

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD, DEL MUNICIPIO  
DE RIO HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA."**

**TESIS DE GRADO**

**JUAN LUIS CALDERON JACOME**

**CARNET 52532-94**

ZACAPA, MAYO DE 2015  
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD, DEL MUNICIPIO  
DE RIO HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR  
**JUAN LUIS CALDERON JACOME**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

ZACAPA, MAYO DE 2015  
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
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 CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA:	MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
LIC. LOURDES JANETH ESTRADA PINALES DE SALGUERO

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. OMAR ALEXANDER ALDANA PORTILLO  
LIC. ANA MARCELA APARICIO CHACON  
LIC. SONIA FRINE PAZ IBARRA



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01159-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JUAN LUIS CALDERON JACOME, Carnet 52532-94 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01138-2015 de fecha 23 de marzo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"MOTIVACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD, DEL MUNICIPIO DE RIO HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de mayo del año 2015.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
Universidad Rafael Landívar

Zacapa, 15 de Enero de 2015

**Señores:**

**Miembros de Consejo  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Rafael Landívar**

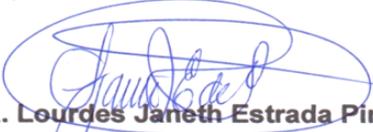
Respetable Miembros del Consejo:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos en sus labores diarias.

En cumplimiento del nombramiento para asesor la tesis: **“Motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río hondo, departamento de Zacapa”** elaborada por la estudiante **Juan Luis Calderón Jácome**, carné No. 52532-94.

Tengo el agrado de comunicarle que de acuerdo a la metodología, reglamentos y disposiciones de la Universidad, a mi criterio cumple con los requisitos fijados por la Facultad para ser sometido a la defensa privada de tesis.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme como su atento servidor.

  
**Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales**  
**Código catedrático 16268**  
**Asesor de Tesis**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios:** por brindarme la fortaleza, el ánimo, la sabiduría y el entendimiento.

**A la universidad**

**Rafael Landivar:** por hacer de mí un profesional rico en conocimientos, experiencias y sobre todo valores y principios que me hacen ser mejor personas para el servicio de los demás.

**A los docentes:**

por brindarme y compartir todos esos conocimientos técnicos, teóricos y de experiencias vividas; gracias por ser más amigos y humanos, gracias por comprender que somos seres que buscamos entender las complejas necesidades de los demás y gracias por enseñarme a aportar algo de lo que sé a la sociedad.

**A mis compañeros**

**De estudio:**

por soportarme, comprender y aceptarme como soy, por las incansables aventuras vividas, por los triunfos alcanzados, por los retos afrontados y sobre todo por la grandiosa y valiosa amistad que nos marco en esta etapa de la vida.

## DEDICATORIA

- A Dios:** porque me ha llenado de muchos triunfos y éxitos en la vida y este es otro de ellos, el cual se lo dediqué desde el inicio de mi carrera. Es tuyo Señor.
- A mi esposa:** Wendy Polanco, por estar siempre conmigo, apoyándome, animándome y sobre todo por tenerme la suficiente paciencia por el tiempo dedicado a este triunfo.
- A mis hijos:** Luis Pablo Calderón Polanco, por no abandonarme y quedarse dormido a mi lado cada vez que estudiaba y realizaba mis tareas de la universidad, y José David Calderón Polanco, para que este sea un ejemplo a seguir en su vida. Los amo muchísimo.
- A mis padres:** Luis Antonio Calderón Pinto, e Imelda del Carmen Jácome Valle (+), seres que me enseñaron la dedicación, la pasión, el amor y el poder de cómo lograr lo que se quiere si uno se lo propone.
- A mis hermanos:** Andi Eduardo Calderón Jácome y Alberth Ricardo Calderón Jácome (+), personas que ante cualquier adversidad o problemática de la vida, su fortaleza es la unión.
- A mi asesora:** Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales, por su apoyo profesional y moral, por levantarme el ánimo cuando ya no tenía fuerzas y por sus oraciones.
- A mis amigos y Compañeros:** Luis “El guaranjeño”, Byron Quinto “El chino”, Nancy de Quinto, Jacky Mendoza, Sindy Cortez, Floribeth Acevedo, Leonardo Castañeda, Melvin Duarte “Fito”, Rebeca Ponce, Cristian Enoc, Daniela Luna “Chatia”, Ladyta Guerra, Ester Ortega, Patricio Paz y Gabriel Cordón.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Marco contextual .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Antecedentes.....	3
1.1.2 Situación actual de la municipalidad de Río Hondo .....	7
a. Antecedentes del municipio de Río Hondo, Zacapa:.....	8
b. Aspectos geográficos.....	9
c. Población.....	9
d. Antecedentes de la municipalidad de Río Hondo.....	11
e. Misión y visión de la municipalidad de Río Hondo, Zacapa.....	11
f. Funciones de los colaboradores de la municipalidad de Río Hondo .....	13
<b>1.2 Marco teórico .....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Motivación .....	17
1.2.2 Categorías básicas de la motivación.....	18
1.2.3 Proceso de la motivación.....	19
a) Las necesidades o carencias:.....	19
b) Impulsos: .....	20
c) Comportamiento: .....	20
d) Estímulo:.....	20
e) Incentivo: .....	20
f) Satisfacción e inicio: .....	20
1.2.4 Ciclo motivacional.....	21
1.2.5 Importancia de la motivación en la empresa .....	22
1.2.6 Primeras teorías sobre de la motivación .....	22
a) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	23
b) Teoría X y teoría Y de McGregor .....	24
c) Teoría de los dos factores de Herzberg .....	25
d) Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	25
1.2.7 Teorías contemporáneas de la motivación.....	26
a) Teoría de la equidad .....	27

b)	Teoría de la definición de objetivos.....	28
c)	Teoría de las expectativas. ....	30
d)	Teoría del refuerzo. ....	30
1.2.7	La motivación en el entorno laboral. ....	31
a)	Modelo de expectativas: .....	31
b)	Modelo de Porter y Lawer: .....	31
c)	Modelo integrador de motivación: .....	31
1.2.8	Factores para como motivar a los colaboradores en el trabajo. ....	32
a)	A través del propio trabajo. ....	33
b)	Con motivaciones externas, positivas o negativas. ....	33
c)	Dando reconocimientos. ....	34
d)	Dando participación y otorgando responsabilidades. ....	34
e)	Facilitando el crecimiento profesional. ....	35
f)	Potenciando la automotivación. ....	35
1.2.9	Niveles de motivación .....	36
a.	Nivel alto de motivación: .....	36
b.	Nivel medio de motivación: .....	36
c.	Nivel bajo de motivación: .....	36
<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>37</b>
2.1	Objetivos de la investigación.....	38
2.1.1	Objetivo General .....	38
2.1.2	Objetivos Específicos.....	39
2.2	Elementos de estudio .....	39
2.2.1	Definición conceptual.....	39
2.2.2	Definición operacional.....	40
2.2.3	Indicadores .....	40
2.3	Alcances .....	40
2.3.1	Límites .....	41
2.4	Aporte .....	41
<b>III.</b>	<b>MÈTODO.....</b>	<b>42</b>
3.1	Sujeto .....	42

3.1.1	Unidades de análisis:.....	45
3.2	Población y muestra .....	45
3.3	Instrumentos .....	45
3.3.1	Cuestionario para el personal administrativo .....	46
3.3.2	Checklist de unidad de análisis: .....	49
3.4	Diseño y metodología estadística .....	50
3.5	Procedimiento.....	50
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>Cuestionario dirigido al personal administrativo.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>Tiempo laboral del personal administrativo (Checklist) .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>Carta de validación del instrumento del primer asesor .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 4</b>	<b>Carta de validación del instrumento del segundo asesor .....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<b>Tabla 1</b>	Población total del municipio de Río Hondo.	<b>9</b>
<b>Figura 1</b>	Mapa de la división fisiográfica del Municipio de Río hondo, Zacapa.	<b>10</b>
<b>Figura 2</b>	Estructura organizacional de la municipalidad de Río Hondo, Zacapa.	<b>12</b>
<b>Tabla 2</b>	Jefes de las áreas del departamento administrativo por puestos, sexo y escolaridad de la Municipalidad de Río Hondo, Zacapa. Año 2014.	<b>43</b>
<b>Tabla 3</b>	Colaboradores del departamento administrativo por puestos, sexo y escolaridad de la Municipalidad de Río Hondo, Zacapa. Año 2014.	<b>44</b>
<b>Tabla 4</b>	Ítems planteados en el instrumento por indicador.	<b>46</b>
<b>Tabla 5</b>	Peso asignado a cada indicador.	<b>47</b>
<b>Tabla 6</b>	Ponderación por escala.	<b>48</b>
<b>Tabla 7</b>	Punteos máximos y mínimos	<b>48</b>
<b>Tabla 8</b>	Descripción de valoración cuantitativa y cualitativa.	<b>49</b>
<b>Tabla 9</b>	Necesidades o carencias.	<b>52</b>
<b>Tabla 10</b>	Impulsos.	<b>54</b>
<b>Tabla 11</b>	Estímulos.	<b>55</b>
<b>Tabla 12</b>	Comportamiento.	<b>57</b>
<b>Tabla 13</b>	Incentivos.	<b>58</b>
<b>Tabla 14</b>	Satisfacción.	<b>60</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1</b>	Necesidades o carencias.	<b>53</b>
<b>Gráfica 2</b>	Impulsos.	<b>54</b>
<b>Gráfica 3</b>	Estímulos.	<b>56</b>
<b>Gráfica 4</b>	Comportamiento.	<b>57</b>
<b>Gráfica 5</b>	Incentivos.	<b>59</b>
<b>Gráfica 6</b>	Satisfacción.	<b>60</b>
<b>Gráfica 7</b>	Niveles de motivación por indicador	<b>61</b>

## ÍNDICE DE FICHAS TÉCNICAS

<b>Ficha técnica 1</b>	Cuestionario dirigido al personal administrativo.	<b>73</b>
<b>Ficha técnica 2</b>	Tiempo laboral del personal administrativo (checklist).	<b>77</b>

## RESUMEN

La presente investigación “Motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa” tuvo como objetivo principal evaluar el nivel de motivación, a través de la aplicación de elementos motivacionales, que mejorarían la calidad de vida tanto personal, profesional e institucional.

Para tal efecto, se tomó una población de 48 sujetos, los cuales estaban conformados por colaboradores y jefes, dichos sujetos representaban el departamento administrativo, a quienes se le aplicó un censo, seguidamente se utilizó un instrumento, con un cuestionario de 20 preguntas a escala de Likert, con el fin de obtener información sobre las actitudes referente a la motivación. El propósito del mismo fue, observar el nivel de motivación con el que contaba el personal sujeto de estudio.

Se concluyó, que el personal administrativo, de la institución objeto de estudio, cuenta con un nivel medio de motivación, pues hay factores o medios motivacionales que están siendo poco atendidos, como: incentivos económicos y no económicos, recompensas, salarios, valoración personal y profesional, actividades sociales y recreativas; y por otro lado existe satisfacción en: el ambiente físico y laboral en que se desenvuelven, realización del trabajo que ejecutan, prestaciones de ley otorgadas, compañerismo.

Se recomendó, elevar el nivel de motivación del personal administrativo, atendiendo aspectos como: implementar periódicamente charlas motivacionales, evaluación de nóminas de pago, ampliación del tiempo en los contratos de trabajo, creación de programas de reconocimiento e incentivos y de políticas que aseguren el pago de prestaciones adicionales a las de la ley, evaluaciones de desempeño que ayuden a observar las habilidades, destrezas y conocimientos de cada colaborador, para contribuir al crecimiento económico y profesional. Todo lo anterior contribuirá al logro de objetivos y metas establecidas, desarrollo y crecimiento personal e institucional.

## INTRODUCCIÓN

En toda entidad pública como privada, es ineludible contar con las herramientas y recursos necesarios tales como: el financiero, material, tecnológico y humano; los cuales sin ellos es imposible que dichas entidades puedan subsistir y principalmente son el motor propulsor para el logro de los objetivos y metas deseadas. Es primordial reconocer que uno de los recursos que se encuentra sobre todos los demás, es el personal de las empresas, industrias e instituciones, porque es con ellos que se ejecutan y alcanzan las acciones de las mismas.

Así mismo hay que recordar y saber que todo individuo necesita actos que lo motiven, situaciones que lo impulse y circunstancias que lo satisfagan en la vida; ya que cada persona es desigual y por ende tendrán necesidades diferentes que satisfacer. En una organización debemos de tomar en cuenta estos aspectos y brindar al personal un trato justo y personalizado, otorgarles un ambiente físico como laboral agradable motivándolos a desarrollar sus tareas y actividades.

En estudios que se han realizado a instituciones con respecto a la motivación, se ha podido observar que es poco el interés o la importancia que se manifiesta en este tema, y la consecuencia de no brindarle la importancia al recurso humano y las necesidades que estos presentan, repercute en que no estarán trabajando a gusto, desanimados e insatisfechos.

Los indicadores señalan que al personal que labora en distintas instituciones han sido pocos los incentivos, estímulos que se le han otorgado, así como poca la atención a las carencias o necesidades; esto se hace más notorio en las instituciones públicas, autónomas y semiautónomas; tal es el caso de las municipalidades. Por tal razón se realizó este estudio en la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa.

La presente investigación se basó en el tema “Motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa”; por lo que, el recurso humano es el elemento primordial más importante dentro de una organización para el alcance de los objetivos, en virtud de que son ellos los que desempeñan las acciones para el logro de las metas deseadas. Es por ello que se hace importante evaluar el nivel de motivación de los colaboradores y los factores motivacionales que influyen en los mismos, con el propósito de producir satisfacción en los logros de estos, paralelamente a los de la organización.

Por consiguiente esta investigación tuvo como objetivo evaluar el nivel de motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa; utilizando un instrumento que por medio de la medición de indicadores definidos, se logró apreciar a través de la aplicación de un censo, el nivel de motivación en los colaboradores como en los jefes del departamento administrativo; así mismo una unidad de análisis que brindó información complementaria de gran importancia.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco contextual

#### 1.1.1 Antecedentes

En el presente trabajo se encuentran investigaciones realizadas con anterioridad, las cuales se relacionan con el tema de la motivación, tomando en consideración los elementos de estudio.

Luerssen (2010), en su tesis titulada: “Incidencia de factores psicosociales en la motivación de estudiantes de Escuela Nacional Nocturna de Estudios Comerciales y Básico adscrito del municipio de Mazatenango, departamento de Suchitepéquez”, la cual fue es de tipo descriptiva, teniendo como objetivo principal determinar la frecuencia de factores psicosociales en la motivación del estudiante del nivel medio de la Escuela Nacional Nocturna de Estudios Comerciales y Básico Adscrito del municipio de Mazatenango, departamento de Suchitepéquez.

Luerssen, Concluye que de acuerdo a la investigación se pudo establecer que el factor psicosocial negativo afecta a la motivación en los estudiantes es la poca participación en las áreas social y cultural, por lo que se pudo observar que el 48% de los sujetos de investigación dijo no pertenecer a ningún grupo deportivo, religioso, cultural y político. Por lo que Luerssen recomienda en primer lugar, diseñar y ejecutar programas de motivación para poder estimular e incentivar a los jóvenes a que puedan trabajar y estudiar a la misma vez.

Pensabene (2010), en su tesis titulada: “Factores motivacionales que influyen en la identidad organizacional del personal perteneciente al centro de servicios compartidos de una industria guatemalteca de alimentos”, esta investigación es de tipo descriptiva, su objetivo principal fue determinar los factores motivacionales que influyen en el centro de servicios compartidos de una industria guatemalteca de alimentos en la

ciudad capital de Guatemala, concluyendo que los colaboradores distinguen a la empresa como líder en el área, así mismo, presentan tener un alto nivel de compromiso ante las situaciones que se presenten dentro del entorno de la organización.

Así mismo Pensabene, recomienda fortificar el plan de comunicación interno para que los colaboradores conozcan aún más la misión, visión y valores de la organización. Así como también trayectoria de la empresa, además contemplar un plan fondos de ahorro para los colaboradores, ya que tiene influye en el comportamiento de los colaboradores.

Santos (2009), en su tesis titulada: “Factores motivacionales en un grupo de mujeres para la creación de su propia empresa”, esta investigación es de tipo descriptiva, en la cual el objetivo principal es identificar los factores de motivación de un grupo de mujeres para la creación de su propia empresa. Concluye que entre los factores de motivación que más influyen en las mujeres encuestadas está la necesidad de independencia y necesidad de desarrollo personal, la percepción del beneficio económico, lo cual es evidente que la mujer en la actualidad busca superarse en todos los aspectos que por muchos años atrás le fueron restringidos.

Así también Santos, recomienda a las mujeres tener como objetivo y meta elaborar una empresa, efectuando antes un estudio de mercado para conocer la competencia como las necesidades del consumidor, también recomienda una planificación previa para situaciones difíciles y así contar con más probabilidades de éxito.

Ovalle (2008), en su tesis titulada: “Capacitación y motivación enfocada hacia los trabajadores de artesanías de la ciudad de Panajachel”. Estudio cuyo objetivo principal consistió en demostrar que la capacitación y la motivación son determinantes en el rendimiento laboral. Luego de efectuado el estudio concluyó que la mejor manera, según los artesanos de obtener capacitación es por medio de talleres, para que los productos sigan innovándose para que tengan mayor aceptación y por consiguiente su comercialización se extienda al extranjero y que los niveles de motivación se eleven al saber que su producto ha trascendido fronteras y les genera mejores utilidades.

Ovalle, recomienda implementar un proceso de capacitación y motivación artesanal, crear una escuela técnica artesanal y una asociación de artesanos para mejorar la calidad de sus productos, colocarlos en nuevos mercados y mantener su motivación respecto a los resultados de su trabajo.

Salón (2008), en su artículo titulado: "La motivación", señala que la motivación es un derivado de la ambición y autoestima, el catalítico necesario para que esta fórmula funcione se llama: incentivo.

Entonces se puede decir que: la motivación y la habilidad de integración para trabajar como equipo, entre otros; son indispensables para que los objetivos y metas de una empresa sean alcanzados.

Es importante reconocer que la motivación empieza en los niveles más alto de una empresa, transmitiendo la motivación y el comportamiento profesional, al mismo tiempo compartiendo mano a mano, con el más valioso de los recursos empresariales "sus empleados."

Cruz (2007), en su tesis titulada, "Motivación e incentivos que recibe el recurso humano y su efecto en el servicio al cliente". De la Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango, Guatemala. Estudio que se realizó a las empresas MekapClean y Serseppsa, prestatarias de servicios de limpieza y seguridad de la ciudad de Quetzaltenango; el objetivo principal de la investigación fue medir el nivel de motivación con el que contaba el recurso humano.

Cruz, concluye que es necesario implementar un plan de motivación, luego de comprobar, que el plan piloto de motivación haya provocado cambios positivos en el personal, entre los cuales se pudieron observar: mejor atención y servicio al cliente; además recomienda crear programas de motivación que beneficien al personal para mejorar el servicio y al cliente.

González (2007), en la tesis titulada: “Motivación al recurso humano como estrategia para mejorar el servicio a los contribuyentes en la S.A.T. de Huehuetenango”, donde utilizó como instrumento una boleta de opinión, la cual se aplicó al personal de la oficina tributaria de Huehuetenango, el tipo de investigación utilizado fue descriptiva encontrando en su investigación la falta de inducción para ofrecer respuestas actualizadas a interrogantes que le puedan presentar a los contribuyentes. En dicha investigación realizada pudo Recomendar lo siguiente: que los jefes de recursos humanos juntamente con el administrador inquieran formas de motivar a los empleados.

Concluyendo de acuerdo a los resultados de la presente investigación, es necesario que la Superintendencia de Administración Tributaria (S.A.T.) de Huehuetenango brinde calidad de servicio a los contribuyentes. Por lo que propuso que en base a los resultados obtenidos dotar al recurso humano de información actualizada para que puedan sentir confianza y respaldo al momento de ayudar a los contribuyentes de la S.A.T.

López (2005), en su tesis titulada: “Estrategias de motivación para la reducción de rotación de personal, en una empresa comercializadora de libros y enciclopedias”, tomando como base una muestra obtenida de la totalidad de la empresa, desde la gerencia hasta la conserjería, obtuvo como resultado, que los empleados tenían falta de motivación; y que además tenían frecuente rotación de personal; por lo que esto repercutía en costos elevados para la empresa al momento de contratar más personal. El objetivo principal de López fue conocer las estrategias de motivación implementadas para determinar la rotación de personal.

López, concluyó que los programas de motivación hacen que los empleados tomen conciencia y se sientan identificados con la empresa; teniendo como resultado de esto, la disminución de los costos de rotación de personal y un mejor desempeño y satisfacción motivacional; recomendando que, habiendo identificado el fenómeno que provocan la rotación de personal en la empresa, se debe mejorar la remuneración

económica a los empleados. Implementar también un programa de motivación que sea impartido durante todo el año, y sea acorde a las necesidades de los empleados.

Colina (2002), en su artículo titulado: "Teorías de la motivación y administración de recursos humanos", describe la motivación y el ciclo motivacional como procesos separados, la motivación: es el proceso que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, u origina un inicio de conducta hacia un comportamiento específico y que el impulso a actuar puede provenir del ambiente, (estimulo externo); o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

Sin embargo, Colina, expone que el ciclo motivacional, esta dado por el surgimiento de una necesidad; esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento para descargar la tensión acumulada y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

### **1.1.2 Situación actual de la municipalidad de Río Hondo**

En la municipalidad de Río Hondo, actualmente es importante mantener, mejorar e incrementar en gran medida el desarrollo, crecimiento y calidad del personal y de la institución; pues se han presentado situaciones como falta de ánimo en la desarrollo de las actividades, poca eficiencia en el cumplimiento de tareas y falta de voluntad en el alcance de los objetivos y metas tanto personales como institucionales.

Con respecto a lo anterior es necesario atender la parte motivacional en los colaboradores, donde se puedan adquirir beneficios recíprocamente y al mismo tiempo que se pueda elevar la autoestima de ambos, en la entidad municipal.

Así también es importante reconocer la labor que desempeña cada uno de los jefes y colaboradores en la municipalidad de Rio Hondo; pues ello contribuye a que se

identifiquen cada vez más con dicha institución; es primordial tomar en cuenta que dentro de una municipalidad, es fundamental la motivación constante, tanto para brindar un buen servicio, como para que los colaboradores se sientan satisfechos con el papel que desempeñan.

**a. Antecedentes del municipio de Río Hondo, Zacapa:**

Según la Dirección Municipal de Planificación (2002), en su estudio titulado: “Diagnóstico del municipio de Río Hondo”, indica que: fueron los Toltecas quienes a través del lago de Izabal siguieron el curso del Río Motagua, y se asentaron en la región que hoy forma los departamentos de El Progreso, Izabal, Zacapa y Chiquimula; los cuales integran la región III, y agrupan 34 municipios.

En el año 1737 ya se hablaba de la existencia del Valle de Río Hondo y Candelaria; consta en actas del año 1829 que estaba bajo la autoridad del Gobierno Supremo de Estado, cuyo corregimiento se encontraba en la cabecera de Chiquimula. En la Constitución Política del Estado de Guatemala, decretada por su Asamblea Constituyente el 11 de octubre 1825, se hace mención de Río Hondo como resultado de la división política del Estado de Guatemala, perteneciente al circuito de Zacapa. Se desconoce por ahora la fecha en que se fundó esta comunidad, pero se sabe que el primer nombre de su cabecera era “Candelaria de Río Hondo”.

El arzobispo doctor Don Pedro Cortéz y Larraz, llevó a cabo la visita pastoral a su diócesis en 1768 a 1770 y mencionó al actual poblado como hacienda Río Hondo, lo que probablemente signifique que en esa época no había crecido demasiado su población, al grado de ser una comunidad; indicó que estaba a tres leguas de la cabecera del Curato, y no hace mención del número de habitantes de esa época: “El terreno es fértil para todo género de frutos y produce lo mismo para Chiquimula”, declaró en su escrito.

## b. Aspectos geográficos

El municipio de Río Hondo pertenece al departamento de Zacapa; se localiza al nor-oriente del país, y está ubicado en el kilómetro 137 ruta al atlántico, identificada como CA-9; catalogada como cabecera de 3ra. Categoría, posee una extensión territorial de 422 kilómetros cuadrados. El nombre geográfico oficial es: Río Hondo. Limita al norte con el municipio del Estor, (Izabal); y al este con Gualán y Zacapa, (Zacapa); al Sur con Zacapa y Estanzuela, (Zacapa); al Oeste con Teculután, (Zacapa).

## c. Población

Según el XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación del Instituto Nacional de Estadística para el año 2002 (2013, p. 73), El dato más reciente acerca de la población total del municipio de Río Hondo al año 2013, es de 17,667 habitantes, de los que 8,525 son hombres y 9,142 son mujeres. En el área urbana viven 4,818 habitantes, y el área rural cuenta con 12,849.

Tabla 1  
Población total del municipio de Río Hondo.

Área urbana	Área rural
4,818 (27.27%)	12,849 (72.73%)
<b>Población total: 17,667 Habitantes</b>	

Fuente: elaboración propia basada en información del Instituto Nacional de Estadística (2013)

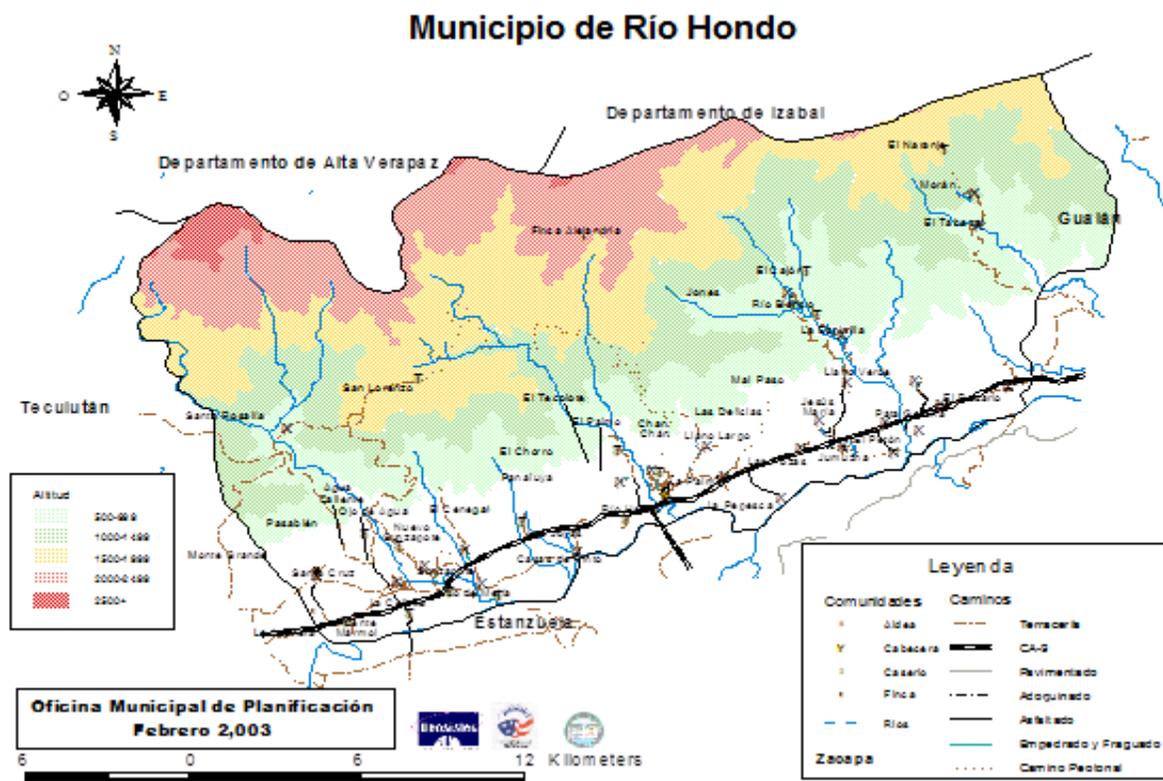
El municipio de Río Hondo cuenta con 10 parajes, 5 labores, 10 fincas, 27 aldeas y 26 caseríos poblados, 1 hacienda, 3 colonias, 2 lotificaciones; cuenta además con 22 ríos, 58 quebradas, 1 riachuelo, 1 baño termal; entre los accidentes orográficos con que

cuenta están: 1 sierra, 6 montañas, 9 cerros, 1 mina de oro, y una gran variedad de mármol que se extracta de la sierra de las minas.

Es notable que la mayoría de la población del municipio de Río Hondo, se encuentra principalmente dispersa en el área rural, y por consiguiente la mayoría de los potenciales estudiantes del instituto tecnológico se encentran en las aldeas y caseríos de este municipio.

Figura 1

Mapa de la división fisiográfica del municipio de Río hondo, Zacapa.



Fuente: Diagnóstico del municipio de Río Hondo, DMP 2002.

#### **d. Antecedentes de la municipalidad de Río Hondo**

Según pobladores ancianos del área urbana del municipio, en la actualidad no se tiene un dato exacto sobre la fecha de inicio de operaciones de la municipalidad de Río Hondo, sin embargo; dichas personas relatan acerca de los inicios del gobierno municipal, aun recuerdan por nombre los primeros líderes políticos quienes a su vez eran escogidos no por sufragio electoral y democrático del pueblo; sino que eran nombrados por el gobierno central para que tomaran el cargo como autoridad del pueblo; dichas personas eran seleccionadas por su liderazgo e influencia políticas en los pobladores.

La municipalidad de Rio Hondo, es una institución pública donde se concentran los administradores y líderes públicos, quienes velan por las necesidades más prioritarias de la población, actualmente dichas autoridades son electas democráticamente por el pueblo.

#### **e. Misión y visión de la municipalidad de Río Hondo, Zacapa.**

##### **➤ Misión:**

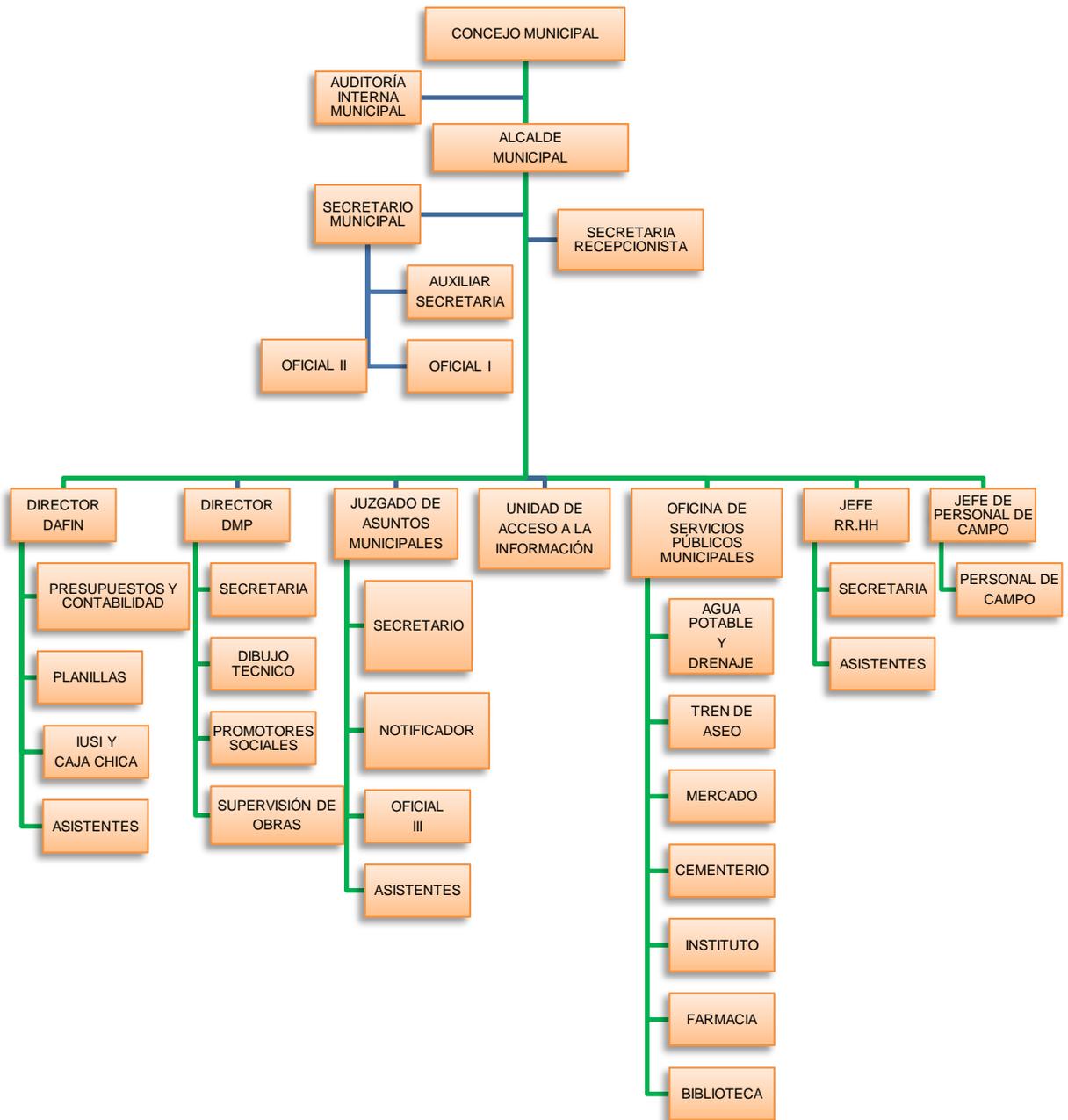
Brindar los servicios que satisfagan las exigencias que demandan los vecinos o usuarios, logrando consolidar la confianza de los habitantes hacia sus autoridades.

##### **➤ Visión:**

Establecer una balanza de equilibrio perfecta y certera entre los ingresos y las inversiones que se realizarán en beneficio de las comunidades, para llevar la máxima satisfacción de sus necesidades a los vecinos o usuarios y así elevar su nivel y calidad de vida.

Figura 2

Estructura organizacional de la municipalidad de Río Hondo, Zacapa



Fuente: Municipalidad de Río Hondo (2013)

## f. **Funciones de los colaboradores de la municipalidad de Río Hondo**

❖ **Concejo Municipal:** Es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales responsable de ejercer la autonomía municipal y velar por los intereses de su municipio. Lo integra el Alcalde, 2 síndicos y 7 concejales, todos electos directa y popularmente para un período de 4 años para el municipio.

❖ **Alcalde Municipal:** Es el representante legal y a quien el Concejo delega la administración de los intereses en general del Municipio y quien preside las sesiones del Concejo Municipal y representa a la Municipalidad.

❖ **Auditoría Interna Municipal:** Tiene bajo su cargo la implementación de un sistema ágil y eficiente de seguimiento y ejecución presupuestaria, implementación de controles internos que mejoren la administración municipal.

❖ **Secretario Municipal:** Lo será del Alcalde como del Concejo Municipal y su función es llevar los libros correspondientes de actas de sesiones del Concejo y actas de resoluciones del Alcalde y ejerce el control del personal administrativo de la Municipalidad.

❖ **Auxiliar secretaria:** Apoya a la realización de las tareas y actividades que desempeña el secretario municipal.

❖ **Secretaria recepcionista:** Atiende de manera personal las llamadas telefónicas, personas como vecinos de la comunidad, visitantes, notificaciones, las cuales debe de hacer llegar al secretario municipal u otras direcciones municipales.

❖ **Oficial I:** Realiza documentación de tipo declaratoria, registro, confirmaciones de propiedades.

❖ **Oficial II:** Realiza el ordenamiento y seguimiento de solicitudes a documentaciones o tramites.

❖ **Oficial III:** Atiende asuntos relacionados con la extensión de certificaciones que solicitan los ciudadanos en el municipio.

❖ **Dirección de administración financiera integrada:** Responsables de planificar, organizar, supervisar, evaluar y dirigir el funcionamiento eficiente de las unidades o puestos de trabajo relacionados a la gestión presupuestaria, contable, financiera, Adquisiciones y Almacén de la Municipalidad.

❖ **Presupuestos y contabilidad:** Responsables de diseñar y actualizar los procedimientos que efficienten la técnica presupuestaria y contabilidad municipal.

❖ **Juzgado de Asuntos Municipales:** El Juez de asuntos municipales ejerce jurisdicción y autoridad en todo el ámbito de la circunscripción municipal y de que se trate conforme a las normas de la constitución política de la República del Código municipal y demás leyes ordinarias, ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales y leyes de la materia así como el derecho consuetudinario correspondiente. Este es nombrado por el Concejo Municipal.

❖ **Tesorería:** Tiene a su cargo la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales así como la ejecución de los pagos de conformidad de la ley y disponibilidad del presupuesto.

❖ **Oficiales de tesorería:** Les corresponde atender a los vecinos interesados en gestionar solicitudes relacionadas con los servicios públicos y extender licencias varias.

❖ **Biblioteca:** Lleva el control alfabético de los diferentes libros, textos, revistas, folletos que están en poder de dicho departamento, los cuales están a disposición de cualquier persona especialmente del alumnado, para consultas de diferentes trabajos

que le son asignados en los diferentes centros educativos, así como llevar el registro de las personas que hacen uso de la misma.

❖ **Dirección Municipal de Planificación (DMP):** Coordinará y consolidará los diagnósticos, planes, programas y proyectos del desarrollo del municipio, es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

❖ **Dibujo técnico:** Es la persona encargada de elaborar, diseñar y cuantificar, toda clase de proyectos; en cuanto a lo relacionado con bocetos, bosquejos, planos, perfiles, formatos, formularios, formas, trabajos de dibujos artísticos y técnicos, y otras artes gráficas que sean necesarias para el buen funcionamiento técnico-administrativo de la Municipalidad y de las comunidades organizadas, optimizando los recursos municipales.

❖ **Supervisor de obras:** Se encarga de supervisar, revisar, observar y analizar, la ejecución de todos aquellos proyectos.

❖ **Oficina de servicios públicos:** Dirigir la administración y buen servicio de las secciones que están bajo su cargo, trabaja bajo un plan con relativa independencia, tiene autoridad para tomar decisiones de emergencia relacionadas con las secciones que dirige, siempre rinde informe de sus actividades.

❖ **Farmacia estatal:** Proveer de medicamentos a un precio más accesible para beneficio de la población.

❖ **Asistentes:** Apoyan a la ejecución de las actividades o tareas de los directores y compañeros colaboradores.

- ❖ **Bomberos municipales:** Brinda un servicio sin costo a todo aquel que lo necesite en una emergencia, los 365 días del año, las 24 horas del día, sin discriminar, raza, sexo, credo o condición social.
  
- ❖ **Recaudador:** Realiza actividades relacionadas con concepto de pagos como arbitrios, pago de licencias varias.
  
- ❖ **IUSI:** Realiza actividades relacionadas a la recaudación por concepto de control de pago del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI).
  
- ❖ **Agua potable y drenaje:** Trabajo operativo que se encarga de mantener controlado el servicio de agua potable del municipio y drenajes.
  
- ❖ **Notificador:** Se encarga de traer y llevar mensajes y correspondencias dentro y fuera de la institución a la que pertenece.
  
- ❖ **Jefe de recursos humanos:** Dirigir la sección de recursos humanos utilizando todas las herramientas diseñadas para la integración del personal y velar por el cumplimiento de la normativa relacionada con la relación patrono trabajador.
  
- ❖ **Secretaria de recursos humanos:** Apoya al desarrollo de las tareas y actividades del jefe de recursos humanos.
  
- ❖ **Asistente de recursos humanos:** Contribuir al buen funcionamiento de la oficina de recursos humanos en base a las atribuciones asignadas relacionadas a la contratación, pago y liquidación de los empleados municipales.

## 1.2 Marco teórico

### 1.2.1 Motivación

#### ➤ Definición

La palabra motivación se deriva del latín “*motivus, moveré*”, que significa mover. En su sentido original, indica “el proceso por el cual el comportamiento humano está incentivado, estimulado o energizado por algún tipo de motivo o razón”. (Amaru, 2009, p. 302)

Según Coutler, Stephen, y Coutler (2010, p.341), la motivación se refiere “al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”.

Así mismo Hellriegel y Slocum (2009, p. 126), expresan que la motivación “representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas”.

Por su parte Stephen y Timothy (2013, p. 202), definen la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”.

Sin embargo, la motivación es un fenómeno humano, en el que los individuos, necesitan cubrir sus necesidades internas y externas, para luego de ser satisfechas, lograr así un comportamiento que los impulse a alcanzar un rendimiento para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

### 1.2.2 Categorías básicas de la motivación

Hitt, Black y Porter (2006. Pág. 412), describen tres categorías básicas que determinan la motivación en el lugar de trabajo, las cuales son:

- Características individuales.
- Características del puesto de trabajo.
- Características de la situación laboral.

La primera, se refiere a lo que el empleado brinda al escenario de trabajo como la fuerza interior, el empuje y la motivación, aspectos internos que contribuyen a la seguridad y logro de las metas, para así alcanzar un nivel de desempeño y desarrollo profesional.

La segunda y tercer característica, se refieren a la fuerza externa, donde se determina cuanta retroalimentación recibe el individuo, para la ejecución de tareas, la responsabilidad del desempeño de trabajos, el grado de discreción y el alcance de las actividades que ejecuta. Otra característica externa, se refiere al ambiente social inmediato integrado por los supervisores, miembros de grupo de trabajo y subalternos; así como las acciones organizacionales como: las políticas de recompensas y remuneración, la disponibilidad de capacitación y desarrollo y la cantidad de presión aplicada para alcanzar altos niveles de resultados.

Sin embargo, Chiavenato (2009, p. 237), señala que la motivación depende de:

- El curso: Es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).
- La intensidad: Es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no

haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.

➤ La persistencia: Es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Para Chiavenato, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

a) Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Ejemplo: cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros.

b) Impulsos: También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades o valorar las cualidades y características personales. Ejemplo: es la búsqueda de algo cuya finalidad es identificar un objetivo o incentivo.

c) Incentivos: Definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Ejemplo: Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes.

### **1.2.3 Proceso de la motivación**

De acuerdo a Chiavenato, el proceso de motivación se describe de una manera similar a los elementos de la motivación, siendo esta la siguiente:

a) Las necesidades o carencias:

Es la falta o escasez de algo, que desarrolla un proceso para encontrar o terminar con esa escasez. Provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.

b) Impulsos:

La persona se traza objetivos y metas para lograr satisfacer sus necesidades.

c) Comportamiento:

La persona se motiva cuando logra satisfacer sus necesidades, y cuando no, surge una frustración en ella y esto crea conflicto o estrés.

d) Estímulo:

Es un evento activador que debe crear la necesidad de responder o generar una respuesta en sí.

e) Incentivo:

La persona se esfuerza para alcanzar una recompensa por el esfuerzo desempeñado.

f) Satisfacción e Inicio:

Ya habiendo encontrado y logrado cubrir ese algo que necesitamos para estar motivados, empieza nuevamente otro ciclo del proceso de motivación. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

Cabe decir que, al proceso de motivación se le puede ir añadiendo más factores personales como: el esfuerzo y las habilidades, el liderazgo, la afiliación a un grupo, la

tecnología, la realización personal; dichos factores dependerán de cada individuo y del grado de satisfacción de las necesidades que estos pretendan lograr.

#### **1.2.4 Ciclo motivacional**

Así mismo, Chiavenato (2007, p. 49), expone que el *ciclo motivacional* empieza con el surgimiento de una necesidad. La *necesidad* es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, brota una inestabilidad del organismo, produciendo tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Estados que llevan al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y la tensión desaparecerá. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a equilibrarse, adaptándose su anterior forma de ambiente.

Sin embargo, Chiavenato (2007, p. 50), se refiere a que en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la *necesidad*. Ésta puede frustrarse o compensarse (puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración *de la* necesidad, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra barreras u obstáculos para su liberación. Al no encontrar una salida, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

De acuerdo a Evans y Lindsay (2008. Pág. 304), explica que aunque por muchos años se han realizado miles de estudios a animales y personas en un intento por conceptualizar la motivación, sigue siendo un fenómeno muy complejo que todavía no se comprende en su totalidad.

### **1.2.5 Importancia de la motivación en la empresa**

Martínez (2012), describe que los dos pilares fundamentales de la organización son:

- El personal.
- El rendimiento.

Así mismo Martínez, señala que para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir ambos en tales propósitos.

También indica, si la empresa desea conseguir que todos los trabajadores de todos los departamentos, además de contar con su presencia física, brinden su entusiasmo, su ilusión, su entrega tanto personal como total, tiene que tratar de integrar los objetivos de ambos.

Por lo tanto todo trabajador busca en las empresas satisfacer sus necesidades de toda índole, ya sean estas materiales o no, en la medida que la organización lo haga, el trabajador ira integrándose al desarrollo de las actividades. Si a un empleado no se le valora las tareas que desempeña, este actuará con desgano y no le dedicará la atención necesaria al cumplimiento de sus deberes. Es por tal motivo que es necesario conocer las necesidades humanas para así lograr una buena motivación laboral.

Evans y Lindsay (2008. Pág. 304), explica que los investigadores proporcionan varias teorías para describir cómo y por qué la gente se motiva.

Así mismo Evans y Lindsay (2008. Pág. 304), define que una teoría “es una forma de describir, proyectar y controlar lo que se observa en el mundo”.

### **1.2.6 Primeras teorías sobre de la motivación**

Entre las primeras teorías sobre la motivación, se encuentran:

- a) Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
- b) Teoría X y Teoría Y de McGregor.
- c) Teoría de los dos factores de Herzberg.
- d) Teoría de las tres necesidades de McCtlland.

a) **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.**

Esta teoría señala que cuando las personas tienen necesidad de algo, es importante cubrir y llenar esa necesidad, pues eso garantizara que ellas cumplan con más entusiasmo las labores de la empresa.

Cabe mencionar que, en cada persona existen cinco necesidades básicas:

- Necesidades fisiológicas: Necesidades físicas como, comida, bebida, refugio, sexo, otros.
- Necesidades de seguridad: Necesidades de seguridad y protección física y emocional.
- Necesidades sociales: Necesidades de compartir afecto y relacionarse más con las personas en general.
- Necesidades de estima: Necesidades de pertenecer a un grupo y encontrar respeto, confianza y admiración.
- Necesidades de autorrealización: Necesidades de que la persona pueda alcanzar su realización.

Coutler, Stephen y Coulter (2010, P. 342), responden a la pregunta: ¿Cómo explica la motivación la teoría de Maslow? Los gerentes utilizan la jerarquía de Maslow para motivar a los empleados a hacer cosas que satisfagan sus necesidades. Pero la teoría también dice que una vez que una necesidad se satisface por completo, un individuo no está motivado para satisfacer esa necesidad. Por lo tanto, para motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de necesidad dentro de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o sobre ese nivel.

#### b) **Teoría X y teoría Y de McGregor**

Existen dos supuestos o dos teorías sobre la naturaleza humana:

- La teoría X, y
- La teoría Y

Según Coutler, Stephen y Coulter (2010, P. 342), la teoría X es “una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente”.

Por lo tanto, la teoría X define a las personas como seres sin voluntad de hacer las cosas, sin ánimo de lograr y de alcanzar un propósito, deben de ser vigilados para que puedan cumplir con lo indicado.

Seguidamente Coutler, Stephen y Coulter (2010, P. 342), describen la teoría Y como “una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección”.

Es decir la teoría Y es aquella donde los trabajadores aceptan de manera positiva las indicaciones establecidas por sus jefes y toman de manera entusiasta los valores empresariales, identificándose con el lugar al cual sirven.

### c) **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Entre las teorías de los factores de Herzberg están:

- Los factores intrínsecos o motivadores, y
- Los factores extrínsecos o factores de higiene.

Coutler, Stephen, y Coulter (2010, P. 343), afirman que Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral.

En otras palabras Coutler, Stephen y Coulter (2010, P. 344), describen que Frederick Herzberg llamó factores de higiene a los factores extrínsecos que generaban insatisfacción laboral. Cuando estos factores son adecuados, las personas no se sienten insatisfechas, pero tampoco se sienten satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas, Herzberg sugirió enfatizar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos relacionados con el trabajo mismo.

En la actualidad se puede identificar muy bien los factores intrínsecos y los factores extrínsecos; cuando los empleados se sienten bien en sus puestos o trabajos, exponen todo aquello que los hace tener una satisfacción laboral internamente como los logros, los reconocimientos y la responsabilidad, estos factores son intrínsecos. Finalmente cuando se siente insatisfecho laboralmente, manifiesta factores extrínsecos como la administración, las relaciones con sus compañeros, las reglas, los derechos laborales.

### d) **Teoría de las tres necesidades de McClelland**

Existen tres necesidades innatas que son motivadores importantes en el trabajo:

1. Necesidad de logros (nAch).

2. Necesidad de poder (nPow).
3. Necesidad de afiliación (nAff).

Según Coutler, Stephen y Coulter (2010, P. 344), define cada una de las necesidades de David McClelland:

- La necesidad de logros (nAch), la cual es “la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares”.
- La necesidad de poder (nPow), que es “la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias”.
- La necesidad de afiliación (nAff), la cual es “el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad”.

La necesidad de logros es una de las teorías que más se ha investigado, debido a que las personas desean y buscan lograr algo cada vez de mayor beneficio que antes, se impone metas cada vez más complejas y busca medir su desempeño para saber si lo que hacen es cada vez mejor.

### **1.2.7 Teorías contemporáneas de la motivación**

Estas teorías de motivación son conocidas también como teorías del proceso:

- a) Teoría de la equidad.
- b) Teoría de la definición de objetivos.
- c) Teoría de las expectativas.
- d) Teoría del refuerzo.

## a) Teoría de la equidad

Chiavenato (2009, p. 248), expone que la teoría de la equidad “se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas”.

Es decir las personas hacen un análisis entre lo obtenido (resultado) por el trabajo y lo invertido (entrada) en esa acción de esfuerzo, comparando esta relación con otras personas importantes. Cuando ya se aprecian relaciones iguales entre resultados y entradas, entonces podemos decir que existe un estado de equidad. Cuando se perciben relaciones desiguales, las personas manifiestan tensiones negativas; las cuales es necesario corregir con fin de enmendar cualquier injusticia.

Además Chiavenato (2009, p. 250), explica que ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

- Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
- Modificar los resultados (recompensas recibidas): Se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
- Distorsión de la propia imagen: La persona percibe que trabaja más o menos que otras.
- Distorsión de la imagen de otros: La persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.

- Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
- Abandonar la situación: Se deja el empleo o la organización.

Por otra parte Chiavenato, trata de explicar la teoría de la equidad como “la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización”.

Sin embargo Chiavenato, describe que la teoría de la equidad recientemente incorporo “la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas”.

Así mismo Chiavenato, confirma que la justicia distributiva se refleja más en la satisfacción de las personas, que la justicia de procesos; lo cual repercute en el comportamiento de las personas hacia la organización.

En conclusión Chiavenato, explica que la teoría de la equidad “demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas”

## **b) Teoría de la definición de objetivos.**

Según Chiavenato (2009, p. 251), La teoría de la definición de los objetivos “analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas”.

Sin embargo la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

- Los objetivos difíciles de alcanzar pero bien definidos mejoran los resultados y funcionan como un estímulo interno. Por ejemplo: si un vendedor de motocicletas tiene como objetivo vender 25 motocicletas al mes, hará todo lo imposible por alcanzar la meta.
- Cuando las personas aceptan un objetivo y son capacitadas, cada vez que sea más grande o elevado ese objetivo, mayor sea su nivel desempeño.
- Las personas reciben una retroalimentación sobre sus objetivos, esto hace que descubran la diferencia entre lo que están haciendo y lo que deberían hacer, además les permite supervisar su desempeño y progreso.
- La eficiencia personal, están convencidas de que pueden realizar las tareas encomendadas.

Por otra parte Chiavenato, indica que existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas:

- El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
- Definición de objetivos.
- Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
- Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas.

**c) Teoría de las expectativas.**

Chiavenato (2009, p. 251), explica que la teoría de las expectativas “parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos”. Es decir parte de aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito) y que resultan atractivas, porque satisfacen sus necesidades específicas.

Además para Chiavenato, las organizaciones deben aumentar íntegramente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que las personas tengan un alto nivel de motivación por las recompensas que se ofrecen en el trabajo.

**d) Teoría del refuerzo.**

Según Chiavenato (2009, p. 256), la teoría del refuerzo “adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento”.

También Chiavenato, indica que la teoría del refuerzo “estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos”.

Por lo tanto, el comportamiento de una persona depende de sus resultados. Si el resultado es favorable y positivo, fortalecerá el comportamiento; por tal motivo lo que fortalece la conducta es la consecuencia de los resultados, si esto es continuo ayudará a que esto se repita constantemente.

Así mismo Chiavenato, dice que las premisas básicas de esta teoría se basan en la ley del efecto de Thorndike: “el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse”.

### 1.2.7 La motivación en el entorno laboral.

Gonzales (2006, P. 79), describe tres modelos de motivación:

a) **Modelo de expectativas:**

Se basa en la creencia de que las personas, guardan internamente sus esperanzas en relación a eventos futuros que puedan darse.

b) **Modelo de Porter y Lawer:**

Este modelo se basa en que tanto darán (poco o mucho) las personas con respecto a las actividades que les corresponden en su trabajo, dependiendo de qué tan atractiva sea la recompensa.

c) **Modelo integrador de motivación:**

Aquí se unen todos aquellos elementos relevantes del proceso de motivación como: expectativas, necesidades, cumplimiento e interés, etc.

Así mismo Gonzales (2006, P. 80), explica que partiendo del modelo anteriormente descrito, la motivación parte de una meta a lograr o de una necesidad a una satisfacción e impulsa a mantener una conducta determinada.

Sin embargo Gonzales, relaciona la motivación y el entorno laboral basándose en dos aspectos fundamentales, puesto que debe tenerse en cuenta la realización adecuada del trabajo o tareas determinadas:

➤ **Capacidad:** “o tener las aptitudes necesarias y la personalidad acorde con el puesto a desempeñar”.

➤ **Conocimientos:** “o tener la formación específica y la experiencia necesaria para un puesto concreto, en un nivel y condiciones determinadas”.

Indica que sobre todo estos dos aspectos se basan en la motivación de las personas, ya que si estas no deciden utilizarlos, no sirven de nada.

Además Gonzales (2006, P. 81), dice que aparte de los aspectos de capacidad y conocimiento que posee un individuo existen otros elementos que influyen en la motivación laboral, como en la realización de las tareas a realizarse adecuadamente por cada individuo:

- Buenas condiciones laborales.
- Eliminación de tareas tediosas.
- Buena comunicación.
- Reconocimiento y valoración del trabajo.
- Adecuada relación entre trabajadores.

### **1.2.8 Factores para como motivar a los colaboradores en el trabajo.**

Urcola (2000, p. 236), menciona que no es fácil motivar a las personas, lo que resulta más sencillo es desmotivarlas.

Según Urcola, para motivar a los colaboradores “es un requisito previo conocerles en profundidad, saber qué es lo que demandan con mayor intensidad, qué precisan, qué les puede mover para actuar en un determinado sentido”

Así mismo es necesario conocer a los trabajadores, esto nos permite brindar una motivación a la medida de cada uno. Nunca caigamos en el error de que a todos los motiva lo mismo, ni tampoco pensar que lo que nos motiva a nosotros lo hace a ellos también.

A continuación Urcola, describe los aspectos fundamentales a considerar en cómo motivar a los colaboradores:

- a. A través del propio trabajo.
- b. Con motivaciones externas, positivas o negativas.
- c. Dando reconocimientos.
- d. Dando participación y otorgando responsabilidades.
- e. Facilitando el crecimiento profesional.
- f. Potenciando la automotivación.

**a) A través del propio trabajo.**

Según Urcola (2000, p. 237), “el tener un trabajo profesionalmente atractivo, unos objetivos claros y unas tareas estimulantes, el desarrollar unas actividades variadas y no rutinarias, el poder aplicar la creatividad producida, el tener una implicación total en el trabajo y el posibilitar el desarrollo de proyectos de cierta dificultad, son aspectos claves en la motivación de cualquier trabajador y constituyen la base que le permite afrontar cada jornada laboral con entusiasmo y satisfacción”.

Sin embargo Urcola, explica que “el desarrollar un trabajo interesante y gratificante es la materia prima esencial de la motivación de un trabajador”.

Por el contrario, si una persona tiene que realizar un trabajo que no le agrade o no le guste, aunque se le pague mucho, este lo hará con insatisfacción, se mantendrá dentro de la empresa y realizara dicho trabajo, pero no cambiará su actitud, ni su motivación hacia él.

**b) Con motivaciones externas, positivas o negativas.**

Urcola (2000, p. 237), indica que este aspecto se basa en la aplicación de:

➤ **Motivaciones positivas:** sirve para reforzar un comportamiento deseado, son la aplicación de recompensas como los incrementos salariales, incentivos por resultados, promociones por categoría, reconocimientos, etc.

➤ **Motivaciones negativas:** sirve para evitar o corregir un comportamiento no deseado, son la aplicación de penalizaciones como las sanciones, el despido, la amonestación pública, el expediente, el traslado, etc.

Sin embargo el castigo y sanción, no serán capaces de activar y desarrollar un comportamiento adecuado. El provocar miedo en los colaboradores es un acto de inmadurez profesional, ya que al principio producirán; pero llegará el momento cuando no lo perciban que dejaran de hacerlo.

**c) Dando reconocimientos.**

Para Urcola (2000, p. 238), los elementos que contribuyen en gran medida a la motivación laboral son:

- Trabajar en un ambiente de aprobación.
- Tener el reconocimiento y aprecio de los supervisores.
- Lograr ascensos por méritos.
- Las gratificaciones discrecionales.
- Las felicitaciones personales o por escrito.
- Las alabanzas públicas por ideas o aportaciones efectuadas.
- Los premios extraordinarios.

**d) Dando participación y otorgando responsabilidades.**

Urcola (2000, p. 238), describe los siguientes factores que contribuyen a la motivación personal de los colaboradores:

- Dar participación en la planificación y fijación de objetivos.
- Dar participación en el análisis y resolución de problemas.
- Dar participación en la toma de decisiones.

- El Facilitar una cierta libertad de actuación.
- La delegación de funciones.
- El acceso a información reservada.
- El otorgar una mayor autoridad o nuevas responsabilidades.
- El conceder mayores niveles de riesgos.
- El actuar en representación de la empresa en ámbitos externos.

**e) Facilitando el crecimiento profesional.**

De acuerdo a Urcola (2000, p. 238), son vías de motivación para los colaboradores:

La formación.

El desarrollo profesional.

La promoción.

La rotación interna.

Los anteriores aspectos son elementos que las empresas deben facilitar para el crecimiento profesional, los mismo contribuirán a elevar la motivación de los empleados.

**f) Potenciando la automotivación.**

Según Urcola (2000, p. 239), explica que la automotivación es conocida también como motivación interna, “es la que se origina en el entorno de un clima favorable que permite al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos, simplemente, por el hecho de que considera que es lo más oportuno realizar”.

Para Urcola, los cuatro factores básicos para lograr materializar la automotivación son:

- Las cualidades personales del trabajador.
- La naturaleza del trabajo.

- Las cualidades del jefe.
- La filosofía y cultura de la empresa.

Sin embargo todo directivo debe crear el marco más adecuado para que cada uno logre encontrar las mejores condiciones y así conseguir su propia automotivación.

Por lo tanto es imposible lograr que los trabajadores estén motivados, sin que los jefes o directivos lo estén primero.

### **1.2.9 Niveles de motivación**

A continuación Palomo (2010, p. 140), describe los niveles de motivación en los empleados de la siguiente manera:

#### **a. Nivel alto de motivación:**

Compromiso emocionalmente extraordinario, elevado nivel de rendimiento, tanto individual como en equipo, logro de objetivos inalcanzables.

#### **b. Nivel medio de motivación:**

Pérdida de confianza, repercutiendo en el rendimiento y compromiso de realizar las cosas.

#### **c. Nivel bajo de motivación:**

Pérdida total de competencia y compromiso.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación es un fenómeno humano universal de trascendencia que se ha incrementado últimamente en los individuos y la sociedad, de interés para todas las empresas, industrias e instituciones; tendente a lograr y satisfacer las necesidades individuales, buscando con ello alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Según el jefe del departamento de recursos humanos en la municipalidad de Río Hondo, cuando una persona empieza a laborar manifiesta altos los niveles de motivación, pero con el paso del tiempo, estos niveles disminuyen. De acuerdo con datos proporcionados en los últimos cinco años, el número de trabajadores del departamento administrativo que han abandonado la institución asciende a 15, que representa el 31.25%, esto debido a que las recompensas como las penalizaciones no se han manejado de acuerdo a las políticas institucionales.

De acuerdo a información proporcionada por la municipalidad de Río Hondo del departamento de Zacapa, la institución ha venido presentando situaciones que le preocupan por parte del personal administrativo, como: actitudes negativas e inconformidades en los mismos, falta de compromiso y desánimo en el desempeño de las funciones, falta de entusiasmo en la atención a los usuarios, agregándose a esto el poco esfuerzo que los colaboradores realizan por el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la institución.

Todo lo anterior, es provocado debido a la falta de un estudio de motivación laboral que permita conocer las necesidades o carencias de los empleados, como se administran los estímulos e incentivos al personal incluyéndose estos en forma económica o no económica; además la autoridad a cargo desconoce la importancia que tienen estos medios o factores motivacionales en las actitudes de sus colaboradores, los cuales la poca atención de los mismos hace que presenten comportamientos e impulsos que no son de provecho colectivo; es por tal razón que la municipalidad requiere la atención a

estas causas, que producen que los beneficios tanto institucionales como laborales no tengan una satisfacción mutua.

De continuarse con las situaciones mencionadas, la municipalidad de Río Hondo, Zacapa, contará con personal administrativo que manifiesta conductas e impulsos indiferentes, provocando conflictos laborales, sin esfuerzo por el cumplimiento de sus actividades, la administración no propiciará crecimiento personal creando un ambiente laboral incierto, repercutiendo en la atención y servicios brindados a los usuarios.

Por lo anterior, se hace necesario evaluar el nivel de motivación en el personal administrativo, para mejorar y satisfacer las necesidades, tanto personales, profesionales como institucionales u organizacionales; que permita reconocer el desempeño laboral, y de este modo lograr el beneficio colectivo para las partes incluyentes.

La situación anterior nos conduce a la siguiente interrogante:

**¿Cuál es el nivel de motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa?**

## **2.1 Objetivos de la investigación**

### **2.1.1 Objetivo General**

Evaluar el nivel de motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa.

### 2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades o carencias que requieran atención para mejorar las condiciones personales de los colaboradores.
- Determinar los medios que impulsen actitudes favorables para garantizar el logro de objetivos y metas personales e institucionales.
- Identificar los estímulos que provoquen conductas positivas para alcanzar resultados favorables y un bienestar integro.
- Describir el comportamiento ideal que el colaborador debe mostrar para así garantizar la imagen institucional.
- Verificar si la institución brinda incentivos que exhorten a los colaboradores para que cumplan con el desarrollo de las actividades.
- Identificar el grado de satisfacción que posee el personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo para contribuir al desarrollo personal y profesional de los mismos.

## 2.2 Elementos de estudio

### Motivación

#### 2.2.1 Definición conceptual

Según Chiavenato (2009, p. 236), dice que la motivación es “un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo”.

### 2.2.2 Definición operacional

Es un comportamiento humano, en el cual una persona busca un beneficio, un estímulo, un incentivo y una satisfacción tanto intrínseca como extrínsecamente, logrando así la seguridad de cubrir sus necesidades básicas, para luego obtener un rendimiento en el desempeño de sus objetivos y metas.

### 2.2.3 Indicadores

Necesidades o carencias

Impulsos

Estímulos

Comportamiento

Incentivos

Satisfacción

## **2.3 Alcances**

El presente estudio tuvo como principal alcance, evaluar el nivel de motivación del personal administrativo que ha laborado en la municipalidad de Río Hondo del departamento de Zacapa, ante la falta de motivación, que permita al trabajador mejorar su desempeño laboral.

La presente investigación se delimitó geográficamente a la municipalidad de Río Hondo, abarcando la totalidad del personal administrativo, con la intención de evaluar el nivel de motivación.

### 2.3.1 Límites

Los resultados del presente estudio no podrán ser generalizados al resto de municipalidades del país.

### 2.4 Aporte

Esta investigación evaluó el nivel de motivación que posee el personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo del departamento de Zacapa; lo que será de mucha utilidad para mejorar las condiciones personales, profesionales e institucionales, a través del material descriptivo realizado, que se espera sirva de ayuda a:

- La municipalidad de Río Hondo, para mejorar el nivel de motivación en el personal administrativo de la institución.
- Los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar y otras universidades, como apoyo a sus investigaciones sobre la motivación.
- El personal docente de la Universidad Rafael Landívar y otros establecimientos educativos, para que pueda ser objeto de estudio y soporte didáctico para las futuras generaciones.
- Las empresas, industrias e instituciones del país, para fortalecer y valorar el recurso humano con el cuentan y reconocer que tanto ellos como su personal dependen uno del otro para alcanzar la satisfacción y beneficio mutuo.

### **III. METODO**

#### **3.1 Sujeto**

Esta investigación se realizó en la municipalidad de Río Hondo del departamento de Zacapa, en el que se ha considerado el personal administrativo, siendo un total de cuarenta y ocho (48).

#### **Sujeto 1.**

Integrado por:

Jefes del departamento administrativo:

Quienes promueven el desarrollo laboral en la institución, además guían el funcionamiento administrativo y financiero de la misma.

Tabla 2

Jefes de las áreas del departamento administrativo por puestos, sexo y escolaridad de la municipalidad de Río Hondo, Zacapa.

Año 2014

Ord.	Depto. Administrativo	Jefes	Nivel jerárquico	Género		No. de personas	Escolaridad		
				H	M		Diversificado	Universidad	Básico
1	Secretaría municipal.	Secretario municipal.	Nivel medio	1		1	X		
2	Oficina de servicios públicos municipales.	Jefe de servicios públicos.	Nivel medio	1		1	X		
3	Dirección municipal de planificación (DMP).	Director municipal de planificación.	Nivel medio	1		1		X	
4	Unidad de administración financiera integrada.	Director de la unidad de administración financiera integrada.	Nivel medio	1		1	X		
5	Juzgado de asuntos municipales.	Juez de asuntos municipales.	Nivel medio		1	1		X	
6	Recursos humanos.	Jefe de RR.HH.	Nivel medio		1	1		X	
	<b>Total de jefes</b>			<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>			

Fuente: Elaboración propia basada en información de Dirección Municipal de Planificación D.M.P. (2014)

## Sujeto 2.

Integrado por:

Colaboradores del departamento administrativo:

Quienes desempeñan diferentes actividades para el logro de los objetivos y metas de la institución

Tabla 3

Colaboradores del departamento administrativo por puestos, sexo y escolaridad de la municipalidad de Río Hondo, Zacapa.

Año 2014

Ord.	Colaboradores	Nivel jerárquico	Género		No. De personas	Escolaridad		
			H	M		Diversificado	Universidad	Básico
1	Secretaria recepcionista, auxiliar, oficial I, oficial II.	Nivel medio	1	3	4	3	1	0
2	Secretaria, encargados, asistentes, oficial notificador.	Nivel medio	7	2	9	7	2	0
3	Dibujo técnico, supervisor de obras, promotores, secretaria.	Nivel medio	8	2	10	9	1	0
4	Presupuestos-contabilidad, planilla, caja chica, asistentes.	Nivel medio	5	2	7	6	1	0
5	Asistentes, secretaria, notificador, oficial III.	Nivel medio	7	1	8	7	1	0
6	Secretarías y asistentes.	Nivel medio	2	2	4	3	1	0
	<b>Total de colaboradores</b>		<b>30</b>	<b>12</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia basada en información de Dirección Municipal de Planificación D.M.P. (2014)

### 3.1.1 Unidades de análisis:

Se tuvo a disposición la nómina del personal, con el objetivo de observar la antigüedad de cada persona que labora en el departamento administrativo de la municipalidad de Río Hondo y así de acuerdo a ese tiempo evaluar cómo han influido los aspectos motivacionales en su desempeño laboral.

## 3.2 Población y muestra

Para determinar la población y muestra se tomaron en cuenta cuarenta y ocho empleados tanto jefes como colaboradores, integrando estos el personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, Zacapa; los cuales constituyen la población para el desarrollo de la presente investigación, donde se consideró la realización de un censo.

## 3.3 Instrumentos

Se elaboró y aplicó un cuestionario para recolectar de la siguiente manera la información del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo del departamento de Zacapa.

### Escalas tipo Likert

Según Borda, Tuesca y Navarro (2014), las escalas de Likert, “fueron desarrolladas por Rensis Likert, son hoy una estrategia muy empleada cuando se desea establecer niveles de satisfacción, por lo que cuenta con una gran vigencia. Esta herramienta contempla un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios de valor ante los cuales se mide el conocimiento, la actitud o la práctica que se tiene en relación al objeto de valoración. A cada afirmación que se le presenta al sujeto de observación, se le pide que sitúe su posición en una de las opciones de respuesta y a cada respuesta se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación

respecto a la afirmación y al final se totaliza la puntuación obtenida en relación con las afirmaciones presentadas”.

### 3.3.1 Cuestionario para el personal administrativo

Se utilizó un cuestionario de veinte (20) preguntas a escala de Likert, con el fin de identificar los niveles de motivación que posee el personal administrativo de la institución, por medio de una serie de preguntas que pretende medir los indicadores: necesidades o carencias, impulsos, estímulos, comportamiento, incentivos y satisfacción. (Ver anexo 1)

Tabla 4  
Ítems planteados en el instrumento por indicador

Indicador	Ítems
<b>Necesidad o carencia</b>	1, 2, 3
<b>Impulsos</b>	11, 12, 17
<b>Estímulos</b>	7, 16,18, 19
<b>comportamiento</b>	8, 9, 20
<b>Incentivos</b>	6, 10, 14, 15
<b>Satisfacción</b>	4, 5,13

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5  
Peso asignado a cada indicador

Indicador	Peso asignado
<b>Necesidad o carencia</b>	16.67%
<b>Impulsos</b>	16.66%
<b>Estímulos</b>	16.67%
<b>comportamiento</b>	16.66%
<b>Incentivos</b>	16.67%
<b>Satisfacción</b>	16.67%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia y Baca (2006)

La tabla de asignación de peso por indicador fue procesada y distribuida por decisión propia del investigador.

Para realizar la tabulación de los datos, ponderación y porcentajes de las preguntas se efectuó de la siguiente manera:

➤ Cada pregunta del instrumento cuenta con opciones de respuesta, cada una con ponderación distinta, misma que pretende demostrar el sentir de los sujetos de estudio desde poco hasta bastante en lo referente a motivación. Las preguntas del cuestionario son veinte (20) para los colaboradores y jefes del departamento administrativo.

Tabla 6  
Ponderación por escala

Escala	Poco	Medio	Bastante
Ponderación	1	3	5
No. De las preguntas de la 1 a la 20	Negativo	Intermedio	Positivo

Fuente: Elaboración propia con base en García, Pacas y Ramírez (2006)

➤ La siguiente escala se elaboró con el fin de clasificar los puntajes máximos y mínimos que se pueden obtener sobre la percepción que tienen los sujetos de estudio de cada uno de los indicadores estudiados de la motivación. El puntaje máximo a obtener será de 240 y el mínimo 48. Ejemplo: si un sujeto de estudio elige la opción bastante, que tiene una ponderación de 5 puntos en las 20 preguntas se obtendrá:  $48 * 5 = 240$ ; o bien que se elija la opción poco, que su valor es 1 punto, obteniéndose  $48 * 1 = 48$ ; así mismo la opción medio que su valor es 3 en las 20 preguntas se obtendrá:  $48 * 3 = 144$  (ver tablas 7).

Tabla 7  
Puntajes máximos y mínimos

Factor	Negativo	intermedio	Positivo
Ponderación	1	3	5
Escala	Poco	Medio	Bastante
Total de sujetos	48	48	48
Puntajes	48	144	240

Fuente: elaboración propia con base en Hernández, Fernández y Baptista (2010).

➤ Se tomó como base la tabla de valoración cuantitativa y cualitativa, descrita a continuación para determinar el nivel de motivación laboral. Los porcentajes

establecidos en esta tabla se determinaron dividiendo el peso proporcionado a cada indicador (ver tabla 5) dentro de los tres niveles de motivación (Ver Tabla 8).

Tabla 8  
Descripción de valoración cuantitativa y cualitativa

indicadores	Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa	Significado
Necesidades o carencias. Impulsos. Estímulos. Comportamiento. Incentivos. Satisfacción.	11.12 – 16.67%	<b>Nivel Alto de motivación</b>	Compromiso emocionalmente extraordinario, elevado nivel de rendimiento, tanto individual como en equipo, logro de objetivos inalcanzables.
	5.56 – 11.11%	<b>Nivel medio de motivación</b>	Pérdida de confianza, repercutiendo en el rendimiento y compromiso de realizar las cosas.
	0 – 5.55%	<b>Nivel bajo de motivación</b>	Pérdida total de competencia y compromiso.

Fuente: con base en Hernández, Fernández y Baptista (2010), Palomo (2010) y Gómez (2006)

Los porcentajes que se obtuvieron reflejaran la percepción de los sujetos respecto a los niveles de motivación.

### 3.3.2 Checklist de unidad de análisis:

Según Fernández, Llaneza y Fernández (2010, p. 133), El checklist “ha de servir para examinar de manera objetiva las prácticas habituales de la empresa y aquellos elementos definidos en la fase de análisis de necesidades”.

En cuanto a la aplicación del checklist se utilizó para observar la antigüedad laboral de del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, del departamento de Zacapa; en el cual se analizó el tiempo de trabajo de cada uno. (Ver Anexo 2).

### **3.4 Diseño y metodología estadística**

El presente estudio se efectuó haciendo uso de la investigación tipo descriptiva, según Achaerandio (2000), afirma que este tipo de investigación “tiene como propósito estudiar, interpretar y referir lo que aparece (“fenómenos”), y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, etc.). Este tipo de investigación abarcó toda recopilación científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos”.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2002), la investigación descriptiva “es la que proporciona información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados”.

### **3.5 Procedimiento**

Para la redacción del presente proyecto de investigación se realizaron los siguientes pasos:

- Elección del tema de investigación tomando como base la propuesta de la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la universidad Rafael Landívar.
- Investigación preliminar con el propósito de evaluar la viabilidad y factibilidad para llevar a cabo la investigación.
- Analizar y describir antecedentes de tesis relacionadas con el tema y la situación actual del objeto de estudio. También fue necesaria la fundamentación teórica.
- Construcción del planteamiento del problema y formulación de la pregunta de investigación.
- Definición del objetivo general así como los objetivos específicos.
- Identificación del elemento de estudio, desarrollando la definición conceptual, operacional e indicadores.
- Elaboración del método de estudio, especificando los sujetos, población, muestra, procedimiento, diseño y metodología estadística.

- Elaboración de los instrumentos.
- Validación de los instrumentos por dos expertos de la Universidad Rafael Landívar.  
(Ver Anexo 3 y 4).
- Desarrollo de la prueba piloto.
- Reestructuración de los cuestionarios o instrumentos.
- Encuesta al personal.
- Tabulación de los datos obtenidos en los cuestionarios.
- Presentación y análisis de los resultados.
- Discusión y confrontación de los resultados.
- Determinación de las conclusiones.
- Presentación de recomendaciones.
- Presentación del informe final.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

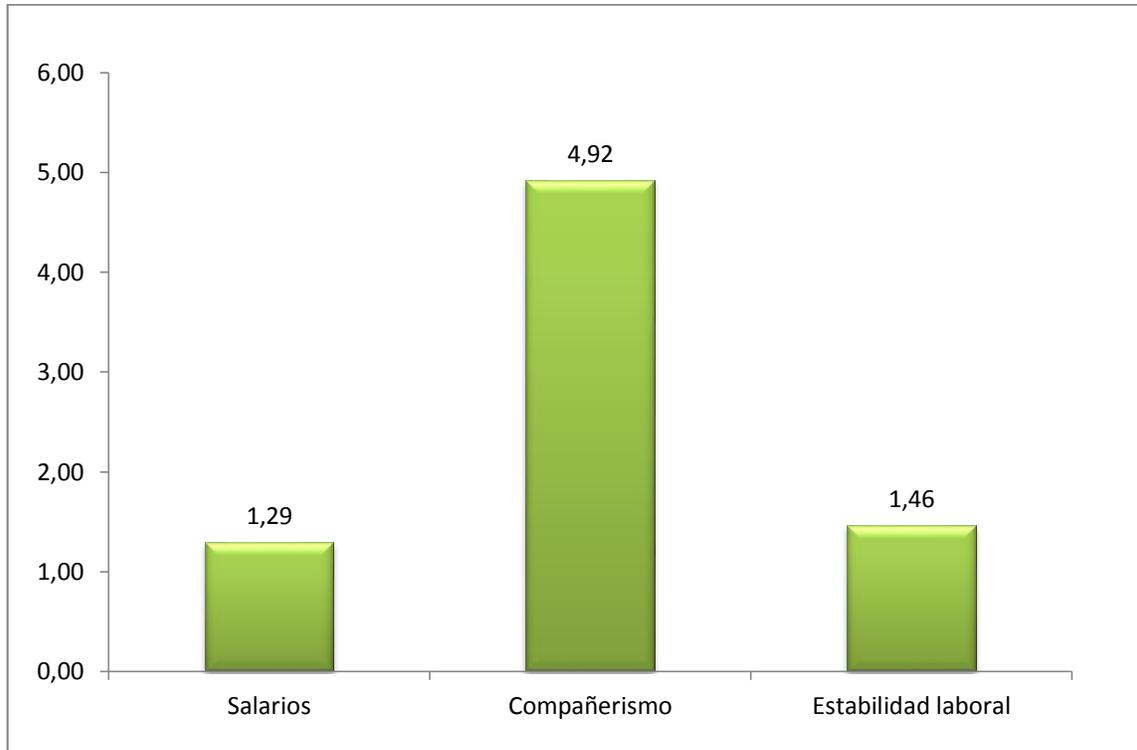
##### Personal administrativo

Para evaluar el nivel de motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa, en cada una de las respuestas, se utilizaron las tablas de ponderaciones por escalas (ver tabla 6), punteos máximos y mínimos (ver tabla 7) y descripción de valoración cuantitativa y cualitativa para medir el nivel de motivación (ver tabla 8). La tabulación de los datos que se recolectaron en la investigación de campo se detalla a continuación:

Tabla 9  
Necesidades o carencias

Indicador	Ítem	Poco	Medio	Bastante	$\Sigma$	n	$\bar{X}$	
		1	3	5	(a)	(b)	©	
Necesidad o carencia	1	41	7					
		41	21	0	62	48	1.29	
	2	0	2	46				
		0	6	230	236	48	4.92	
	3	37	11	0				
		37	33	0	70	48	1.46	
Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas de la 1 a la 3 y los 48 sujetos (colaboradores y jefes del departamento administrativo).							Sumatoria indicador	7.67
							Punteo máximo	15
							Peso asignado al indicador	16.67
							% de medición del indicador	8.52

Gráfica 1  
Necesidades o carencias



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 9

El personal administrativo muestra en esta información, que al 85.42% no le alcanza su salario para cubrir todas sus necesidades básicas ni familiares, además para el 77.08% la estabilidad laboral que existe refleja en ellos una inseguridad de permanencia en el puesto; sin embargo al 95.83% le interesa bastante el compañerismo, pues una carencia del mismo los perjudicaría negativamente tanto a ellos como a la institución en su desarrollo integral.

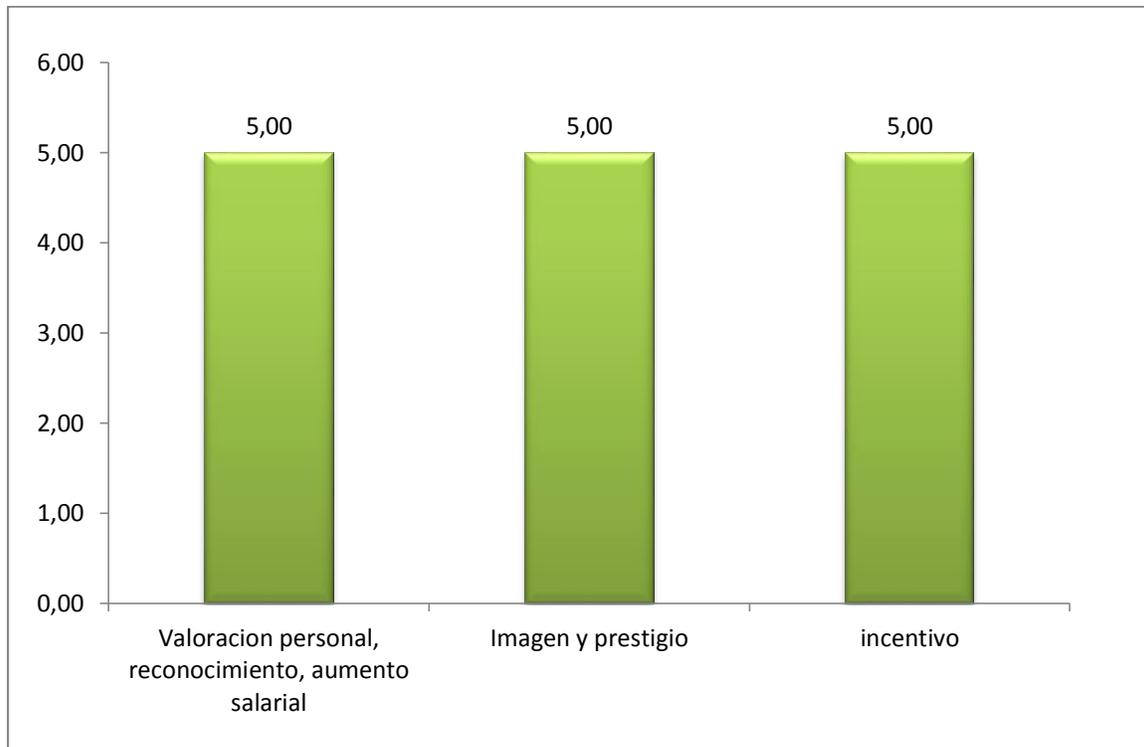
Tabla 10  
Impulsos

Indicador	Ítem	Poco	Medio	Bastante	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		1	3	5	(a)	(b)	©
Impulsos	11	0	0	48			
		0	0	240	240	48	5.00
	12	0	0	48			
		0	0	240	240	48	5.00
	17	0	0	48			
		0	0	240	240	48	5.00

Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas 11, 12,17 y los 48 sujetos (colaboradores y jefes del departamento administrativo).

Sumatoria indicador	15.00
Punteo máximo	15
Peso asignado al indicador	16.66
% de medición del indicador	16.66

Gráfica 2  
Impulsos



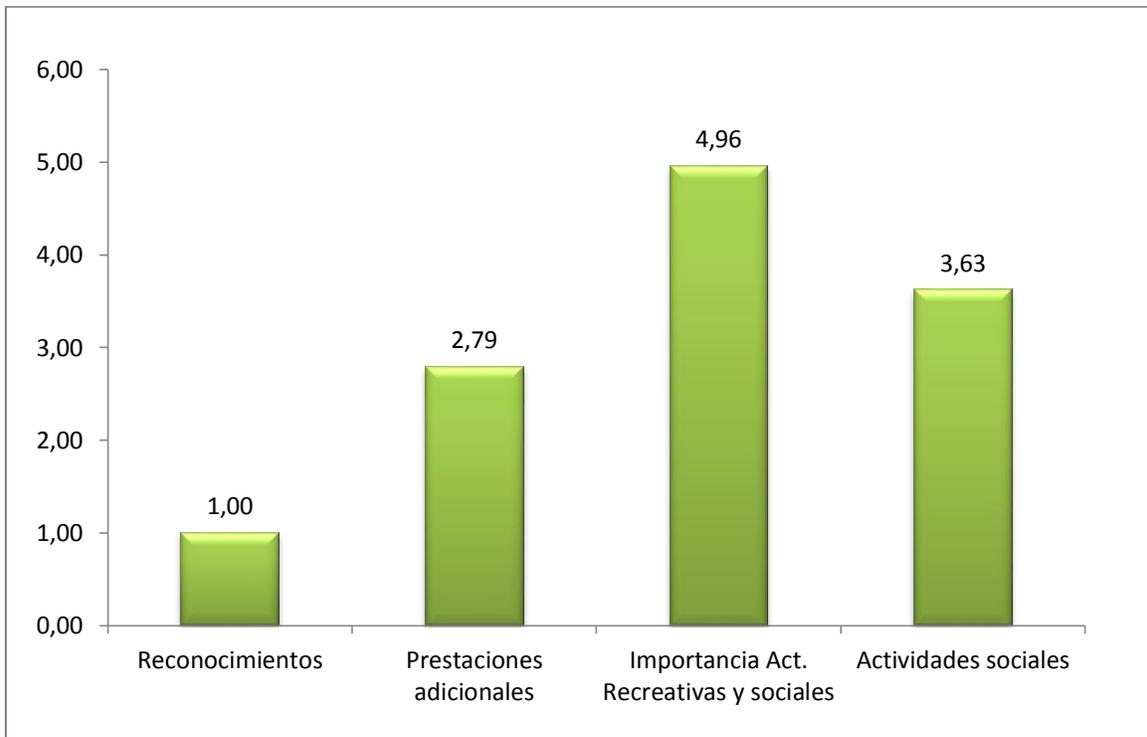
Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 10

El 100% del personal administrativo, asegura que atendiendo factores como la valoración personal, el reconocimiento, un salario mejor e incentivos los impulsaría a desempeñar sus tareas con mayor eficiencia y calidad; además el 100% están sumamente conscientes en gran manera de que el papel que juega la imagen y prestigio integral de la entidad, los impulsaría a cuidar y mejorar el servicio en beneficio de los usuarios que lo necesitan; todo lo anterior demuestra que el otorgamiento de estos medios o motivos propulsores, impulsarían al alcance de los objetivos y metas tanto profesionales como institucionales.

Tabla 11  
Estímulos

Indicador	Ítem	Poco	Medio	Bastante	$\Sigma$	n	$\bar{X}$	
		1	3	5	(a)	(b)	©	
Estímulos	7	48	0	0				
		48	0	0	48	48	1.00	
	16	7	39	2				
		7	117	10	134	48	2.79	
	18	0	1	47				
		0	3	235	238	48	4.96	
	19	0	33	15				
	0	99	75	174	48	3.63		
Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas 7, 16,18, 19 y los 48 sujetos (colaboradores y jefes del departamento administrativo).							Sumatoria indicador	12.38
							Punteo máximo	20
							Peso asignado al indicador	16.67
							% de medición del indicador	10.31

Gráfica 3  
Estímulos



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 11

El resultado demuestra, que al 100% del personal administrativo se le otorgan pocos reconocimientos, por la excelente realización de su trabajo, a esto se le añade que de las prestaciones adicionales a las de ley como bono por antigüedad, bono escolar y bono vacacional que motivan y estimulan a dicho personal, algunas de ellas son recibidas y otras no; además casi no se realizan actividades sociales donde se comparta, se recree, se interactúe y se estimule a los integrantes de dicho departamento, por consiguiente el 97.92% creen que es importante realizar tanto actividades recreativas como sociales que inciten a estimularlos personal y profesionalmente.

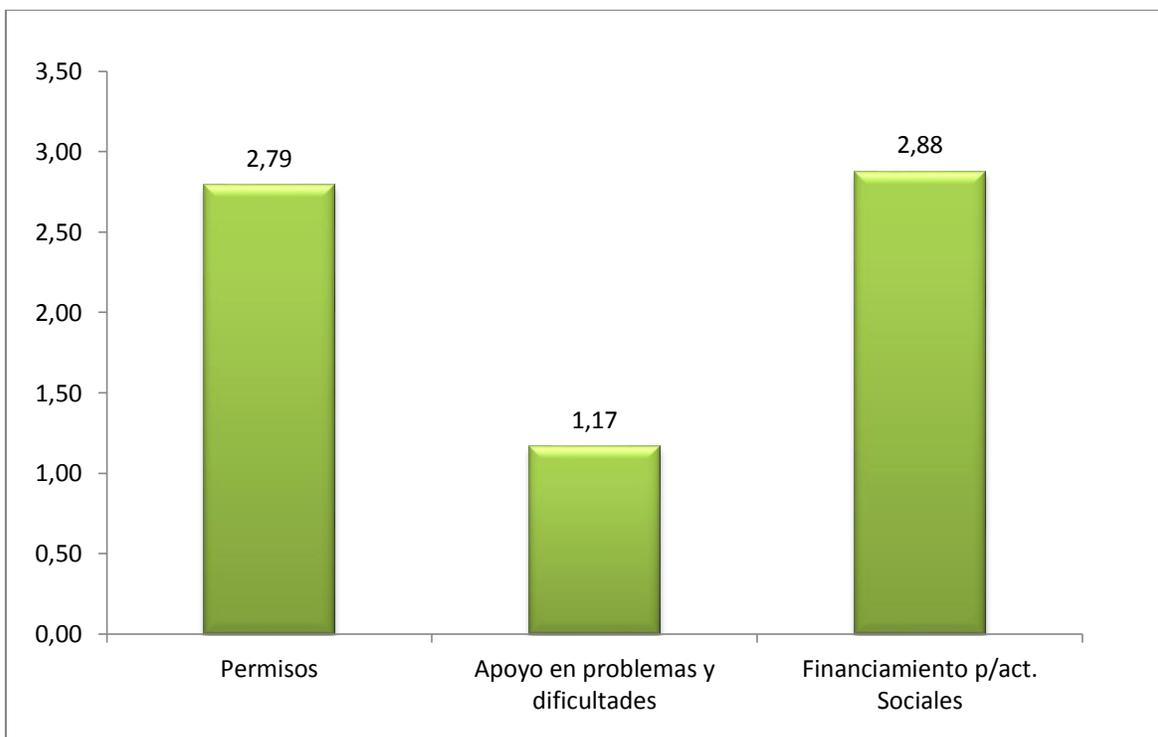
Tabla 12  
Comportamiento

Indicador	Ítem	Poco	Medio	Bastante	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		1	3	5	(a)	(b)	©
Comportamiento	8	18	17	13			
		18	51	65	134	48	2.79
	9	45	2	1			
		45	6	5	56	48	1.17
	20	3	45	0			
	3	135	0	138	48	2.88	

Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas 8, 9, 20 y los 48 sujetos (colaboradores y jefes del departamento administrativo).

Sumatoria indicador	6.83
Punteo máximo	15
Peso asignado al indicador	16.66
% de medición del indicador	7.59

Gráfica 4  
Comportamiento



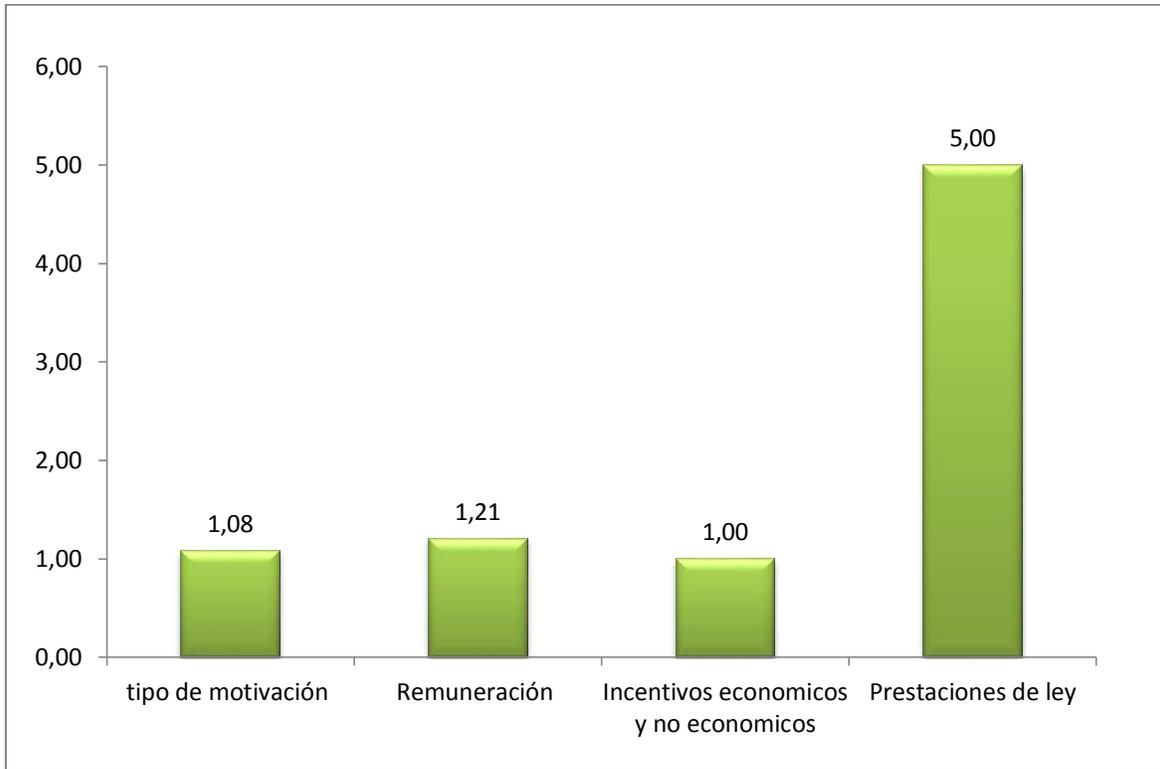
Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 12

Los resultado muestra que el comportamiento del personal administrativo es inestable, ya que los permisos como: en casos de enfermedades, accidentes, problemas familiares serios y otras razones justas, a veces se les brinda y en otros momentos no; además el 93.75% presenta un comportamiento poco motivador al no encontrar ayuda al momento de presentársele dificultades en las actividades que realiza; escasa vez se apoya en estas circunstancias; por otra parte el financiamiento para la realización de actividades sociales es unificado entre municipalidad y personal administrativo, creando en ellos un comportamiento negativo, manifestando luego actitudes que afectan íntegramente a la institución.

Tabla 13  
Incentivos

Indicador	Ítem	Poco	Medio	Bastante	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		1	3	5	(a)	(b)	©
Incentivos	6	46	2	0			
		46	6	0	52	48	1.08
	10	43	5	0			
		43	15	0	58	48	1.21
	14	48	0	0			
		48	0	0	48	48	1.00
	15	0	0	48			
	0	0	240	240	48	5.00	
Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas 6, 10, 14, 15 y los 48 sujetos (colaboradores y jefes del departamento administrativo).					Sumatoria indicador		8.29
					Punteo máximo		20
					Peso asignado al indicador		16.67
					% de medición del indicador		6.91

Gráfica 5  
Incentivos



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 13

La información presentada demuestra que al 100% del personal administrativo se le incentiva poco ya sea económicamente o en especie, por la realización de sus actividades laborales, a lo cual se le agrega que el 89.58% recibe un mínimo pago compensador e incentivador por la realización de las mismas, por otro lado el otorgamiento de las prestaciones de ley como bono 14, aguinaldo y vacaciones, si se cumple en un 100%, pues así lo dictamina el código de trabajo, donde es obligatorio este derecho entre empleador y empleado.

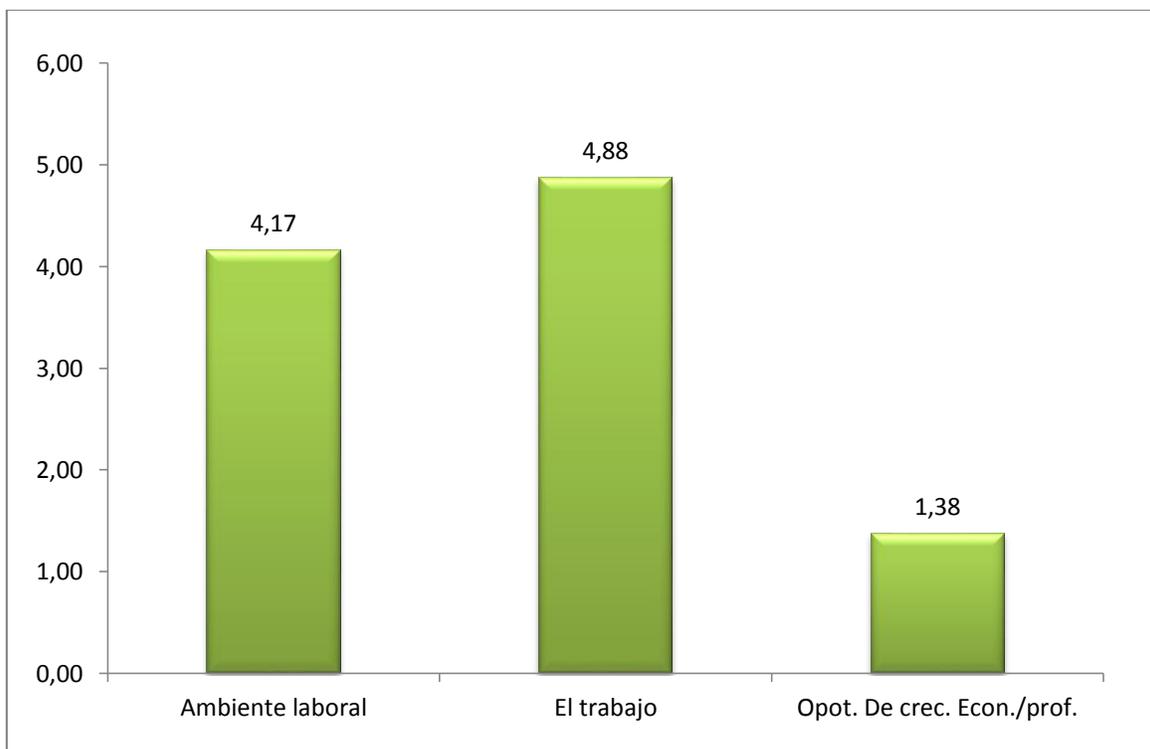
Tabla 14  
Satisfacción

Indicador	Ítem	Poco	Medio	Bastante	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		1	3	5	(a)	(b)	©
Satisfacción	4	2	16	30			
		2	48	150	200	48	4.17
	5	1	1	46			
		1	3	230	234	48	4.88
	13	39	9				
		39	27	0	66	48	1.38

Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas 4, 5, 13 y los 48 sujetos (colaboradores y jefes del departamento administrativo).

Sumatoria indicador	10.42
Punteo máximo	15
Peso asignado al indicador	16.67
% de medición del indicador	11.58

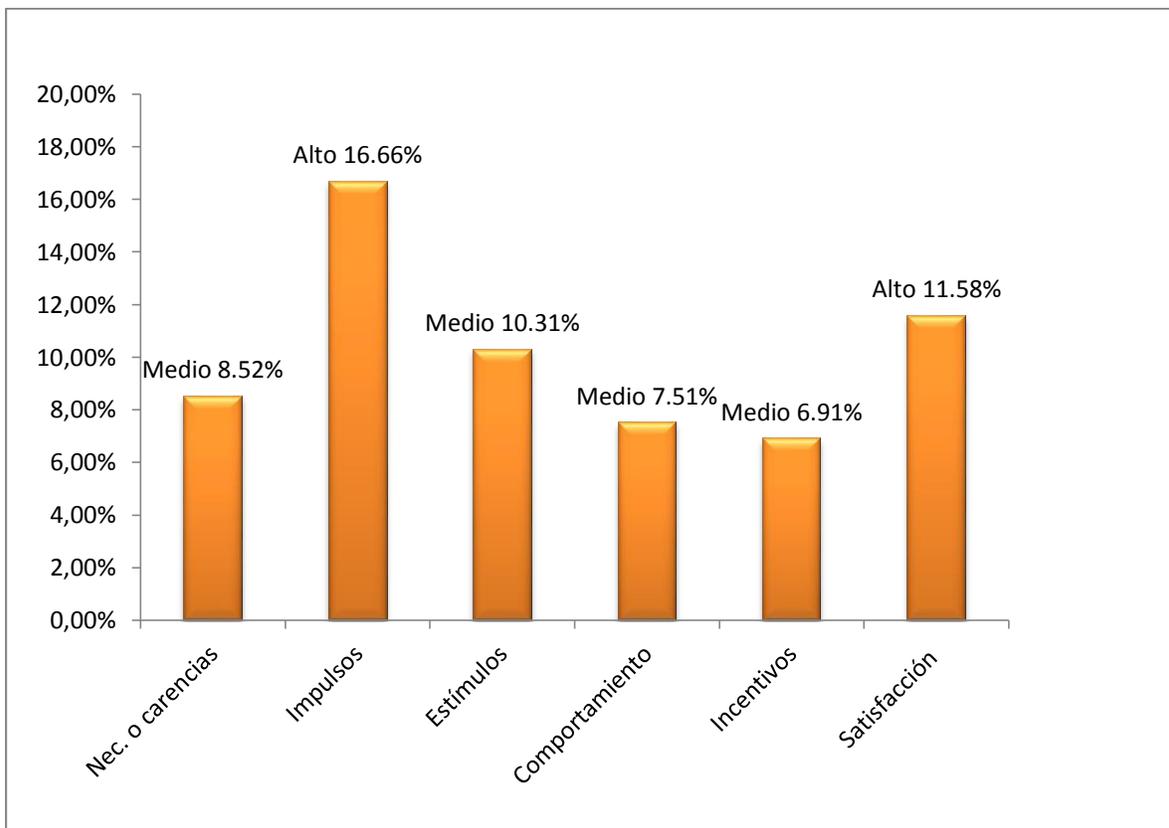
Gráfica 6  
Satisfacción



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 14

Los resultados muestran en el personal administrativo, una satisfacción aceptable en cuanto al ambiente laboral tanto físico como personal en el que se desenvuelven, reflejando además en el 95.83% del mismo, mucha complacencia por el trabajo que desempeñan; por otro parte, el 81.25% manifiesta insatisfacción por la poca oportunidad de hacer carrera en el ámbito profesional y económico dentro de la institución.

Gráfica 7  
Niveles de motivación por indicadores



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla de la 9 a la 14

De acuerdo al enfoque cualitativo y cuantitativo descrito y fundamentado con anterioridad (Ver Tabla 8) para medir el nivel de motivación en el personal administrativo, se puede observar que el nivel que mayor predomina en los indicadores: necesidades o carencias, estímulos, comportamiento e incentivo, es el medio; lo que

demuestra que los colaboradores y jefes se encuentran en un nivel medio de motivación, esto debido a la moderada atención en factores o medios que contribuyen al fortalecimiento y satisfacción personal, profesional e institucional.

## V. DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos y el análisis realizado de la encuesta dirigida al personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa, se efectuó la siguiente discusión de resultados confrontada con la relación existente entre el marco teórico:

Según Chiavenato (2009), las necesidades o carencias son la falta o escasez de algo, que desarrolla un proceso para encontrar o terminar con esa escasez. Sin embargo, las necesidades o carencias provocan tensión e incomodidad en la persona.

De acuerdo a los resultados se puede observar que las necesidades básicas del personal administrativo, no se encuentran en su mayoría cubiertas, debido al poco salario devengado, además la carencia e inseguridad de estabilidad laboral o permanecía en el puesto es incierta; a pesar de que estos factores producen incomodidad y tensión en el personal; estos manifiestan estar bastante conscientes que el compañerismo es indispensable para alcanzar el desarrollo institucional como profesional.

Para Chiavenato (2009), a los impulsos también se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades o valorar las cualidades y características personales. Ejemplo: es la búsqueda de algo cuya finalidad es identificar un objetivo o incentivo.

Al confrontar lo dicho por el autor, con los resultados se pudo comprobar que el personal administrativo, muestra actitudes totalmente favorables y positivas al ofrecerles medios como: un mejor salario, reconocimientos e incentivos, además la atención a la valoración personal; hacen que el desempeño laboral mejore, también se observó que cuidan mucho la imagen y prestigio que tengan de ellos los usuarios; por lo que dichos medios motivan, alientan y aumentan las expectativas en el logro de los objetivos y metas integrales.

Chiavenato (2009), define estímulo como un evento activador que debe crear la necesidad de responder o generar una respuesta en sí. Dicho de otra manera deben existir elementos motivadores que estimulen a las personas.

En la empresa objeto de estudio se pudo constatar que el personal administrativo, recibe pocos reconocimientos por el trabajo realizado, las prestaciones adicionales a las de la ley como: bono vacacional, bono por antigüedad y bono escolar, de estas solo la primera es constantemente atendida, el resto no; además casi no se efectúan actividades recreativas y sociales, pues casi una totalidad, creen que sería importante la realización de las mismas; por tal razón estos elementos escasamente estimulantes no generan conductas efectivas que respondan inmediatamente la obtención de resultados y a las expectativas institucionales.

Según Chiavenato (2009), el comportamiento es cuando la persona se motiva cuando logra satisfacer sus necesidades, y cuando no, surge una frustración en ella y esto crea conflicto o estrés. Así mismo el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse.

Al confrontar lo dicho por el autor con los resultados se pudo comprobar que el personal administrativo, manifiesta un comportamiento negativo y una insatisfacción debido a que los permisos concedidos para ocasiones especiales, no tienen un orden prioritario, ya que a veces son brindados y otras no.

Otro de los factores que influyen y cambian desfavorablemente el comportamiento de dicho personal, es el poco apoyo y la escasa motivación en las dificultades y problemáticas laborales; añadiéndose a esto la repartición del financiamiento para la realización de las actividades sociales; situación que tiene como resultado un comportamiento perjudicial que puede dañar la imagen institucional tanto interna como externamente.

Para Chiavenato (2009), Incentivos es como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso, hace que las personas se esfuercen para alcanzar una recompensa por el esfuerzo desempeñado.

En opinión del personal administrativo, se pudo determinar que la mayoría es poco el incentivo que recibe como: obsequios, tiempo libre, reconocimientos; demostrando con ello que casi no se gratifica el esfuerzo. En cuanto a la remuneración, los incentivos económicos y no económicos devengados, la mayoría respondieron que no es acorde al trabajo que desempeñan; esto repercute negativamente a la institución como por ejemplo en: retrasando las actividades programadas, metas y objetivos inconclusos, personal desmotivado.

Por otra parte, se pudo constatar que las prestaciones de ley como: aguinaldo, bono 14 y vacaciones, son totalmente incentivadoras en un 100%, ya que son otorgadas de acuerdo a lo dictaminado en el código de trabajo.

Según Martínez (2012), la satisfacción es cuando todo trabajador busca en las empresas satisfacer sus necesidades de toda índole, ya sean estas materiales o no, en la medida que la organización lo haga, el trabajador ira integrándose al desarrollo de las actividades.

Confrontado lo dicho por el autor el personal administrativo de la institución se encuentra bastante satisfecho por el ambiente físico como laboral en el que se moviliza e interactúa, así como también se encuentra bien motivado y orgulloso por el trabajo que realiza; esto hace que el colaborador se acople cada vez más al desarrollo de las actividades; sin embargo, en lo referente a las oportunidades de crecimiento económico y profesional que existen, el personal manifiesta frustración y tensión, por tal motivo no se logran alcanzar tanto los factores intrínsecos como extrínsecos que permitan el logro de dicho crecimiento y desarrollo de los mismos.

## VI. CONCLUSIONES

1. La mayoría del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo han demostrado una motivación de nivel medio, esto ocasiona perdida de la confianza, lo cual repercute en el rendimiento y compromiso de realizar las cosas.
2. Las necesidades o carencias que la mayoría del personal administrativo requiere cubrir para no sufrir de tensiones e incomodidades, las cuales repercuten tanto física como psicológicamente en el logro de su bienestar personal y profesional están: aumentos salariales, asegurar y garantizar los puestos de trabajo, además es muy importante mantener la unión entre los compañeros, ya que eso contribuye al fortalecimiento integral.
3. Se determinó, que en la totalidad de personal administrativo, un ofrecimiento de medios como: reconocimientos e incentivos, mejor salario y la valoración individual como profesional los impulsan a tener actitudes más positivas para el cumplimiento y logro de objetivos y metas cada vez más desafiantes.
4. Se constató que la manera en que se está estimulando al personal administrativo no conlleva a que los mismos presenten conductas positivas, esto debido a que las prestaciones adicionales son pocas, al igual que los reconocimientos por el trabajo realizado; sin embargo la mayoría necesita como parte de la motivación personal, actividades recreativas y sociales que los estimulen a alcanzar resultados favorables de interés y bienestar colectivo.
5. El comportamiento que el personal administrativo manifiesta, se describe de manera negativa y desfavorable debido a que hay factores que son desordenadamente atendidos, los cuales no contribuyen a que los mismo, presenten la conducta ideal que garantice la imagen que los usuarios tengan del personal y de la municipalidad siendo estos: los permisos de carácter emergente que no son concedidos automáticamente; así también, la poca atención a las dificultades y problemáticas

laborales, agregándose además, la realización de actividades sociales, donde el financiamiento de las mismas, se lleva de manera compartida.

6. La institución brinda según los resultados obtenidos pocos incentivos económicos y no económicos al 100% del personal administrativo, como recompensa por el desempeño laboral efectuado, esto repercute en el retraso de las actividades a desarrollar; sin embargo, se verificó que en cuanto a las obligaciones laborales dictaminadas en ley, tanto para el empleador como para el empleado, se cumplen en su totalidad, otorgarles las prestaciones como aguinaldo, bono 14 y vacaciones.
  
7. El grado de satisfacción que manifiesta el personal administrativo es alto, ya que en lo que respecta a los factores extrínsecos como el ambiente físico y laboral, la institución ha realizado bien su trabajo; en lo que respecta a los factores intrínsecos la mayoría demuestra una alta responsabilidad y satisfacción por la realización de su trabajo; sin embargo la oportunidad de crecimiento económico y profesional es poco atendido, evitando así el desarrollo individual integral, pues se observa que la municipalidad valora el entorno laboral del mismo.

## VII. RECOMENDACIONES

Basado en las conclusiones planteadas, a continuación se realizan las recomendaciones siguientes, las cuales elevarían el nivel de motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, lo que contribuirá a mejorar el compromiso del mismo, así como elevar el nivel de rendimiento tanto individual como en equipo y lograr los objetivos inalcanzables:

1. Realizar encuestas a los colaboradores, por medio de empresas de servicios especializadas, pues el que la municipalidad realice este tipo de herramientas, hará que los empleados no respondan con honestidad; dicho servicio externo contratado, podrá ejecutar las preguntas por medio de correo o en línea, estas reflejarán una descripción y evaluación más precisa del nivel de motivación de los empleados ya que tales encuestas son menos personales y menos estresantes que una entrevista cara a cara.
2. Evaluar el presupuesto y el plan administrativo de salarios, según la ley de servicios municipales, para analizar si conceder un aumento salarial de acuerdo a los cargos desempeñados, a la eficiencia y a la antigüedad laboral; también es necesario crear programas de enriquecimiento del puesto, lo cual permitirá que los colaboradores realicen con mayor motivación, mas responsabilidad, mejores habilidades y con mayor eficiencia su trabajo, esto hará que se aseguren o se retengan por un lapso más largo a los empleados en el puesto de trabajo; ya que su labor será más indispensables, importante, necesaria y prioritaria dentro de la institución.
3. Realizar talleres trimestrales sobre motivación laboral para fomentar actitudes positivas que impulsen a alcanzar los objetivos y metas personales, profesionales e institucionales; garantizando la efectividad y resultado de estos al personal administrativo se le podrá reconocer e incentivar el logro alcanzado, valorizando además el trabajo individual que realiza cada uno.

4. Crear políticas de incentivos y remuneraciones que estimulen y garanticen el pago de prestaciones adicionales a las de la ley como: bono por antigüedad, bono escolar y bono vacacional, así mismo gratificar las recompensas ya sean estas de forma material o no; además es necesario crear un fondo programado unificado, de donde se disponga para la realización de actividades recreativas y sociales. La atención de estos factores en los colaboradores y jefes, provocará conductas favorables que se reflejarán en el buen rendimiento de resultados de la institución.
5. Establecer normas que prioricen la atención de permisos emergentes de los colaboradores, y reglas que contribuyan al apoyo individual en casos de dificultades y problemas laborales; resultado de esto será un comportamiento positivo del personal que asegure así la imagen y prestigio de la institución por la labor que se desempeña.
6. Crear programas de pago de incentivos como: gratificación por actuación individual, incentivos por la actuación de grupos y por meritos donde se logre recompensar tanto económica y no económicamente, así como de forma material o no; por el cumplimiento, desarrollo y excelencia de las actividades que le corresponde realizar, esto exhortará al personal administrativo a exigirse y responsabilizarse más por las funciones a su cargo.
7. Realizar evaluaciones de desempeño de retroalimentación de 360 grados o de autoevaluación del empleado, para conocer cómo se desenvuelve el personal en sus cargos, esto ayudará a tener oportunidades de crecimiento profesional y económico, pues podrían lograr tanto un ascenso como un mejor salario, alcanzando una satisfacción laboral integra y equilibrada, tanto intrínseca como extrínsecamente.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achaerandio, L. (2000). *Iniciación a la práctica de la investigación*. (6ª ed.) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración*. (1ª ed.) México: Pearson Educación.
- Baca, G (2006). *Evaluación de proyectos*. (5ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Borda, M., Tuesca, R. y Navarro, E. (2014). *Metodos cuantitativos: Herramientas para la investigación en salud*. (4ª. ed.) Barranquilla. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.) México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.) México D.F.: McGraw-Hill.
- Colina, J. (2002). *Teorías de la motivación y administración de recursos humanos*. [En Red] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/adminrrhhcolina.htm>.
- Coutler, R. Stephen, P. y Coutler, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.) México: Pearson Educación.
- Cruz, D. (2007). *“Motivación e incentivos que recibe el recurso humano y su efecto en el servicio al cliente de las empresas MekapClean y Sersepps, prestatarias de servicios al centro comercial”*. Tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- D.M.P. (2002). *Diagnóstico del Municipio de Río Hondo, Zacapa*. Río Hondo, Zacapa.
- Del Cid, A. Méndez, R. y Sandoval F. (2007). *Investigación, fundamentos y metodología*. (1ª ed.) México: McGraw-Hill.

- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de Calidad*. (7ª ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Fernandez, F., Llana, F. y Fernandez, B. (2010). *Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales*. (3ª ed.) Valladolid: Lex Nova, S.A.U.
- Fisher, L. y Navarro, A. (2004). *Investigación de mercados*. (3ª ed.) México: McGraw Hill.
- García, C., Pacas, K. y Ramírez, L. (2006). *Estudio ex post facto sobre la motivación y satisfacción laboral*. [En Red] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral8.shtml>.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (1ª ed.) Córdoba: Editorial Brujas.
- Gonzales, M. (2006). *Habilidades Directivas*. España: Innovaciones y Cualificaciones, S.L.
- González, J. (2007). *“Motivación al Recurso humano como estrategia para mejorar el servicio a los contribuyentes la S.A.T. de Huehuetenango”*. Tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.) México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.) México: McGraw Hill.
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. (9ª ed.) México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística –INE-. XI Censo Nacional de Población y VI de habitación. Censo 2002. Guatemala, 2013.

- López, F. (2005). *“Estrategias de motivación para la reducción de Rotación de Personal, en una empresa comercializadora de libros y Enciclopedias en Guatemala”*. Tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Luerssen, J. (2010). *“Incidencia de factores psicosociales en la motivación de estudiantes de la Escuela Nacional Nocturna de Estudios Comerciales y Básico Adscrito”*. Tesis inédita: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Martínez, M. (2012). *Motivación*. (1ª ed.) Madrid: Díaz de Santos.
- Ovalle E. (2008). *“Capacitación y motivación enfocada hacia los trabajadores de artesanías de la ciudad de Panajachel”*. Tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ª ed.) Madrid: Esic Editorial.
- Pensabene, M. (2010). *“Factores motivacionales que influyen en la identidad organizacional del personal perteneciente al centro de servicios compartidos de una industria guatemalteca de alimentos”*. Tesis Inédita: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Salón, G. (2008). *La motivación*. [En Red] Disponible en: [http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/public\\_negocios.html](http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/public_negocios.html).
- Santos, N. (2009). *“Factores motivacionales en un grupo de mujeres para la creación de su propia empresa”*. Tesis Inédita: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Stephen, P. y Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.) México: Pearson Educación.
- Urcola, J. (2000). *Factores Claves de Dirección*. (1ª ed.) España: Esic Editorial.

## FICHA TÉCNICA 1

<b>Nombre del instrumento</b>	Cuestionario de los factores que influyen en la motivación.	
<b>Autor</b>	Juan Luis Calderón Jácome.	
<b>Año de elaboración</b>	2014.	
<b>Origen</b>	Guatemala.	
<b>Objetivo</b>	Evaluar el nivel de motivación.	
<b>Dirigido a</b>	Personal administrativo de la municipalidad	
<b>Contenido</b>	El instrumento se conforma por 20 enunciados en una escala tipo Likert, con el fin de clasificar los punteos máximos y mínimos que se pueden obtener sobre la percepción que tienen los sujetos de estudio de cada uno de los indicadores estudiados de la motivación.	
	1 = Poco 3 = Medio 5 = Bastante	
<b>Forma de aplicación</b>	Se reúne al personal de forma colectiva para informarle sobre el proceso y luego se les proporciona el instrumento para que lo llenen, bajo la supervisión de la persona que lo está aplicando.	
<b>Tiempo de aplicación</b>	No mayor de diez minutos	
<b>Administración</b>	Individual	
<b>Valoración cuantitativa y cualitativa</b>	Nivel alto de motivación	11.12 – 16.67%
	Nivel medio de motivación	5.56 – 11.11%
	Nivel bajo de motivación	0 – 5.55%
<b>Juicio de expertos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales.</li> <li>• Licda. Ana Marcela Aparicio Chacón.</li> <li>• Licda. Carmen Cristina Franco Franco.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
**CAMPUS SAN LUIS GONZAGA, S.J., ZACAPA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación laboral que produce algunos factores en ustedes los colaboradores, para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere que refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Poco 5</b>	<b>Medio 3</b>	<b>Bastante 1</b>
1	¿Su salario cubre sus necesidades básicas, (alimentación, vestido, vivienda, salud) y familiares?	Necesidad o carencia			
2	¿Cree que el compañerismo es parte integral del desarrollo institucional como personal?	Necesidades o carencias			
3	¿Considera que existe estabilidad laboral dentro de la institución?	Necesidades o carencias			
4	¿Le agrada el ambiente laboral en el que trabaja?	Satisfacción			
5	¿El trabajo que realiza le produce satisfacción?	Satisfacción			
6	¿Recibe algún tipo de motivación (económica, obsequio, tiempo libre, reconocimiento) en la institución?	Incentivo			
7	¿Recibe reconocimiento como placas, diplomas, pines por el trabajo bien realizado?	Estímulo			
8	¿Se le conceden permisos en	Comportamiento			

	los casos de enfermedades, accidentes. Problemas familiares serios y otras razones justas?				
9	¿Cuándo presenta problemas o dificultades en su trabajo lo motivan o apoyan para resolverlo?	Comportamiento			
10	¿Considera que su remuneración es acorde al trabajo que desempeña?	Incentivo			
11	¿Cree usted que la valoración personal, los reconocimientos y el deseo de un aumento salarial lo motive a desempeñar de la mejor manera su trabajo?	Impulso			
12	¿Cree que la imagen y prestigio que tengan los usuarios de usted, lo impulsen a trabajar mejor?	Impulso			
13	¿Considera que la municipalidad le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	Satisfacción			
14	¿Se le reconoce a base de incentivos no económico y económico el trabajo bien ejecutado por parte de su jefe?	Incentivo			
15	¿Recibe las prestaciones laborales que establece la ley como aguinaldo, bono 14, vacaciones?	Incentivo			
16	¿Recibe algún tipo de prestaciones adicionales a las de la ley como bono vacacional, bono por antigüedad, bono escolar?	Estímulo			
17	¿Si recibiera algún incentivo, cree que mejoraría el trabajo que realiza?	Impulso			
18	¿Considera que es importante realizar actividades recreativas y sociales dentro de la institución?	Estímulo			
19	¿Realizan actividades sociales	Estímulo			

	dentro de la municipalidad como convivios, cumpleaños, retiros anuales, días especiales?				
20	¿Dichas actividades sociales las financia en su totalidad la municipalidad?	comportamiento			

Poco = Negativo

Medio = Intermedio

Bastante = Positivo

## FICHA TÉCNICA 2

<b>Nombre del instrumento</b>	Checklist de unidad de análisis sobre el tiempo laboral.
<b>Autor</b>	Juan Luis Calderón Jácome y departamento de recursos humanos.
<b>Año de elaboración</b>	2014.
<b>Origen</b>	Guatemala.
<b>Objetivo</b>	Determinar la antigüedad del personal a través del tiempo que tienen de laborar en la institución y observar como algunos aspectos motivacionales han influido en el desempeño laboral.
<b>Sujetos de estudio</b>	Personal administrativo de la municipalidad.
<b>Contenido</b>	El instrumento de unidad de análisis se conforma por los sujetos de estudio, la fecha de inicio y la fecha actual de labores, así como también el total de años trabajados hasta la fecha.
<b>Recolección de la información</b>	A través de fuentes secundarias como la nómina del personal otorgada por la jefa del departamento de recursos humanos de la municipalidad.
<b>Tiempo de recolección de datos</b>	No mayor de treinta minutos.
<b>Administración</b>	Individual.
<b>Juicio de expertos</b>	Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales..

Fuente: Elaboración propia.

## Checklist

Tiempo laboral del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo,  
departamento de Zacapa.

No.	Departamento Administrativo	Fecha de inicio de labores	Fecha actual de labores	Total años laborados
1	<b>Secretario municipal</b>	15/01/1990	20/05/2014	24
2	Secretaria recepcionista	09/02/2009	20/05/2014	5
3	Auxiliar	16/02/2009	20/05/2014	5
4	oficial I	02/05/2006	20/05/2014	8
5	oficial II	01/04/2005	20/05/2014	9
6	<b>Jefe de Servicios públicos</b>	01/03/2010	20/05/2014	4
7	Asistente	04/04/2011	20/05/2014	3
8	Secretaria	07/03/2011	20/05/2014	3
9	Asistente	17/05/2010	20/05/2014	4
10	Encargados	09/02/2009	20/05/2014	5
11	Asistente	28/04/2008	20/05/2014	6
12	Oficial	14/01/2002	20/05/2014	12
13	Asistente	24/04/2006	20/05/2014	8
14	Notificador	01/02/2000	20/05/2014	14
15	Asistente	17/04/2006	20/05/2014	8
16	<b>Director Municipal de Planificación</b>	02/01/2003	20/05/2014	11
17	Promotor	03/03/2010	20/05/2014	4
18	Promotor	10/03/2010	20/05/2014	4

19	Dibujo técnico	17/03/2010	20/05/2014	4
20	Promotor	16/02/2009	20/05/2014	5
21	Promotor	18/02/2008	20/05/2014	6
22	Supervisor de obras	13/03/2006	20/05/2014	8
23	Promotor	17/01/2011	20/05/2014	3
24	Promotor	24/01/2011	20/05/2014	3
25	Promotor	31/01/2011	20/05/2014	3
26	Secretaria	16/03/2009	20/05/2014	5
27	<b>Director de la unidad de Administración Financiera Integrada</b>	15/01/2001	20/05/2014	13
28	Asistente	07/02/2011	20/05/2014	3
29	Presupuestos-contabilidad	01/02/2007	20/05/2014	7
30	Asistente	03/05/2010	20/05/2014	4
31	Planilla	01/02/2008	20/05/2014	6
32	Asistente	27/04/2009	20/05/2014	5
33	Caja chica	15/04/2009	20/05/2014	5
34	Asistente	27/04/2012	20/05/2014	2
35	<b>Juez de asuntos municipales</b>	01/02/2002	20/05/2014	12
36	Asistente	15/02/2010	20/05/2014	4
37	Secretaria	07/05/2007	20/05/2014	7
38	Asistente	15/02/2011	20/05/2014	3
39	Oficial III	14/02/2005	20/05/2014	9
40	Asistente	15/03/2012	20/05/2014	2
41	Notificador	19/01/2004	20/05/2014	10

42	Asistente	16/03/2009	20/05/2014	5
43	Asistente	14/04/2009	20/05/2014	5
44	<b>Jefe de RR.HH.</b>	01/04/2003	20/05/2014	11
45	Secretaria	01/05/2006	20/05/2014	8
46	Asistente	21/05/2007	20/05/2014	7
47	Secretaria Recepcionista	16/05/2011	20/05/2014	3
48	Asistente	16/02/2010	20/05/2014	4

Fuente: Elaboración propia basada en la nómina del personal de la municipalidad de Río Hondo. (2014)

Zacapa, 12 de Noviembre de 2014

**A quien interese:**

Por este medio indicó que a petición del estudiante JUAN LUIS CALDERON JACOME y con aprobación de su asesor Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada "Motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

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

  
Licda. Ana Marcela Aparicio Chacón  
Psicóloga Industrial/Organizacional

c.c. archivo

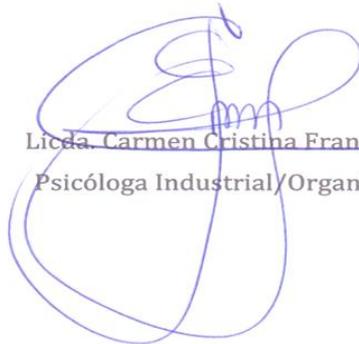
Zacapa, 12 de noviembre de 2014

**A quien interese:**

Por este medio indicó que a petición del estudiante JUAN LUIS CALDERON JACOME y con aprobación de su asesor Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada "Motivación del personal administrativo de la municipalidad de Río Hondo, departamento de Zacapa", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

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



Licda. Carmen Cristina Franco Franco  
Psicóloga Industrial/Organizacional

c.c. archivo