexo 2. Propuesta de Programa de Motivación Laboral

Introducción

En esta propuesta se pretende crear un programa que genere beneficios a los colaboradores, creando condiciones de estabilidad laboral que repercute incluso en sus grupos familiares favoreciendo al aspecto económico y reflejando mayor satisfacción laboral, mayor eficiencia en el logro, tanto de los objetivos de la institución, como del colaborador mismo.

Se recomienda implementar la propuesta de motivación laboral de modo permanente, tomando consideraciones y planes de mejora anualmente, contemplando que se debe optimizar

el recurso humano mediante la calidad de los jefes inmediatos, mejorar las oportunidades de progreso y crear espacios de motivación para los trabajadores.

Con el programa de motivación se fortalecerá la responsabilidad social; misma que impulsa factores como actitud, transparencia, responsabilidad y compromiso del empleado, con el objetivo de mantener colaboradores motivados y productivos. Esto concierne directamente con la satisfacción laboral, es un hecho que los colaboradores más satisfechos rinden más, y el rendimiento no significa necesariamente explotación, sino por lo contrario, al generarse un aumento de trabajo, se logra beneficiar al empleado mejorando sus condiciones laborales. En cuanto a los beneficios que generará el programa de motivación a los colaboradores, se puede mencionar lo siguiente:

- El colaborador tendrá la oportunidad de progresar y desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos, que le servirán para optar a mejores puestos dentro de la institución, logrando de esta forma mejores condiciones, tanto laborales como personales.
- La Estrategia de formación: uno de los mayores incentivos para un colaborador es que disponga de la oportunidad de escalar posiciones en la institución. En este sentido, la posibilidad de formarse dentro de la propia organización a través de cursos y actividades facilita el crecimiento laboral de los colaboradores, además de permitirles trazar un plan de carrera dentro de la institución. La estrategia de formación se desarrolla por medio de capacitaciones que serán impartidas de la siguiente manera: seminarios y cursos libres de carácter formativo a los cuales los colaboradores pueden tener acceso como medio educativo.
- Aunque el dinero tiene una parte muy emocional directamente ligada a los beneficios sociales de la institución percibir una retribución poco acorde o inadecuada al puesto, afecta negativamente a la motivación laboral del trabajador, que aprovechará la primera oportunidad para marcharse. Y nos lleva a proponer la estrategia de incentivos los cuales pueden ser incentivos financieros y no financieros.

- Estrategia de prestaciones y servicios. esta última se considera importante, ya que busca suplir las necesidades personales de los colaboradores y proporcionarle ayuda en el desempeño de su trabajo. Se concentra en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes. En la práctica, la teoría de las necesidades trata de la parte que tiene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades.

Objetivo General

Identificar los elementos en el programa de motivación que contribuyan a generar cambios sustanciales y permanentes en los colaboradores de la institución pública, de manera más coherente para la empresa y justa para todos los empleados.

Objetivos Específicos

- a) Establecer la relación entre los aspectos motivacionales y el desempeño laboral de los empleados para promover la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.
- b) Determinar políticas de Recursos Humanos que ofrezcan oportunidades a los colaboradores (no solamente de promociones sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal),
- c) Brindar soluciones a todas aquellas debilidades que se reflejan en el ámbito laboral expresadas por medio de opiniones y estudios realizados.

Programa de Motivación Laboral

La implementación del programa se contempla bajo tres fases, las cuales se desarrollan de la siguiente manera:

Fase I. Diseño de la estrategia de motivación laboral. Consiste en un plan de motivación para definir estrategias en mejora en secciones como: desarrollo personal, calidad de trabajo, clima laboral, trabajo en equipo, comunicación, recompensa e incentivo lo cual permitirá alcanzar los objetivos planteados de la organización.

Fase II. Implementación de las estrategias de la motivación laboral. La segunda parte del plan de motivación se trata del seguimiento, es decir con esta etapa se permite llevar el control y la

evolución de la aplicación de las estrategias en la institución. También se permite el conocimiento de la manera en que se viene aplicar y desarrollar dichas estrategias.

Fase III. Evaluación y Control del Plan de Motivación Laboral. En esta tercera y última etapa se miden los resultados y cómo se están cumpliendo los objetivos fijados, se compara el objetivo planteado con la realidad.

Establecimiento de Estrategias

1. Conferencias motivacionales. Las conferencias motivacionales provocan una profunda reflexión ya que se comparten ideas y experiencias en ellas se requiere una actitud positiva para decidir las metas que se desean alcanzar en la vida, en el trabajo, en el deporte y profesional. Charlas motivacionales gratuitas a cargo de personalidades guatemaltecas.

Tema	Objetivo
Superación Personal y Laboral	Fortalecer la instrucción personal e individual que poseen los integrantes del equipo de trabajo.
Trabajo en equipo	Mejorar la forma de comunicación entre los trabajadores en su forma de trabajo.

2. Capacitaciones. Estos programas son ideales para brindar al colaborador conocimientos específicos, herramientas, habilidades y actitudes con el fin de facilitar su rol y mejorar su productividad, la capacitación juega un papel primordial en el logro de las tareas y proyectos. Así mismo le ofrece desarrollo personal. Cursos gratuitos en línea de INTECAP.

Tema	Objetivo
Análisis de Datos con Excel y Power BI	Interpretar y analizar información de diferentes bases de datos por medio de Excel y Power BI de forma resumida y gráfica, apoyando el proceso de toma de decisiones a través de los datos analizados.
Comunicación estratégica	Adquirir capacidades para caracterizar su perfil personal de comunicador efectivo y desarrollar una comunicación estratégica en la organización.
Administración de recursos humanos para la pequeña empresa	Identificar las metodologías y herramientas necesarias para realizar efectivamente la administración de personal para pequeñas empresas.

3. Estrategia de confort. Es un aspecto fundamental del clima laboral de una organización por lo tanto está relacionado con el diseño, distribución y comodidad del espacio de trabajo considerando aspectos cómodos, frescos y amplios que le permitan desarrollar su trabajo eficazmente. Actividades de remozamiento y reparaciones anuales.

Actividad	Objetivo	Indicador
Ordenamiento de áreas de trabajo	Determinar lo que es necesario e innecesario en las áreas de trabajo de la institución	Limpieza y ordenamiento de las instalaciones y de su mobiliario
Señalización y determinación de áreas importantes dentro de la institución	Educar e informar a los colaboradores acerca de las áreas establecidas y señalizadas dentro de la institución	Fortalecimiento de la instrucción de áreas
Establecimiento de política de limpieza y orden a nivel general de la institución	Hacer conciencia de la limpieza y el orden de cada una de las áreas de trabajo de la institución	Áreas de trabajo limpias y ordenadas que se supervisen constantemente

4. Estrategias de comunicación. Para la aplicación de esta estrategia se debe establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos. Actividades realizadas por los encargados del departamento de Recursos Humanos.

Actividad	Objetivo	Indicador
Taller sobre canales de comunicación a directivos	Mejorar la calidad de comunicación entre los niveles directivos	Mejoramiento de la información que se genera en el área directiva
Taller sobre Comunicación Asertiva para el equipo de trabajo	Fortalecer la calidad de comunicación existente entre colaboradores y directivos	Mejoramiento de condiciones de comunicación entre niveles

5. Reconocimiento. Una estrategia de recompensa o un plan de incentivos acorde con las necesidades reales del colaborador aumenta la motivación, el nivel de compromiso y como consecuencia, también su rendimiento, va desde una felicitación verbal o escrita del jefe inmediato, celebración de cumpleaños hasta una oportunidad de un plan de carrera.

Actividad	Objetivo	Indicador
Celebración de cumpleaños	Aumentar la motivación de los empleados, impactando directamente en sus niveles de satisfacción laboral	Aumento de compromiso y productividad
Plaqueta de reconocimiento por años de trabajo	Reforzar los valores de la institución fomentando la excelencia	Desarrolla confianza e impulsa al compromiso

Grupo Objetivo

El programa va dirigido para los servidores públicos contratados bajo renglón presupuestario 029 a los mandos intermedios o consultorías externas, como una herramienta funcional que busca generar el incremento y el mantenimiento de motivación para el equipo que conforma la institución.

Alcance

Dentro de la institución existen diferentes puestos enfocados al servicio público, sin embargo, el estudio solamente tomó en cuenta a los 15 colaboradores del área de administrativa de una institución pública de la República de Guatemala, para obtener datos precisos acerca de la situación de motivación actual y considerar el trabajo que puede realizarse en una propuesta que manejarán los directivos de la institución.

Recursos

Programa de Motivación Laboral	Valor Unitario	Cantidad de actividades	Empleados	Totales
Conferencias o charlas motivacionales	Q -	3	15	Q -
Cursos en línea	Q -	2	15	Q -
Remozamiento anual de áreas	Q 10,000.00	1	1	Q 10,000.00
Talleres de convivencia	Q 40.00	2	15	Q 1,200.00
Celebración mensual de cumpleaños	Q 20.00	12	15	Q 3,600.00
Placas de reconocimiento anual	Q 250.00	1	5	Q 1,250.00
TOTAL ANUAL				Q 16,050.00

Cronograma

#	Actividad	11-jul	1-sep	24-sep	30-sep	17-oct	30-oct	7a11-nov	14a18-nov	21a25-nov	1-dic	9-dic	15-dic
1	Evaluación preliminar y medición del grado de motivación												
2	Entrega del Informe												
3	Planificación de Talleres y Capacitaciones												
4	Primer Conferencia												
5	Primera Capacitación dividida en 3 grupos												
6	Remozamiento de áreas												
7	Taller de convivencia												
8	Actividad de Reconocimientos												
9	Evaluación del programa de motivación laboral												