

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"DIFERENCIA ENTRE EL PERSONAL CONTRATADO BAJO EL RENGLÓN 011 Y EL PERSONAL
CONTRATADO BAJO EL RENGLÓN 029, SEGÚN LOS FACTORES DE ORIENTACIÓN A
OBJETIVOS, EN UNA ONG."**

TESIS DE GRADO

MARIA REGINA DE LEON MONZON
CARNET 11322-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"DIFERENCIA ENTRE EL PERSONAL CONTRATADO BAJO EL RENGLÓN 011 Y EL PERSONAL
CONTRATADO BAJO EL RENGLÓN 029, SEGÚN LOS FACTORES DE ORIENTACIÓN A
OBJETIVOS, EN UNA ONG."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
MARIA REGINA DE LEON MONZON

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. MAYRA BEATRIZ PEÑA PALACIOS DE LARRAINZA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. JUAN PABLO FAJARDO PINÁGEL

Guatemala, 18 de noviembre de 2015

Señores Miembros del Consejo
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente.

Estimados señores del Consejo

Atentamente me dirijo a ustedes para someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante **María Regina De León Monzón**, carné **1132210**, de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional, cuyo título es: **DIFERENCIA ENTRE EL PERSONAL CONTRATADO BAJO EL RENGLÓN 011 Y EL PERSONAL CONTRATADO BAJO EL RENGLÓN 029, SEGÚN LOS FACTORES DE ORIENTACIÓN A OBJETIVOS, EN UNA ONG.**

He revisado el trabajo de investigación y a mi criterio, considero que llena satisfactoriamente los requisitos necesarios, por lo que me permito someterla a su consideración para que sea nombrado el revisor respectivo.

Atentamente,


Mgtr. Mayra Beatriz Peña Palacios
Asesora



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA REGINA DE LEON MONZON, Carnet 11322-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051329-2017 de fecha 21 de agosto de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIFERENCIA ENTRE EL PERSONAL CONTRATADO BAJO EL RENGLÓN 011 Y EL PERSONAL CONTRATADO BAJO EL RENGLÓN 029, SEGÚN LOS FACTORES DE ORIENTACIÓN A OBJETIVOS, EN UNA ONG."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 22 días del mes de agosto del año 2017.



**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

ÍNDICE

	Pág. (s)
I. Introducción	1
1.1 Antecedentes	2 - 8
1.2 Marco Teórico	9
A. Contratos	9- 10
• A.1 Tipos de Contratos	11- 15
• A.2 Clasificaciones presupuestarias de Guatemala	16- 20
B. Motivación	20
• B.1 Concepto	20
• B.2 Motivación Laboral	21- 22
C. Orientación a Resultados	22
• C.1 Tipos de Orientación	22- 27
II. Planteamiento del Problema	28
2.1 Objetivos	29
• 2.1.1 Objetivo General	29
• 2.1.2 Objetivos Específicos	29
2.2 Variables	29- 30
2.5 Alcances y Límites	30
2.6 Aporte	31
III. Método - Tipo de investigación y metodología	32
3.1 Sujetos	32
3.2 Instrumento	33
3.3 Procedimiento	34
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	34- 35

IV. Presentación de Resultados	36
4.1 Tabla Diferencia entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029.	36- 37
4.2 Tabla Diferencia estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 en la orientación a los objetivos entre el personal contratado en planilla y el personal con contrato definido dependiendo del tipo de contratación	37
4.3 Nivel de orientación por Factor	38- 39
4.4 correlación Género y Motivación	39
V. Discusión de Resultados	40- 43
VI. Conclusiones	44
VII. Recomendaciones	45
VIII. Referencias Bibliográficas	46- 50
Anexos	51- 57

RESUMEN

Uno de los temas de importancia en las organizaciones hoy en día es conocer el nivel de orientación a objetivos para llegar a los resultados y a la productividad esperada por parte de todos los colaboradores.

En la siguiente investigación se realizó un estudio sobre los factores de orientación hacia resultados de los objetivos en una Organización No Gubernamental la cual tenía como objetivo determinar y comparar si existen diferencias significativas en el nivel de los factores de orientación hacia resultados de los objetivos de la empresa entre el personal contratado bajo el renglón 011 y el contratado bajo el renglón 029 de una Organización No Gubernamental.

La investigación efectuada fue de tipo cuantitativo descriptivo, se realizó con 50 trabajadores de una Organización No Gubernamental, 25 de ellos contratados bajo el renglón 011 y los otros 25 contratados bajo el renglón 029. Se aplicó el instrumento el Test de Orientación Motivacional (TOM) de Borgogni, Petitta y Barbaranelli (2015) el cual tiene como objetivo evaluar las motivaciones que orientan el comportamiento laboral.

Se concluyó que en dicha investigación no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.5 en el grado de orientación a objetivos entre los dos grupos de colaboradores antes mencionados.

Se recomendó continuar realizando investigaciones en cuanto a la orientación a objetivos con el fin de contar con datos actualizados cada cierto tiempo que contribuyen a la tarea continua de la administración del talento humano en la organización.

I. INTRODUCCIÓN

En Guatemala actualmente la motivación en el ambiente laboral es parte importante para alcanzar los objetivos empresariales. A partir de la motivación se puede llegar a alcanzar la orientación a resultados en diferentes factores, este fenómeno ha alcanzado un papel importante en cualquier empresa de diferentes giros de negocio, ya que todas las empresas buscan tener el talento humano que es necesario para ser competitivos en el mercado.

Así mismo las empresas pueden llegar a tener dos tipos de contrato, el contrato para el personal contratado bajo el renglón 011 el cual es el personal permanente que comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos, y el renglón 029 renglón que incluye honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia.

Los colaboradores suelen tener el sentido de perseverancia en las distintas empresas para las que prestan sus servicios, ya que por lo regular éstas deben proporcionarles una motivación para desarrollar diferentes orientaciones en busca de alcanzar objetivos profesionales y personales para cada colaborador. Sin embargo, en ocasiones para los colaboradores que están bajo el renglón 029 puede crear incertidumbre y disminuir su desempeño, afectando a la empresa en los resultados a obtener.

Todas las entidades privadas y/o públicas pueden llegar a ser afectadas por problemas laborales debido a la falta de motivación de todos los colaboradores y la orientación a resultados. En las entidades privadas tienen más factibilidad de buscar soluciones para que los trabajadores estén motivados y cumplir los objetivos empresariales; de acuerdo a lo anterior en la presente investigación se expone si existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029, según los factores de orientación en una Organización No Gubernamental.

Para la presente investigación se recopilaron una serie de antecedentes, nacionales, que pretenden justificar el objeto de estudio. A continuación se detallan los siguientes:

Ulban (2008) en su investigación tipo descriptiva expone acerca de la satisfacción laboral entre dos tipos de contratación en el Organismo Judicial. Dicho estudio añade que al aplicar el instrumento de Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, aplicado a 100 trabajadores del Organismo Judicial no presentaron diferencia significativa a nivel 0.05 en el grado de satisfacción general, por lo que concluyó que los tipos de contrato utilizados en el Organismo Judicial no afectan la satisfacción general de los colaboradores, sin embargo se encontró diferencia y áreas de oportunidad en relación con los compañeros y el superior inmediato. La respuesta a la responsabilidad que se le asigna, las relaciones entre jefe y subordinados en la organización por lo que recomienda crear un espacio de capacitación para los jefes inmediatos de todas las áreas sobre motivación laboral, relaciones interpersonales y reconocimiento al trabajo, para crear un ambiente adecuado y de esta manera fomentar la actitud positiva en todo el personal.

Con el objetivo de conocer las diferencias de la identificación laboral de los trabajadores según su tipo de contratación en la Universidad Rafael Landívar Quevec (2010) realizó una investigación tipo descriptiva aplicando un instrumento de tipo Escala de Likert a 292 trabajadores que están contratados en planilla y por outsourcing en la Universidad Rafael Landívar, encontrando que sí existe una diferencia entre trabajadores entre ambos grupos. Según la prueba aplicada entre ambos grupos los de trabajadores contratados por outsourcing presentan un nivel mayor en la identificación laboral que el grupo contratado por planilla. Además, el estudio muestra que el grado de identificación laboral de los trabajadores se relaciona con los factores que están vinculados con la comunicación, motivación, compromiso, y satisfacción laboral. La recomendación de Quevec (2010) fue desarrollar la identidad laboral en los trabajadores de ambos grupos tomando en cuenta los distintos ámbitos que envuelven la relación del trabajador con su patrono, y que con la concretización de políticas y desarrollo de factores involucrados en la

identidad laboral, puedan hacer frente a mercados económicos y situaciones laborales cambiantes, gracias a la formación de una identidad laboral fuerte en todos sus ámbitos.

Por su parte Barrios (2012) indagó en su investigación tipo descriptiva sobre el valor del trabajo de los empleados según el tipo de contratación dentro de una institución pública, utilizando un cuestionario obtenido del Test de Work Values Inventory aplicado a 200 trabajadores de una institución pública el cual identificó los aspectos que se consideran importantes en el trabajo profesional. Dentro de los resultados se puede mencionar que los trabajadores aprecian la seguridad, el altruismo, compañerismo y dirección. Sin embargo se presenta una diferencia entre los tipos de contratación en cuanto al valor que se le da al trabajo, las personas que están contratadas en el renglón 029 se preocupan desinteresadamente por los demás, saben tener buena comunicación y son capaces de trabajar en equipo a diferencia de las personas que están contratadas en el renglón 011, quienes al mismo tiempo de preocuparse por los demás resguardan propiedades y bienes dentro de la institución. En cuanto a la diferencia de ganancias económicas solo se encontró diferencia en los puestos ejecutivos o altos mandos mismos que tienden a orientarse por valorar el factor económico. Finalmente se recomendó a las autoridades que se informe y capacite a cada jefe de área acerca de la importancia de los valores con el objetivo de conocer las actitudes, motivaciones expectativas de los individuos.

Según Herrera (2012) en su investigación tipo descriptiva determina los motivadores para permanecer más de un año en un call center trabajando. Se aplicó un cuestionario que media siete factores, prestaciones monetarias y no monetarias, flexibilidad de horarios, responsabilidad familiar, mercado laboral, oportunidad de crecimiento, estabilidad económica y ambiente laboral, concluyendo que los factores de motivación más importantes para un trabajador, no importando el tipo de contratación son: la estabilidad económica, la responsabilidad con la familia. De acuerdo a la investigación se determinó que para las personas pasa a un segundo

plano el tipo de contratación, ya que sobreponen la estabilidad sobre el mismo tipo de trabajo.

Loarca (2012) realizó una investigación tipo descriptiva aplicando un instrumento a 100 personas en el que se elaboró y depuró dos boletas de opinión las cuales contenían cinco preguntas dirigidas a los maestros y diez preguntas para los directores, así mismo las boletas fueron distribuidas y respondidas respectivamente sobre la motivación como factor determinante en el desempeño del recurso humano, dentro de la investigación realizada en una escuela de español en Quetzaltenango se demostró que se tiene falta de factores motivacionales lo cual hace que el servicio de enseñanza del idioma español sea de baja calidad. Asimismo indica en su investigación que para que los programas de enseñanza del idioma español se debe contar con personal altamente calificado y motivado, lo cual permitirá cumplir la orientación a resultados y objetivo de instruir a estudiantes que se convertirán en promotores de las mismas. La escuela tiene un plan de motivación pero no es aplicado de forma correcta y en los resultados se refleja que un porcentaje del personal considera importante y de impacto la motivación para ejercer un buen desempeño laboral y estar orientado hacia una dirección de cumplimiento en común. Por lo que la investigación concluye que el personal de la escuela considera afirmativo el hecho de que la motivación es un factor determinante para un buen desempeño de la escuela. Se recomienda a los directores de las escuelas de español elaborar manuales motivacionales, estudiando de forma eficiente todos los métodos de motivación, incentivos y técnicas motivacionales que existe es el más conveniente para ambas partes

Por su parte Búcaro (2013) realizó una investigación de tipo descriptiva para alcanzar los resultados del presente estudio se identificaron previamente ocho variables que fueron seleccionadas basadas en tres criterios: Alcance Legal, Homogeneidad en la aplicación legal, Categoría empleado/patrono que establece el instrumento contractual que tuvo como objeto contribuir a una mejor comprensión sobre la contratación laboral del Estado de Guatemala y determinar si los

trabajadores contratados bajo el renglón 029 o bajo servicios profesionales, con contratos temporales, tienen los mismos derechos que los trabajadores contratados bajo cualquier otro renglón presupuestado. Búcaro concluye que ambos tipos de contrataciones tienen la misma remuneración ya que se trata de un derecho tutelar, al igual que la dependencia y subordinación a la que se sujeta el profesional y las atribuciones asignadas son similares a las de cualquier otro trabajador contratado bajo un renglón que está presupuestado, lo que permite manifestar que ambos renglones son contratados con características de un trabajo de contrato y establece que el derecho profesional contratado bajo el renglón 029 es similar al 011, se le otorgan vacaciones, se le pagan sus prestaciones laborales al momento de finalizar el contrato.

Chavajay (2013) en su investigación tipo descriptiva con una muestra de 80 profesionales trabajando en institutos nacionales de educación básica en Sololá, quien utilizó un instrumento del test EMP (Escala de Motivaciones Psicosociales) que ha sido diseñado, en primer lugar, para apreciar la estructura diferencial y dinámica del sistema motivacional del sujeto en base a cinco componentes de conducta; y en segundo lugar, para predecir el futuro comportamiento del sujeto humano, sobre todo en el ámbito laboral que la motivación laboral es de alto impacto para la sociedad trabajadora, ya que lleva como consecuencia la orientación a resultados. Esta investigación compara a un grupo de trabajadores que están contratados en un sector público y privado, utilizando el instrumento test EMP concluyendo, que los trabajadores que están en el sector privado muestran un porcentaje más alto de interés en los aspectos como: sobresalir, buscar mejoras continuas, orientarse a los buenos resultados en los objetivos profesionales, familiares y personales que los trabajadores que se desenvuelven en un ambiente de trabajo público. Por tanto, recomienda un plan de incentivos no económicos para incrementar el porcentaje de motivación y orientación a resultados y cumplimiento de objetivos en el sector de trabajadores públicos.

López (2013) muestra el bienestar psicológico de colaboradores en una investigación tipo cuantitativo, descriptivo transaccional conformada por 12 sujetos que laboran bajo el renglón 029 y tienen entre 10 meses hasta 33 años laborando en la institución bajo ese renglón a quienes se les aplicó un cuestionario de la Escala de Bienestar Psicológico (EBP) de Ryff (1998) para evaluar el bienestar psicológico de los trabajadores de una institución gubernamental después del cambio de autoridades. López señala que en Guatemala cada cuatro años se lleva a cabo un cambio de personal por lo que se sufren muchos despidos a todo nivel en las instituciones gubernamentales, lo que conlleva crisis de ansiedad y el bienestar psicológico sufre de alteraciones. Estas personas que están contratadas bajo el renglón 029 pueden vivir momentos que llegan a formar en ellos un alto grado de inestabilidad laboral y no llegar a sentirse cómodos en su trabajo, pues se encuentran con la incertidumbre de que su contrato no será renovado. López concluye que el factor más bajo que reflejaron los sujetos fue el de crecimiento personal, este factor muestra la orientación a expandirse profesionalmente. Además, demostró que los sujetos de esta investigación no tienen un desarrollo sustancial, por lo que recomendó crear programas de carreras para fomentar e incrementar el factor de desarrollo personal. La recomendación de López (2013) es crear programas de capacitación a los sujetos que les permitan a los empleados encontrar un sentido al tipo de trabajo que realizan y sentirse orgullosos del mismo, esto lleva a mantener un nivel apropiado de bienestar psicológico, a pesar de encontrarse en un ambiente laboral con mucha carga emocional.

En tanto Beltrán (2013) expone en su investigación tipo cualitativa, la problemática generada en los distintos regímenes de contratación de personal en el Estado. Los contratos de servicios no personales fueron creados con la finalidad de considerar la necesidad de proveer al estado de servicios autónomos sin subordinarse. Dentro de esos procesos se tomó la iniciativa de promover la capacitación y desarrollo profesional para que las características sean similares a la labor que desempeñan los trabajadores que ingresan directamente a trabajar para el Estado, que se puedan reconocer sus derechos, perciban el pago de sus beneficios sociales, bonificaciones

y que puedan tener la oportunidad de crecimiento dentro del mismo Estado a mejores puestos.

Así mismo se recopilaron una serie de antecedentes internacionales, que pretenden justificar el objeto de estudio. A continuación se detallan los siguientes e internacionales

Guirado, Alonso, & Navas, (2003) pretenden conocer las diferencias entre líderes de distinto sexo en dos aspectos: las relaciones existentes entre los comportamientos auto percibidos referidos a estos estilos y los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados. Para ello, solicitó a 118 personas (65 hombres y 53 mujeres) que ocupaban puestos de responsabilidad en distintas organizaciones españolas que completaron un cuestionario en el que se incluían todas estas variables. Los resultados muestran que, en general, hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de liderazgo, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso.

Godoy, & Mladinic, (2009) explican cómo estereotipos y roles de género afectaban la evaluación que recibía un hombre y una mujer gerente. El estudio fue cuasi experimental, transversal e inter sujeto. Participaron 242 ejecutivos, quienes debían leer la descripción de un gerente hombre o mujer y evaluarle en varios dominios laborales y personales. Se realizaron análisis, multivariados y de mediciones repetidas de la varianza, considerando sexo del evaluado y del participante y ámbito (laboral y personal). Concluyendo que no se encontraron diferencias en las evaluaciones con respecto al sexo de los participantes o de los evaluados dentro de la organización donde se realizó el análisis.

Uribe, Garrido, & Rodríguez, (2011) presentan en Colombia una investigación que pretende analizar la influencia que tiene el tipo de contratación en la calidad de vida

laboral, enfocándose objetivamente, a los factores de riesgo psicosociales generados por las diferentes modalidades contractuales en funcionarios santandereanos. Se realizó un estudio exploratorio de tipo descriptivo a 221 trabajadores pertenecientes a diferentes instituciones santandereanas. La información se recogió mediante la aplicación del Cuestionario de Calidad de Vida Laboral. Los resultados muestran diferencias significativas entre el tipo de contratación y las escalas condiciones de trabajo (CT), clima social de trabajo (CST), política organizativa (PO) y efectos colaterales del trabajo (ECT). Como conclusión se identifican mejores condiciones de trabajo, mejor clima social del trabajo, menos efectos colaterales para el contrato estable y condiciones de trabajo menos favorables para el contrato a término fijo, además de una mayor influencia de la política organizativa en los trabajadores con contrato temporal.

Peña, & Giraldo, (2013) exponen en su investigación de enfoque empírico de nivel cualitativo, de corte: estudio de caso con 100 trabajadores de la empresa Gestión Energética S. A. ESP que, la contratación a plazo fijo y por empleo temporal se ha implementado en las empresas, donde aumenta cada vez más el número de personas que ingresan a una organización por un periodo de tiempo corto para desarrollar diferentes actividades, dejando detrás la posibilidad de una rutina estable y la permanente estancia en una empresa a la que es leal y que a cambio ofrece un puesto de trabajo estable, que no solo garantiza estabilidad económica sino una mejor calidad de vida donde se concluye que no se obtuvo una diferencia significativa en las variables de motivación ya que tanto el grupo contratado bajo término fijo como el contratado a término indefinido mostraron estar motivados al logro de tener una buena productividad.

Estos son algunos antecedentes de la investigación a presentar para comparar los resultados obtenidos en la misma y poder identificar la diferencia entre el personal que está contratado bajo el renglón 011 y el personal contratado bajo el renglón 029.

Como se ha mencionado anteriormente existen investigaciones que han tomado suma importancia en el tema de identificar las diferencias que puede haber en tipos de contrataciones de un contexto laboral, debido a lo anterior se presentan algunos datos teóricos sobre el tema:

1. Contratos

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014) define que un contrato es la protección que brindan las organizaciones a las personas que trabajan para un empleador con el cual han establecido una relación de trabajo. El contrato se denomina como la herramienta jurídica establecida de manera escrita o verbal.

En Guatemala el Código de Trabajo (2010) es la ley que rige lo relacionado con el tema laboral, y define el contrato de trabajo según el artículo 18 como un vínculo económico-jurídico mediante el cual un trabajador queda obligado a prestar al patrono sus servicios personales o a ejecutarse una obra, bajo la dependencia continua a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

En el artículo 19 se expone que para que el contrato individual de trabajo exista y se perfeccione basta con que se inicie la relación de trabajo, que es el hecho mismo de la prestación de los servicios o de la ejecución de la obra en las condiciones que determina el artículo precedente.

Siempre que se celebre un contrato individual de trabajo y alguna de las partes incumpla sus términos antes que se inicie la relación de trabajo, el caso se debe resolver de acuerdo con los principios civiles que obligan al que ha incumplido a pagar los daños y perjuicios que haya causado a la otra parte, pero el juicio respectivo es de competencia de los tribunales de trabajo y previsión social, los que deben aplicar sus propios procedimientos.

Toda prestación de servicios o ejecución de obra que se realice conforme a las características que especifica el artículo precedente, debe regirse necesariamente en sus diversas fases y consecuencias por las leyes y principios jurídicos relativos al trabajo.

Además, en el artículo 21 se pone en manifiesto que si en el contrato individual de trabajo no se determina expresamente el servicio que debe prestarse, el trabajador queda obligado a desempeñar solamente el que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición física, y que sea del mismo género de los que formen el objeto del negocio, actividad o industria a que se dedique el patrono.

De esta manera Silla y López (2012) determinan que un contrato es un documento que se ha utilizado para establecer relaciones de trabajo entre los trabajadores y empresas el cual, se produce a partir de la contratación que considera parcialmente las expectativas del empleado y empleador, tanto para los empleados temporales como de los permanentes. En el contrato se revela el cumplimiento de las obligaciones y derechos a los cuales se estará sometiendo tanto el empleado como el empleador.

Leodegario (2014) propone que el contrato de trabajo es una figura de forma jurídica y su presencia delimita el campo de aplicación en donde será la relación jurídica que surge entre los colaboradores que presentan voluntariamente servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y administración de otra persona, la cual determina como empleador. El contrato de trabajo es un desarrollo perfeccionado del arrendamiento de servicios civil.

Así mismo la Ley de Servicio Civil, Artículo 2 en Guatemala (1968) garantiza a la Nación la eficiente operación de los servicios públicos, afirmar y proteger la dignidad de los trabajadores del Estado; remunerar el correcto desempeño de cada cargo público en forma justa y decorosa; establecer que a igual trabajo desempeñado en igual salario. Por lo que según el artículo 2 de la Ley de Servicio Civil indica que el

propósito de dicha ley es regular las relaciones entre el patrono y sus servidores, con el fin de garantizar la eficiencia y justicia en el trabajo.

1.1. Tipos de contrato

La OIT (2014) establece los siguientes tipos de contratos, según su duración: contrato formativo y a tiempo parcial.

Según su duración:

- **Contratos indefinidos**

Es aquel que tiene como objetivo la prestación de un trabajo de manera retribuida pero por un tiempo indefinido, este contrato es el más utilizado a nivel de organización. Este tipo de contrato es el que todos los trabajadores buscan pues no tiene fecha delimitada para terminar el servicio y es el que contiene más prestaciones de ley.

Contratos temporales:

- **Contrato por obra o servicio determinado**

Es aquel que se presenta en el momento que se desea un servicio con autonomía dentro de una organización con tiempo limitado.

- **Contrato eventual por circunstancias de la producción**

Tiene como finalidad considerar exigencias circunstanciales que el mercado solicita, se pueden determinar actividades en las que se requiera personal eventual para una situación esporádica en la organización.

- **Contrato de interinidad**

Este contrato se define cuando se debe sustituir a un colaborador con la disposición de reservar el puesto de la persona a suplir, la persona que está

contratada bajo estas circunstancias es temporal pues es únicamente en lo que la persona que ocupa el puesto fijamente regresa de alguna situación personal o de causa mayor.

- **Contrato temporal de inserción**

Tiene como objetivo fomentar la contratación de personas que se encuentran en una situación de exclusión social.

Contratos formativos:

- **Contrato en prácticas**

Tiene como finalidad facilitar la práctica profesional adecuada al nivel que se requiera, le sirve a la organización para determinar ciertos lineamientos para que el practicante tenga en cuenta el objetivo de la oportunidad laboral que se le puede ofrecer.

- **Contrato para la formación**

Este tipo de contrato le dan uso las personas que trabajan en la formación profesional que no tienen el nivel reconocido para lograr un contrato de prácticas y además necesita ser retribuido monetariamente.

El artículo 25 del Código de Trabajo declara que el contrato individual de trabajo puede ser:

- a) Por tiempo indefinido: Cuando no se especifica fecha para su terminación.
- b) A plazo fijo: Cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia, como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador

en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra.

- c) Para obra determinada: Cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, es decir, la obra realizada.

De acuerdo al artículo 27 el contrato individual de trabajo puede ser verbal cuando se refiera:

- a) A las labores agrícolas o ganaderas.
- b) Al servicio doméstico.
- c) A los trabajos accidentales o temporales que no excedan de sesenta días.
- d) A la prestación de un trabajo para obra determinada, siempre que el valor de ésta no exceda de cien quetzales y, si se hubiere señalado plazo para la entrega, siempre que éste no sea mayor de sesenta días.

En todos estos casos el patrono queda obligado a suministrar al trabajador, en el momento en que se celebre el contrato, una tarjeta o constancia que únicamente debe contener la fecha de iniciación de la relación de trabajo y el salario estipulado y, al vencimiento de cada período de pago, el número de días o jornadas trabajadas o el de tareas u obras realizadas.

Además Leodegario (2014) aporta que existen dos tipos de contrato los cuales son: de tiempo parcial y contrato de relevo. Los dos tipos de contratación son figuras laborales sin embargo se distinguen a su proximidad y el régimen laboral común.

- a) Contrato de trabajo a tiempo parcial, se determina como la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año que se haya acordado. En este contrato se debe formalizar de manera escrita

el número de horas ordinarias de trabajo al día, a la semana, al mes o al año y la distribución que se dará.

- b) El Contrato de relevo, es aquel que sirve a la organización para sustituir a un trabajador a la hora que falte. Este contrato se debe determinar por periodos.

En Guatemala la Ley de Servicio Civil en el artículo 31. Clasificación. Expone que los puestos en el servicio del Estado se comprenden en los tipos de:

- Servicio Extenso
- Servicio sin Oposición
- Servicio por Oposición

Según el artículo 32 el servicio Extenso tiene como excepciones a la ley a los siguientes puestos:

- Funcionarios nombrados por el Presidente a propuesta del Consejo de Estado.
- Ministros y Viceministros de Estado, secretarios, subsecretarios y consejeros de la Presidencia de la República, directores generales y gobernadores departamentales.
- Funcionarios y empleados en la Carrera Diplomática de conformidad con la ley Orgánica del Servicio Diplomático de Guatemala.
- Tesorero General de la Nación.
- Escribano del Gobierno
- Gerente de la Lotería Nacional
- Funcionarios del Consejo de Estado
- Registradores de la propiedad y personal correspondiente.
- Inspector General de trabajo
- Funcionarios de la Presidencia de la República que dependan directamente del Presidente.

- Miembros de los cuerpos de seguridad de personas que sean contratadas para prestar servicios interinos, ocasionales o por tiempo limitado por contrato especial
- Empleados de la Secretaria de la presidencia de la República.
- No más de diez funcionarios o servidores públicos en cada Ministerio de Estado, cuyas funciones sean clasificadas de confianza por los titulares correspondientes.
- Personas que desempeñen cargos ad honorem.

El Artículo 33 se refiere a la definición del Servicio sin Oposición el cual argumenta que los puestos regidos a esta ley en este artículo son:

- Asesores Técnicos
- Asesores Jurídicos
- Directores de Hospitales

Y el Servicio por Oposición según el Artículo 34 incluye a los puestos no comprendidos en los servicios exentos y sin Oposición y que aparezcan específicamente en el Sistema de Clasificación de Puestos del Servicio por Oposición que establece esta ley.

En Guatemala existe el manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala 5ta edición (2013) que crea las condiciones presupuestarias de los empleados públicos para ser contratados por el Estado, quedando definidos por grupos, subgrupos y renglones de gastos; de la readecuación del clasificador por tipo de gasto a efecto de hacerlo coherente con la clasificación económica del gasto.

Los clasificadores contenidos en el presente manual son los siguientes:

- **Clasificación institucional**

Organiza al sector público en: Gobierno general y empresas públicas. Clasifica por sector las instituciones y unidades gubernamentales del sector público, se basa en los aspectos jurídicos y económicos presupuestarios los cuales tienen relevancia en los aspectos estadísticos que hacen partícipes en la implementación de las políticas de Estado. Tiene como propósito distinguir a cargo de quien están las diferentes decisiones en lo que se refiere a gastos o ingresos. Con ello, la clasificación institucional facilita la incorporación de las transacciones del sector público en las cuentas nacionales.

Según el manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala (2013) el ordenamiento institucional se ha adoptado una codificación de ocho dígitos, divididos en cinco campos, según se indica en la tabla que aparece a continuación:

Codificación del Clasificador Institucional

	Sector	Subsector	Grupo	Subgrupo	Institución/Entidad
Dígitos Asignados	0	0	0	0	0000

- **Clasificación geográfica**

Según el manual de clasificaciones presupuestarias, esta clasificación ordena, agrupa y presenta las transacciones económico financieras que realizan las instituciones del sector público, en las distintas regiones del territorio nacional, tomando como unidad básica la división política de la República de Guatemala. De igual manera, facilita la conformación de estadísticas regionales y departamentales.

- **Clasificación por finalidades y funciones**

Detalla los objetivos socioeconómicos que las instituciones públicas desean alcanzar por medio de las diferentes transacciones monetarias que realizan.

Las funciones por su parte, definen los diferentes medios que el sector público utiliza para la consecución de los objetivos generales, siendo ejemplos de dichos medios, la prestación de servicios de policía y seguridad ciudadana, servicios de salud pública, reducción de la contaminación y abastecimiento de agua, entre otros.

- **Clasificación por tipo de gasto**

Se define en esta clasificación a los programas, proyectos, actividades institucionales, entidades de acuerdo a los servicios o bienes a prestar o a producir con el objeto de identificar si tienen la finalidad de apoyar la gestión administrativa.

- **Clasificación por fuentes de financiamiento**

Presenta los gastos genéricos que producen los recursos que los financian, permite identificar fuentes de ingreso y determinar la orientación específica de cada fuente. También identifica préstamos, donaciones, y organismos estructurados que son financiadores.

- **Clasificación de recursos por rubros**

Agrupar los recursos públicos y se ordena por rubros que provienen de fuentes tradicionales, como impuestos, tasas, derechos y transferencias, venta de activos, rentas.

- **Clasificación económica de los recursos**

Se engloban todos los gastos corrientes, de capital y fuentes financieras. Sirve como herramienta de análisis de la estructura de evolución del sistema tributario para agrupar y calcular su elasticidad y determina los ingresos públicos. Asimismo, brinda la información de la deuda pública y la distribución en recursos a corto y largo plazo.

- **Clasificación por objeto del gasto**

El manual de clasificaciones presupuestarias para el sector Público de Guatemala (2013) establece que esta clasificación constituye una ordenación sistemática y homogénea de los bienes y servicios, las transferencias y las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica en el desarrollo de su proceso productivo. Esta clasificación identifica con claridad y transparencia los bienes y servicios que se adquieren, las transferencias que se realizan y las aplicaciones financieras previstas.

Se estructura en tres niveles, el primer dígito corresponde al grupo de gasto, luego se atribuye al subgrupo que se refiere al concepto de gasto y finaliza con el tercer dígito que se refiere al renglón.

- **Clasificación económica del gasto**

Evalúa el impacto y repercusiones que generan las acciones fiscales. En este sentido, el gasto se subdivide en corrientes, de capital o como aplicaciones financieras.

Estableciéndose en la presente investigación en la clasificación por objeto del gasto, solo el grupo 0, el cual se ubica el personal que labora en el Estado, así como la ubicación del personal técnico y profesional.

Dentro del grupo 0 que comprende los servicios personales prestados en relación de dependencia o sin ella tenemos los siguientes grupos:

- **Personal en cargos fijos**

Pago que se realiza al personal que ocupa puestos fijos o permanentes en concepto de retribución al cargo, así como por complementos y derechos. Este cargo incluye el renglón 011 el cual se describe más adelante.

- **Personal temporal**

Relaciona los pagos que corresponden por concepto de retribuciones al puesto que se haga al personal que ocupa cargos temporales, para trabajos especiales y transitorios. Este cargo incluye el renglón 029 el cual se describe más adelante.

- **Servicios extraordinarios**

Comprende los pagos por remuneraciones a las que tiene derecho el personal permanente, transitorio y jornal en concepto de labores ejecutadas al margen de horarios normales.

Grupo 0: Servicios personales

Comprende la retribución de los servicios personales prestados 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, otras retribuciones por servicios personales. Se divide en los siguientes subgrupos y renglones:

01 Personal en cargos fijos

Personal que ocupa puestos fijos o permanentes en el sector público, en concepto de retribución al cargo, así como complementos y derechos de crecimiento personal. Una de las subdivisiones es la del siguiente renglón:

Renglón 011. Personal permanente.

Comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.

02 Personal Temporal

Este subgrupo comprende que por concepto de retribuciones al puesto, se haga al personal que ocupa puestos temporales en el sector público, para trabajos especiales y transitorios. Una de las subdivisiones es la siguiente:

Renglón 029. Personal Temporal

Otras remuneraciones de personal temporal. En este renglón se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad ejecutora del Estado, y que podrán ser dotados de los enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en periodos que no excedan un ejercicio fiscal.

De acuerdo a lo anterior expuesto para la presente investigación es de importancia conocer los diferentes tipos de contrato y comprender que el contrato es donde se especifica los alcances de la relación laboral, detallando con claridad lo más posible las atribuciones, obligaciones y motivos de aceptación del mismo, de tal forma que tanto el patrón como el empleado sepan claramente el compromiso que conlleva su relación una vez firmado el contrato.

2. Motivación

López (2002) menciona que la motivación es una característica psicológica que aporta al grado de compromiso de la persona, es un proceso el cual orienta el comportamiento de los sujetos hacia la realización de metas propuestas y resultados esperados.

El comportamiento es causado por un factor interno o externo producto de un ambiente. El comportamiento es motivado por impulsos, deseos, necesidades dirigidas hacia un objetivo.

La motivación dentro del ambiente laboral se caracteriza por mantener el comportamiento de los sujetos hacia la orientación a cumplir objetivos, por lo tanto, es importante conocer las causas que estimulan a los colaboradores dentro de una organización. El capital humano es un factor de competitividad de alto impacto a largo plazo, por lo que la meta constante de las organizaciones es mejorar el rendimiento de los individuos.

López (2002) señala que el comportamiento está compuesto por motivos como gustos, necesidades, valores y por capacidades ya sea aptitudes físicas y mentales terminando con el conocimiento educación y habilidades.

La motivación en un puesto de trabajo se basa en el enriquecimiento que se asocia a un incremento de satisfacción, el compromiso que se tenga con la organización y el rendimiento de trabajo. Aquellas organizaciones que tienen puestos en donde se toma en cuenta las dimensiones de satisfacción están expuestas a tener repercusiones positivas con respecto a la motivación y a consecuencia de esto sin lugar a duda habrá una mejora a la orientación de resultados de la organización.

Motivación Laboral

Zubiri (2013) menciona que la motivación en un estado interno controla y orienta la conducta. La motivación y la satisfacción son dos cosas que se complementan dentro de una empresa para el éxito empresarial. Actualmente depende de la motivación en gran medida la adquisición de los objetivos. Las principales motivaciones de permanecer en una organización o abandono de la misma consisten en la humanización de la forma en que valoran la conciliación de la vida personal y laboral, y otros aspectos los cuales son motivadores no monetarios, como la flexibilidad, la autonomía, programas de apoyo, y crecimiento con la empresa.

Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008) expone en su investigación que la motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente.

3. Orientación a Resultados

Cedillo A., Ortiz E., y Domingo J. (2012) comentan que la orientación surge de la exigencia que cada persona se trace a lo largo de su vida profesional para alcanzar retos y metas por cumplir.

La necesidad de crear servicios de orientación surge de la preocupación por dar respuesta a la importancia de la introducción laboral, las personas van necesitando una formación mayor profunda en conjunto con a la especialización pues de esta manera se puede medir el desempeño de cada colaborador en los diferentes puestos de trabajo que se ocupe. Cedillo, Ortiz y Domingo (2012) manifiestan que existen factores por los que se crean servicios de orientación los cuales son:

- Democracia y organización Social
- Tecnología y distribución del trabajo
- Condiciones socioeconómicas y laborales

Tipos de Orientación

Orientación a Resultados Objetivos

Según los autores del Test de Orientación Motivacional. Borgogni, Petitta, y Barbaranelli (2010), la orientación a resultados depende de una serie de experiencias enfatizadas en la autoconfianza y el estado de ánimo, ya que generan

ansiedad que podría apartar al individuo de la meta a la que quiere llegar. Este tipo de orientación es una serie de consecuencias de una experiencia competitiva continua y así desarrolla una perspectiva de meta de logro.

El clima motivacional es la influencia que se le da a esta orientación de alcanzar los objetivos ya que se relaciona con patrones adaptativos, creer en el éxito el cual se consigue a través del esfuerzo con el fin de alcanzar la formación personal y profesional y de esta manera mostrar una mayor satisfacción con los resultados que reflejan acerca del progreso profesional.

La orientación a resultados normalmente se genera por la ansiedad competitiva que causa un efecto a los estándares internos de ejecución y por el esfuerzo medible.

Por lo tanto la orientación de resultados a objetivos genera expectativas relacionadas con la victoria en la competición, ser el mejor, destacar sobre todos los demás. La orientación a resultados conlleva un énfasis en el dominio de las habilidades y un interés en la actividad en sí misma.

En el cuestionario Test de Orientación Motivacional (TOM) el promedio es de 56 puntos obtenidos para que el sujeto modere la dimensión de orientación a la innovación, haciendo que esta persona esté capacitada para tener en debida cuenta las variables implicadas en la situación y evitando así que su impulso creativo desemboque en proyectos poco realistas.

Denota también que esta persona tiende a aceptar oportunidades ocasionales para ponerse a prueba e intenta esforzarse, aunque de forma inconstante, para alcanzar los objetivos prefijados.

Acepta el *feedback* sobre su actuación y es dada a emplear sobre todo el positivo para mejorar su rendimiento. La puntuación media obtenida en orientación a los objetivos denota que esta persona es habitualmente cauta al asumir riesgos, valora

racionalmente los costes y beneficios de sus acciones y asume sus responsabilidades laborales. Si la situación lo requiere, organiza las prioridades, no tiene dificultades particulares en respetar los plazos prefijados y los vínculos impuestos por el contexto y tiende a gestionar adecuadamente el tiempo

Orientación a la Innovación

Bas (2014) apunta que la orientación a la innovación aplica en aquellas personas que demuestran tener creatividad la cual se convierte en un factor que ha de acompañar la proactividad. Siendo proactiva la persona genera más oportunidades, piensa a futuro, integra nuevas tecnologías y decide a dónde se quiere llegar con esta orientación.

La idea de Bas es reforzar el papel central que ha de tener el desarrollo de una cultura de la innovación, que en las organizaciones sería el elemento esencial para del bienestar del desarrollo.

El mundo empresarial es un ecosistema social donde los seres humanos basan su supervivencia a través de la adaptación al entorno. Asimismo la orientación a la innovación es la necesidad de pensar en el futuro, la capacidad de planificar, asimilar y darle cierto interés al porvenir.

En el cuestionario TOM, Test de Orientación Motivacional el promedio es de 51 puntos obtenidos en el test para que el sujeto refleje que tiende a descubrir o inventar soluciones y procedimientos nuevos, pero sobre todo que se ve estimulada por la posibilidad de aprovechar esta cualidad. De hecho, siempre busca formas innovadoras de enfrentarse a situaciones habituales y es dada a modificarlas incluso cuando no sería necesario. Observa cada fenómeno desde distintas perspectivas para analizarlo en su complejidad y encontrar soluciones nuevas.

Es una persona curiosa, capaz de captar elementos de otras culturas o contextos de trabajo y de transformar dichos elementos readaptándolos según sus exigencias; la misma curiosidad la lleva a acoger con entusiasmo métodos y tecnologías nuevos, sobre todo si son útiles para el desarrollo de sus actividades.

Cuando la puntuación obtenida es particularmente elevada puede decirse que promueve y se adapta con facilidad a los cambios, incluso a los rápidos, y no le asusta la posibilidad de desenvolverse en contextos desconocidos ni la idea de experimentar con actividades y roles completamente nuevos.

Orientación al liderazgo

García (2013) dice que la orientación al liderazgo debe ser adoptada por una persona que tiende a asumir o definir cómo quiere que sea la organización. Una persona que está orientada al liderazgo es aquella que tiene la respuesta a la pregunta de por qué se busca esa situación, y a quienes afecta el proceso de cambio, esta persona también tiene la capacidad de generar una opinión buscando opciones que determinen y argumenten la misma.

En el cuestionario TOM, Test de Orientación Motivacional el promedio es de 55 puntos obtenidos en el test para que el sujeto se vea atraída por puestos de liderazgo, en los que es reconocida como jefe por los demás. Se esfuerza en convencerlos de sus ideas modulando su propio estilo de comunicación con tal de implicar a todos en su proyecto.

Se interesa por la promoción en el contexto laboral si ello conlleva la posibilidad de influir en el grupo de iguales pero sobre todo la coordinación de los demás. Tiende a tomar decisiones asume la responsabilidad de sus acciones; le gusta estar en el centro de atención.

Orientación a las Relaciones

Esta orientación se basa en el comportamiento que se tiene con los demás colaboradores en el trabajo. El sujeto que está orientado a las relaciones reúne las características de ser capaz de vivir en una vida de duración normal, y en condiciones humanas, tiene salud corporal, integridad física, cuenta con la percepción que desarrollan capacidades intelectuales, educación, libertad de expresión, y creatividad.

Un individuo que está orientado a buenas relaciones puede tener el sentido de relacionarse sin problema con las demás personas, tiene buen juicio y crítica, libertad de conciencia, convive con las demás personas de manera amistosa, justa, digna, y respeta el medio ambiente.

En el cuestionario TOM el promedio es de 50 puntos obtenidos en el test para que el sujeto le dé importancia a las relaciones interpersonales, incluso en el ámbito laboral, y que le gusta trabajar en un entorno tranquilo.

Si la puntuación en orientación a las relaciones es particularmente elevada, podría decirse que esta persona dedica mucho tiempo a los demás, escuchándolos y atendiendo sus necesidades y peticiones, que tiene en consideración y se esfuerza en satisfacer. La atención a las exigencias y características de los demás le permite ser reconocida por los otros como una persona en la que poder confiar incluso en los momentos difíciles

Adicionalmente según el artículo de Pümpin, (1988) indica que es muy importante el tipo de orientación que se da en la cultura empresarial para llegar de orientaciones a resultados a metas. Las orientaciones que propones son:

- Orientación al cliente: que se refiere la estimación directa del cliente.
- Orientación al personal: que busca la estimación del personal, en base a la confianza, participación y comportamiento frente al personal

- Orientación a los resultados y a la capacidad de prestaciones: que promueve la concienciación de los objetivos, predisposición al trabajo, intensidad del trabajo y agresividad que una persona presente
- Orientación a la innovación: Fomentando un comportamiento innovador en todas las áreas, la frecuencia de las innovaciones, y la disposición en cometer errores en relación a este proceso de innovación
- Orientación a Costos: el cual indica que se basa en la orientación a producir ahorros en la economía de la organización.
- Orientación a la empresa: es la lealtad que un trabajador guarda a la organización.

En conclusión, se puede encontrar en los datos teóricos anteriormente mencionados que existen en Guatemala diferentes tipos de contratos haciendo énfasis al contrato que se encuentra en el renglón 011 el cual determina que es el personal permanente que comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos y el renglón 029 renglón que incluye honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia.

Mencionando también que los colaboradores pueden tener diferentes orientaciones que se pueden relacionar dependiendo del contrato al que están regidos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los seres humanos se enfrentan día a día a situaciones desfavorables que deben resolver y afrontar directamente del razonamiento intelectual, ya que se necesita saber manejar y controlar la propia conducta para alcanzar resultados satisfactorios, es por esta razón que las organizaciones se enfocan actualmente en seleccionar y contratar personal directamente en planilla como personal por contrato definido, los cuales deben tener la capacidad de desempeñarse adecuadamente en sus puestos de trabajo no importando el tipo de contratación, sin embargo dichas personas pueden exteriorizar conflictos provocando fricción y dificultades en el desempeño laboral por esta diferencia de tipo de contratación.

Los colaboradores pueden llegar a mostrar problemas a la hora de manejar sus emociones e influir en la motivación, lo que puede llevarle a reaccionar de manera desmesurada o por el contrario, a no expresar emociones de acuerdo a las circunstancias.

Debido a lo anterior, la presente investigación pretende determinar la diferencia entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029, según los factores de motivación y el nivel de orientación a resultados en una ONG, estos pueden variar en dificultar, asumir y dominar situaciones pasadas que le provocaron frustraciones por no ser cumplidas sus expectativas.

De esta manera dicho estudio pretende responder a la pregunta de investigación: ¿Existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029, según los factores de orientación en una Organización No Gubernamental?

2.1. Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Determinar si existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029, según los factores de orientación en una Organización No Gubernamental.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar si existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 en la orientación a los objetivos entre el personal contratado en planilla y el personal con contrato definido dependiendo del tipo de contratación.
- Identificar el nivel de orientación hacia la innovación, hacia el liderazgo y hacia las relaciones del personal contratado en planilla y el personal con contrato definido.
- Establecer la relación al nivel 0.05 entre la motivación y el género de los sujetos del estudio.

2.2. Variables

Variable dependiente:

- Orientación a los objetivos.

2.4. Definición de variables

2.4.1 Definición conceptual de las variables

Orientación a los objetivos

Se entiende por orientación a objetivos el trabajar los estándares de más eficiencia, de la mano con la motivación que es el factor que lleva a realizar el esfuerzo e interés en alcanzar metas y objetivos. Asimismo, se relaciona con adaptarse a los cambios continuos encontrando nuevas oportunidades, según Borgogni, Petitta, y Barbaranelli, (2010) autores del test TOM. Test de Orientación Motivacional

2.4.2 Definición Operacional

Para el presente estudio se entiende por Orientación a los objetivos los resultados obtenidos del Test de Orientación Motivacional (TOM) que es un cuestionario de auto informe desarrollado para evaluar los motivos que orientan el comportamiento laboral o las tendencias motivacionales incluyendo las dimensiones que el instrumento en su conjunto mide:

- Orientación a los objetivos (OO)
- Orientación a la innovación (OI)
- Orientación al liderazgo (OL)
- Orientación a las relaciones (OR)

2.5. Alcances y Límites

Se utilizó únicamente el cuestionario TOM Test de Orientación Motivacional aplicado a 50 personas con el fin de determinar la diferencia entre el personal contratado bajo el renglón 011 y el renglón 029, según los factores de orientación y el nivel de orientación a resultados en una Organización No Gubernamental, abarcando todos los puestos administrativos.

Éste estudio presentó resultados de trabajadores que prestan servicio a una Organización No Gubernamental en Guatemala dichos colaboradores cumplen con

ciertas características específicas, los resultados podrían no ser representativos para otras muestras que no posean las mismas características.

2.6. Aporte

Cooperar a que la organización interprete la trascendencia de establecer el nivel de orientación a resultados entre los colaboradores que están contratados bajo el renglón 011 y contratados bajo el renglón 029, de esta manera se establecerán estrategias para ubicar puestos claves dependiendo del tipo de contratación.

Se pretende lograr con esta investigación una capacitación al capital humano de acuerdo a las necesidades de cada área de trabajo y el resultado sea identificar nivel de orientación motivacional para un buen comportamiento laboral con la organización. Así mismo se ofrece una herramienta como opción, un material informativo acerca del salario emocional y así reforzar los diferentes tipos de orientación:

- Orientación a los objetivos (OO)
- Orientación a la innovación (OI)
- Orientación al liderazgo (OL)
- Orientación a las relaciones (OR)

En general, determinar para las empresas una mejora a las condiciones de vida de quienes han estado contratados bajo un determinado contrato.

Al mismo tiempo para la Universidad Rafael Landívar un documento de investigación el cual se pueda consultar los resultados de le presente investigación, y para Guatemala poder recomendar propuestas de solución ante los resultados de las personas que trabajan para la sociedad guatemalteca.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

Se seleccionaron a miembros de una organización no gubernamental (ONG) internacional que sirve colectivamente a micro-emprendedores manteniéndose como entidad líder del mercado y operando con principios comerciales de rendimiento y sostenibilidad, quienes proveen servicios financieros a los microempresarios de bajos ingresos para que así puedan crear sus propios empleos, incrementar los ingresos del hogar y mejorar su estándar de vida.

Dicha ONG está organizada en cinco divisiones: comité internacional, comisión información y comunidades, comisión investigación, tecnología y comercialización, comisión mecanismo de cooperación de fondos y comités nacionales.

Para el desarrollo de la presente investigación la muestra estuvo conformada por 50 sujetos que son los que conforman la población total de la ONG bajo el renglón 011, 13 mujeres y 12 hombres entre las edades de 24 y 50 años; y bajo el renglón 029, 4 mujeres y 21 hombres también entre las edades de 24 y 50 años.

Para seleccionar a los sujetos se utilizó el método de muestreo probabilístico de tipo aleatorio conocido como muestra dirigida, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es en donde la selección de elementos depende del criterio del investigador.

Género	
H	M
33	17
66%	34%

Tipo de Contratado	
011- 25	029-25
31.25%	31.25%

3.2. Instrumento

El instrumento que se utilizó en la investigación es un instrumento estandarizado llamado Test de Orientación Motivacional (TOM) de Borgogni, Petitta y Barbaranelli (2010) el cual tiene como objetivo evaluar las motivaciones que orientan el comportamiento laboral.

El cual está basado en la teoría de las necesidades de McClelland y los estudios sobre el pensamiento creativo de Berlyne.

Mide cuatro tipos de dimensiones:

- Orientación a los resultados (objetivos),
- Orientación a la innovación,
- Orientación al liderazgo
- Orientación a las relaciones.

Para uso de esta investigación se utilizaron los siguientes criterios cuantitativos:

Total de Puntos	75
Bajo	25-35
Medio – Bajo	36-45
Medio	46-55
Medio – Alto	56-65
Alto	66-75

Se aplicó con en un tiempo de 10 a 15 minutos, entregando cuadernillos a los participantes, luego cada prueba se ingresó al sistema de calificación para obtener los resultados.

3.3. Procedimiento

La presente investigación se realizó teniendo en cuenta el siguiente procedimiento:

- Se aprobó el tema como ante proyecto.
- Se aplicó el instrumento a utilizar (Test de Orientación Motivacional)
- Se recopilaron todos los datos para tabular utilizando la herramienta estadística de SPSS.
- Se interpretaron los resultados obtenidos de la tabulación utilizando las medidas de tendencia central (media aritmética, desviación estándar, moda y mediana), y la t de Student y correlación.
- Se realizó la discusión de resultados comparando con estudios anteriores similares a la presente investigación.
- Se realizaron las conclusiones de dicha investigación.
- Se hicieron las recomendaciones necesarias de acuerdo a los resultados obtenidos, dichas recomendaciones a diferentes áreas de la organización.
- Se presentó el informe final.

3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo cuantitativo descriptivo, es decir los resultados explican el fenómeno evaluado en un momento determinado. Además según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el método cuantitativo recolecta datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

La metodología estadística que se utilizó fue las medidas de tendencia central (media aritmética, desviación estándar, moda y mediana), y la t de Student y correlación, dicha medidas fueron calculadas a través del programa operativo SPSS. La t de Student es una distribución de probabilidad que se utiliza para obtener diferencias entre grupos.

Sin embargo para que sea estadísticamente significativa se requiere establecer el tamaño del efecto (d de Cohen), el cual se obtuvo a través del siguiente link.

<http://effectsizefaq.com/category/effect-size/>

Así mismo la correlación es una medida la relación que existe entre dos variables para que sea significativa a nivel 0.05 debe considerarse el coeficiente de correlación, el cual se obtuvo a través del siguiente link.

<http://department.obg.cu.hk.edu.hk/index.asp?scr=1024>

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los datos obtenidos por medio del instrumento escogido para este estudio de investigación.

Los resultados contienen información valiosa para conocer si existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05, entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029, según los factores de orientación en una Organización No Gubernamental y su concordancia con el objetivo del presente estudio.

Para un mejor entendimiento de este estudio de investigación los resultados se han dividido en seis tablas, para obtener los resultados se utilizó la t de Student, el tamaño del efecto, y las medidas de tendencia central (media, moda y mediana) y desviación estándar, así como la correlación, todo ello para mostrar si existe diferencia entre un grupo y otro y los niveles de dichos factores. Así mismo se incluye la correlación de género y motivación para comparar si existe relación al nivel de 0.05 en los sujetos y la variable mencionada.

Tabla 4.1 Diferencia entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029.

	0-29	0-11
Media	290.08	291.96
DS	49.34	39.86
Sujetos	25	25
Diferencia hipotética de las medias	0	
Estadístico t	-0.15	
P(T<=t) dos colas	0.88	
Valor crítico de t (dos colas)	2.01	
d	0.40	

En la tabla 4.1, se puede notar que no existe diferencia estadísticamente significativa al nivel 0.05 entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029, según los factores de orientación. De acuerdo al tamaño del efecto (d) se considera que al ser 0.40 es bajo por lo tanto no tuvo relevancia en este estudio.

Tabla 4.2 Diferencia estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 en la orientación a los objetivos entre el personal contratado en planilla y el personal con contrato definido dependiendo del tipo de contratación.

Orientación a Objetivos		
	29	11
Media	61.24	61.96
DS	101.94	77.96
Sujetos	25.00	25.00
Diferencia hipotética de las medias	0.00	
Estadístico t	-0.27	
P(T<=t) dos colas	0.79	
Valor crítico de t (dos colas)	2.01	
d	-0.01	

En la tabla mencionada anteriormente se puede notar que no existe diferencia estadísticamente significativa al nivel 0.05 en la orientación a los objetivos entre el personal contratado en planilla y el personal con contrato definido dependiendo del tipo de contratación y que de acuerdo al tamaño del efecto (d) se considera que al ser -0.01 es bajo por lo tanto no tuvo relevancia en este estudio

Tabla 4.3. Nivel de orientación por Factor

0-29	Personal Contrato Definido		
	Orientación a la Innovación	Orientación al Liderazgo	Orientación a las Relaciones
media	58.32	57.72	51.60
mediana	58.00	60.00	54.00
moda	50.00	60.00	54.00
desvest	9.82	11.91	13.98

0-11	Personal Contratado en Planilla		
	Orientación a la Innovación	Orientación al Liderazgo	Orientación a las Relaciones
media	58.16	56.40	53.72
mediana	58.00	57.00	56.00
moda	64.00	59.00	65.00
desvest	9.11	10.90	11.24

En la tabla 4.3 Se puede observar que la media del factor de Orientación a la Innovación (OI) están según el rango de escalas del instrumento TOM en un nivel medio – alto ambos grupos según la tabla reflejada en la página 33, el cual indica que son sujetos atraídos por las situaciones poco conocidas, en el trabajo dan lo mejor de sí mismos cuando tienen la posibilidad de implicarse en tareas y proyectos nuevos. Tienen curiosidad por todo aquello que sea nuevo, tanto por experimentar la novedad como por usar nuevos métodos y tecnologías; en las situaciones habituales y rutinarias tienden a aburrirse y prefieren trabajar en múltiples tareas de forma simultánea.

Se puede observar que la media del factor Orientación al Liderazgo (OL) se encuentra según el rango de escalas del instrumento TOM en un nivel medio – alto el cual indica que en el trabajo dan lo mejor de sí mismos cuando es reconocido por los demás como jefe. Les gusta tomar decisiones en nombre de otros, se esfuerzan en convencer y logran encontrar buenas estrategias para influir con sus iniciativas.

Tratan de situarse en el centro de atención y toleran a duras penas la idea de seguir las propuestas de los demás.

Se puede observar que la media del factor Orientación a las Relaciones (OR) se encuentra según el rango de escalas del instrumento TOM en un nivel medio, el cual indica que en el trabajo consideran bastante importante la solidaridad y el apoyo afectivo de los compañeros. En general prefieren colaborar y trabajar en un entorno tranquilo antes de competir. Tienden a evitar conflictos y a no incomodar a los demás, con los cuales mantienen por lo general relaciones cordiales.

Tabla 4.4 correlación Género y Motivación.

	Género	Total Factores
Género	1	
Total Factores	-0.13	1
r	0.28	

En la tabla anterior se muestra que en el coeficiente de relación obtuvo una puntuación de 0.28 lo cual indica que no hay correlación estadísticamente significativa al nivel del 0.05 entre el género masculino y el femenino en cuanto al nivel de motivación del grupo evaluado, por lo que el género no determina ni influye en el nivel de motivación.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Por medio de la siguiente investigación se pudo conocer la diferencia entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029, según los factores de orientación en una Organización No Gubernamental (ONG).

Luego de conocer los resultados obtenidos de la presente investigación se realizó un análisis de comparación con los estudios encontrados previamente.

Para iniciar en un estudio realizado por Ulban (2008) cuyo objetivo era identificar la diferencia de la satisfacción laboral entre dos tipos de contratación en el Organismo Judicial, indica que no presentó diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.5 en el grado de satisfacción general, por lo que concluyó que los tipos de contrato utilizados en el Organismo Judicial no afectan la satisfacción general de los colaboradores, lo cual concuerda con el presente estudio, ya que se pudo comprobar que no existe diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.5 en los tipos de contratación y en la motivación del grupo de la entidad evaluada.

Por otra parte Quevec (2010) realizó una investigación en un grupo de colaboradores que están contratados en planilla y por outsourcing en la Universidad Rafael Landívar, encontrando que sí existe una diferencia entre trabajadores de ambos grupos. Según la prueba aplicada entre ambos grupos, los trabajadores contratados por outsourcing presentan un nivel mayor en la identificación laboral que el grupo contratado por planilla; lo anterior difiere del presente estudio ya que en esta investigación no se encontró ninguna diferencia significativa en el personal evaluado. Cabe mencionar que en el presente estudio el tipo de contratación evaluado era en planilla y servicios profesionales.

Siguiendo en la misma línea, Barrios (2012) indagó en su investigación sobre el valor del trabajo de los empleados según el tipo de contratación dentro de una institución pública, donde se muestra en los resultados son los trabajadores aprecian compañerismo y dirección; lo anterior concuerda con los grupos comparados de esta investigación en el factor de Orientación a las Relaciones que indica que la media de los colaboradores del grupo del estudio les gusta trabajar de manera cordial y buscan el compañerismo en lugar del conflicto, de igual manera concuerda con el resultado del factor Orientación al Liderazgo el cual indica en la presente investigación que les gusta tomar decisiones en nombre de otros, se esfuerzan en convencer y logran encontrar buenas estrategias para influir con sus iniciativas. Sin embargo se presenta una diferencia entre los tipos de contratación en cuanto al valor que le da al trabajo las personas que están contratadas en el renglón 029 ya que estas se preocupan desinteresadamente por los demás, saben tener buena comunicación, a diferencia de la investigación de Barrios que solamente un grupo presentó este factor; así mismo concuerda con el presente estudio que no importando el tipo de contratación se muestra que la mayoría del grupo prefieren colaborar y trabajar en un entorno tranquilo antes de competir, tienden a evitar conflictos y a no incomodar a los demás.

Otro indicador importante en este estudio de investigación es la orientación a resultados y objetivos, según Chavajay (2013) en su investigación compara a un grupo de trabajadores que están contratados en un sector público y privado concluyendo, que los trabajadores que están en el sector privado muestran un porcentaje más alto de interés en los aspectos como: sobresalir, buscar mejoras continuas, orientarse a los buenos resultados en los objetivos profesionales, familiares y personales que los trabajadores que se desenvuelven en un ambiente de trabajo público. A diferencia de la investigación actual ambos grupos no importando bajo qué renglón se encuentren contratados por la Organización No Gubernamental, buscan la orientación a resultados y el cumplimiento de los objetivos en el contexto laboral para seguir buscando satisfacción y éxito propio.

La investigación de López (2013) que pretendía evaluar el bienestar psicológico de los trabajadores de una institución gubernamental después del cambio de autoridades, determinó que personas que están contratadas bajo el renglón 029 presentan una crisis de ansiedad y el bienestar psicológico sufre de alteraciones. López concluye que el factor más bajo que reflejaron los sujetos fue el de crecimiento personal, este factor muestra la orientación a expandirse profesionalmente, lo cual se distingue de la investigación presente pues los colaboradores que se encuentran contratados bajo el renglón 029 en el factor de orientación a innovación muestran que son sujetos atraídos por las situaciones poco conocidas, en el trabajo dan lo mejor de sí mismos cuando tienen la posibilidad de implicarse en tareas y proyectos nuevos, en las situaciones habituales y rutinarias tienden a aburrirse y prefieren trabajar en múltiples tareas de forma simultánea para seguir avanzando profesionalmente.

Al igual que Peña, & Giraldo, (2013) en Colombia indican que, la contratación a plazo fijo y por empleo temporal se ha implementado en las empresas donde aumenta cada vez más el número de personas que ingresan a una organización por un periodo de tiempo corto para desarrollar diferentes actividades; este estudio concluye que no se obtuvo una diferencia significativa en las variables de motivación ya que tanto el grupo contratado bajo término fijo como el contratado a término indefinido mostraron estar motivados al logro de tener una buena productividad. En el caso de Guatemala con un tipo de contratación 029 y 011 como lo presenta el grupo evaluado en la ONG, los resultados reflejan que tanto la orientación a objetivos y a resultados son indicadores de peso para que ambos grupos lleven su trabajo a una alta productividad.

Guirado, Alonso, & Navas, (2003) pretende conocer las diferencias entre líderes de distinto sexo en dos aspectos: las relaciones existentes entre los comportamientos auto percibidos referidos a estos estilos y los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, para ello, solicitamos a 118 personas (65 hombres y

53 mujeres) que ocupaban puestos de responsabilidad en distintas organizaciones españolas. Los resultados muestran que, en general, hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de liderazgo. En Guatemala para la presente investigación concuerda que el género no influye en la dirección de orientación a objetivos. Así mismo Godoy, & Mladinic, (2009) en Chile explica cómo estereotipos y roles de género afectaban la evaluación que recibía un hombre y una mujer gerente, concluyendo que no se encontraron diferencias en las evaluaciones con respecto al sexo de los participantes o de los evaluados dentro de la organización donde se realizó el análisis, al igual que en la presente investigación en Guatemala, el género no determina el nivel de motivación debido a que no se encontró una correlación estadísticamente significativa a nivel 0.05 en las variables mencionadas.

Finalmente los resultados presentados en esta investigación demuestran que no hay diferencia estadísticamente significativa a nivel 0.05 entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029, según los factores de orientación a resultados, lo cual se demuestra en los resultados de cada uno de los factores analizados siendo todos marcados hacia una misma tendencia, esto coincide con la mayoría de estudios realizados y mencionados con anterioridad.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio se concluye que:

- Según los resultados obtenidos los colaboradores de la organización no gubernamental (ONG) no presentan diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre el personal contratado bajo el renglón 011 y bajo el renglón 029, según los factores de orientación evaluados.
- Según los resultados obtenidos los colaboradores de la organización no gubernamental (ONG) no presentan diferencia estadísticamente significativa al nivel 0.05 en la orientación a los objetivos entre el personal contratado en planilla y el personal con contrato definido dependiendo del tipo de contratación
- Los colaboradores de la organización no gubernamental sometida al presente estudio, tanto los que se encuentran contratados bajo el renglón 011 y 029, presentan un perfil medio – alto según la escala del instrumento aplicado Test de Orientación Motivacional (TOM) en los factores medidos: Orientación a la Innovación, Orientación al Liderazgo y un nivel medio en el factor de Orientación a las Relaciones.
- En el presente estudio, el género no determina el nivel de motivación debido a que no se encontró una correlación estadísticamente significativa a nivel 0.05 en las variables mencionadas.
- El tipo de contratación no representa mayores diferencias hacia la orientación a resultados por objetivos en la ONG

VII. RECOMENDACIONES

- A la Organización No Gubernamental (ONG) mantener una cultura orientada a los resultados por medio de un sistema de medición para ambos grupos y que esto permita la igualdad obtenida entre los dos tipos de contratación, y crear así un ambiente propicio para los trabajadores.
- A recursos humanos en el factor Orientación a las relaciones, propiciar actividades fuera del área de trabajo que tengan como fin continuar reforzando las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Institución.
- A recursos humanos considerar que se mantenga un equilibrio en cuanto a salario emocional que compensen en el tipo de contratación.
- A la Organización No Gubernamental (ONG) se recomienda seguir realizando investigaciones acerca la orientación a objetivos con el fin de contar con datos actualizados cada cierto tiempo que contribuyen a la tarea continúa de la administración del talento humano en la organización.

VIII. REFERENCIAS

- Barrios, M. (2012). *Valor al Trabajo de los empleados, según su tipo de contratación dentro de una institución pública* (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Bas, E. (2014). *Educación para innovar: La innovación como cultura. Juventud, proactividad, creatividad, participación y visión de futuro compartida*. Revista de Estudios de Juventud, 104, 11-30.
- Beltrán, L. (2013). *Problemática de la existencia de distintos regímenes de contratación de personal en el estado*. (Tesis de Posgrado inédita). Universidad Católica del Perú, Perú.
- Borgogni, L. Petitta, L. y Barbaranelli, C. (2010). *TOM. Test de Orientación Motivacional*. TEA Ediciones.
- Búcaro, Y. (2013). *Los sistemas de contratación laboral del estado de Guatemala, en el Marco Legal de los derechos Humanos*. (Tesis de Posgrado inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/07/07/Bucaro-Yuri.pdf>
- Cecchini, J., González, C., & Contreras, O. (2004). *Relaciones entre clima motivacional, la orientación de meta, la motivación intrínseca, la autoconfianza, la ansiedad y el estado de ánimo en jóvenes deportistas*. *Psicothema*, España 16(1), 104-109.

Cedillo, A., Domingo, J., & Ortiz, E. (2012). *La orientación profesional y la búsqueda de empleo: experiencias innovadoras y técnicas de intervención que facilitan la inserción laboral* (Vol. 294). Editorial Grao.

Chavajay, D. (2013). *Niveles de Motivación Laboral en trabajadores de Telesecundaria (Estudio realizado con trabajadores de telesecundaria del renglón 022 y 189 en el departamento de Sololá)*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/22/Chavajay-Diana.pdf>

Código de Guatemala, C. D. T. (2010). Título segundo, *contratos y pactos de trabajo, Capítulo primero, Disposiciones generales y contrato individual de trabajo*, artículos, 18-19, 21, 25, 27.

Decreto No. 1748 Ley del servicio Público, Artículo 2, Guatemala, 10 de mayo de 1968.

Effect Size FAQs Research that matters, results than make sense,
<http://effectsizefaq.com/category/effect-size/>

García, S. (2013). *Definición y orientación en las estrategias: cómo liderar una estrategia*. Universidad de Alcalá. Instituto de Dirección y Organización de Empresas (IDOE).

Guirado, I., Alonso, M., & Navas, M. (2003). *El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional*. Acción psicológica, pp. 115-129.

Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). *Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección*. Psykhe (Santiago), pp. 51-64.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. ed.). México: McGraw Hill.

Herrera, E. (2012). *Factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un call center*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Herrera-Elisa.pdf>

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) [En red] Disponible en: <http://www.oit.org.pe/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/expeduca/pdf/0600101.pdf>.

Leodegario, F., & Leodegario, F. (2014). *Derecho individual del trabajo*. Editorial UNED. Madrid, España.

Loarca, A. (2012). *Motivación del Recurso Humano como factor determinante en el desempeño de las escuelas de español de la Ciudad de Quetzaltenango* (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Loarca-Ana.pdf>

López, A. (2002). *La motivación*. [Diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Motivacion/\[PD\]%20Documentos%20-%20Motivacion.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Motivacion/[PD]%20Documentos%20-%20Motivacion.pdf).

López, A. (2013). *Factores de bienestar psicológicos en los empleados contratados bajo el renglón 029 de una institución gubernamental al existir cambios de autoridades*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Lopez-Adriana.pdf>.

Manual de clasificación presupuestaria del sector público, del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala. (2013). Disponible en http://www.minfin.gob.gt/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/clasificaciones_presup_sector_publico.pdf

Peña, M., & Giraldo, Y. (2013). *Los tipos de contratación, la motivación y la productividad del trabajador en Gensa SA ESP*. http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/861/1/Pe%c3%b1a_Mejia_Mariana_2007.pdf

Pümpin, C. (1988). *Cultura empresarial*. Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá. pp. 11-12.

Quevec, M. (2010). *Identificación laboral de los trabajadores de la Universidad Rafael Landívar, según su tipo de contratación presupuestados*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Quevec-Maria/Quevec-Maria.pdf>

Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (22.a ed.)*. Consultado en <http://lema.rae.es/drae/?val=responsabilidad>

Silla, J., y López, J. (2012). *Contrato psicológico y prácticas de recursos humanos en el sector de la educación. Una comparación entre empleados públicos y privados en cinco países europeos*. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (3), 8-29.

The Chinese University of Hong Kong, Department of Obstetrics and Gynecology. <http://department.obg.cu.hk.edu.hk/index.asp?scr=1024>

Ulban, M. (2008). *Satisfacción laboral en el Organismo Judicial: Diferencias entre empleados contratados bajo el renglón 029 y empleados presupuestados*. (Tesis de Licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/65/Ulban-Lopez-Maria-de-los-Angeles/Ulban-Lopez-Maria-de-los-Angeles.pdf>

Uribe-Rodríguez, A. F., Garrido-Pinzón, J., & Rodríguez, A. (2011). *Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(33), 101-116. <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/14/28>

Zubiri, F. (2013, August). *Satisfacción y motivación profesional*. (Vol. 36, No. 2, pp. 193-196). Gobierno de Navarra. Departamento de Salud.

ANEXOS

Anexo 1

Ficha Técnica	
Nombre	TOM. Test de Orientación Motivacional
Autores	Laura Borgogni, Laura Petitta y Claudio Barbaranelli
Año	2010
Aplicación	Individual o Colectiva
Ámbito de aplicación	Adultos en contextos laborales
Duración	Entre 10 y 15 minutos
Finalidad	Evaluación de las principales motivaciones u orientaciones laborales
Material	Manual, Cuadernillo, Hoja de Respuestas

Anexo 2

**Salario Emocional en una Organización No
Gubernamental (ONG) para los colaboradores
no importando el tipo de contratación**

Guatemala, octubre de 2015

ÍNDICE

¿QUÉ ES?	55
OBJETIVO GENERAL	55
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	55
RESPONSABLES	56
HERRAMIENTAS	56
GUÍA DE TRABAJO	57

¿QUÉ ES?

El salario emocional está compuesto por retribuciones no monetarias que un colaborador recibe de la organización para quien labora, y que complementan el sueldo tradicional con novedosas y creativas fórmulas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy.

Podemos dividir el salario emocional en:

- Elementos intrínsecos: son percibidos de manera subjetiva por el colaborador como una recompensa. Puede ser, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo, etc.
- Elementos extrínsecos: Tienen un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo. En esta categoría tienen cabida las nuevas fórmulas de las medidas de conciliación vida personal/laboral.

OBJETIVO GENERAL

Satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del colaborador y así mismo mejorar la calidad de vida fomentando la conciliación laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Disminuir rotación del personal.
- Reducir niveles de absentismo
- Incrementar la satisfacción del colaborador, para aumentar los índices de productividad y competitividad.
- Ser factor motivador para los colaboradores y mejorar así la opinión que tienen de la empresa.
- Recibir prestaciones que el colaborador concibe como beneficios más valioso que un aumento de sueldo.

RESPONSABLES

Área de Recursos Humanos.

HERRAMIENTAS

Flexibilidad de Tiempo	Lugar de Trabajo	Balace Vida/Trabajo	Desarrollo Profesional	Otros Beneficios
Horario Flexible	Salas de descanso	Día libre por Cumpleaños	Programas de Reconocimientos	Gimnasio
Trabajo remoto	Guardería Infantil	Reposición de tiempo personal por viaje laboral	Programas de Coaching	Convenio descuento nomina
Días libres para temas personales	Cafetería	Eventos de bienestar	Plan de Carrera	Vestimenta casual
Jornada reducida	Máquina dispensadora	Espacios de relajación	Promociones	Regalos
Salida temprano los viernes	Refrigerios	Días de vacaciones extralegales		Créditos empresa

Definición

- Se escogen qué elementos se adoptarán en la configuración de la parte del salario no monetaria.
- Tiene que haber opciones flexibles y no monetarias para todos los colaboradores no excluyendo a ningún tipo de contratación.

Comunicación

- Hay que implicar a los trabajadores en el proyecto. Si se opta por una retribución variable es positivo que los trabajadores colaboren en la definición de objetivos.

Implantación

- El impacto presupuestario y de gestión del nuevo modelo tiene que estar plenamente previsto.
- No se tiene que hacer precipitadamente. Una agenda razonable supondría de 6 meses a un año entre el estudio de viabilidad y la implantación efectiva