



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**"LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MARINA DE GUERRA
DEL PERÚ - LIMA 2019"**

PRESENTADA POR:

Bach. BAZAN MENDOZA, KAREN FIORELLA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESORA:

DRA. TAMARA TATIANA PANDO EZCURRA

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A Dios por darme la fortaleza de seguir adelante en todos mis proyectos y a mi familia por su apoyo incondicional y amor en todo momento.

Agradecimiento

A la universidad por lograr la realización de mis metas, a mis docentes por su apoyo y orientación.

RESUMEN

La presente investigación referida a la motivación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019. La cual tuvo como fin el determinar la relación que existe entre las variables motivación y desempeño laboral

En cuanto al aspecto metodológico, el estudio se basó en el enfoque cuantitativo, de diseño no experimental ya que se observó las variables en su contexto sin necesidad de manipular ninguna de ellas; para la recolección de los datos se usó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario el cual fue aplicado a una muestra conformada por 70 trabajadores del área de administración de la Marina de Guerra del Perú; dichos instrumentos pasaron por un proceso de validación por juicio de experto y un proceso de fiabilidad antes de ser aplicados a la muestra. Los resultados obtenidos muestran que existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019, al obtenerse que el valor de $p = 0.000$ ($p < 0.05$), así como un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,704**,

PALABRAS CLAVE: Motivación, desempeño laboral, trabajadores

ABSTRACT

The present investigation referred to the motivation and its relation with the labor performance of the administrative workers of the Navy of Peru - Lima 2019. which had the purpose of determining the relationship that exists between the variables motivation and work performance

Regarding the methodological aspect, the study was based on the quantitative, non-experimental design approach since the variables were observed in their context without the need to manipulate any of them; For the collection of the data, the survey was used as a technique and as a tool the questionnaire which was applied to a sample made up of 70 workers from the administration area of the Navy of Peru; These instruments went through a validation process by expert judgment and a reliability process before being applied to the sample.

The results obtained show that there is a significant relationship between the motivation and work performance of the administrative workers of the Navy of Peru - Lima 2019, obtaining that the value of $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), as well as a coefficient of Spearman's Rho correlation =, 704 **,

KEY WORDS: Motivation, work performance, workers

INDICE

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 Descripción de la realidad problemática	10
1.2 Delimitación de la investigación	14
1.2.1. Delimitación espacial	14
1.2.2. Delimitación social	14
1.2.3. Delimitación temporal	14
1.2.4. Delimitación conceptual	14
1.3. Problema de la Investigación	15
1.3.1 Problema General	15
1.3.2 Problema Específicos	15
1.4. Objetivos de la investigación	
1.4.1. Objetivo general	16
1.4.2. Objetivo específico	16
1.5. Justificación e importancia de la investigación	17
1.5.1. Justificación de la investigación	17
1.5.2. Importancia de la investigación	17
1.5.3. Limitaciones	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes del estudio	19
2.2 Bases Teóricas	32
2.2.1. Motivación	32
2.2.2. Desempeño laboral	57
2.3 Definición de términos	71
CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES	
3.1 Hipótesis	74
3.1.1 Hipótesis General	74
3.1.2 Hipótesis Específicas	74
3.2. Variables de la investigación	75

3.2.1 Definición conceptual de la variable	75
3.2...2 Operacionalización de la variable	75
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	
4.1 Tipo y nivel de la investigación	78
4.1.1. Tipo de investigación	78
4.1.2. Nivel de la investigación	78
4.2. Método y diseño de la investigación	79
4.2.1. Método de investigación	79
4.2.2. Diseño de investigación	80
4.3 Población y muestra	81
4.3.1. Población	81
4.3.2. Muestra	82
4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	82
4.4.1. Técnicas	82
4.4.2. Instrumentos	83
CAPÍTULO V: RESULTADOS	
5.1. Resultados descriptivos	87
5.2. Prueba de hipótesis	95
5.3. Discusión	102
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	
Matriz de consistência	
Instrumento de recolección de datos (Validados)	

Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de variable motivación	76
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral	77
Tabla 3	Confiabilidad de los instrumentos	85
Tabla 4	Frecuencia y porcentajes de la variable motivación	87
Tabla 5	Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción en el trabajo	88
Tabla 6	Frecuencia y porcentajes de la dimensión remuneración laboral	89
Tabla 7	Frecuencia y porcentajes de la dimensión comportamiento organizacional	90
Tabla 8	Frecuencia y porcentajes de la variable desempeño laboral	91
Tabla 9	Frecuencia y porcentajes de la dimensión desempeño auto informado	92
Tabla 10	Frecuencia y porcentajes de la dimensión absentismo	93
Tabla 11	Frecuencia y porcentajes de la dimensión metas y resultados	94
Tabla 12	Prueba de normalidad	95
Tabla 13	Correlación entre la motivación y el desempeño laboral	96
Tabla 14	Correlación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral	97

	Correlación entre la remuneración laboral y el	
Tabla 15	desempeño laboral	98
	Correlación entre el comportamiento organizacional con	
Tabla 16	el desempeño laboral	99

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Tratar a un grupo de personas en una empresa requiere de habilidades para la motivación laboral adecuada de los diferentes aspectos que involucran el desempeño de los colaboradores en la empresa, así como las repercusiones que tiene con las distintas divisiones a raíz de su informe tras el trabajo en campo.

Que los gerentes conozcan la motivación laboral que permiten administrar de forma adecuada las actividades de los colaboradores en las área operativas y administrativa de la empresa comercializadora de vidrios, lo más idónea posible, pero también es necesario tomar en cuenta las condiciones que con la que se cuenta para que se efectúen de manera apropiada los operaciones de tal modo que la motivación y el desempeño laboral se hace viable.

El presente trabajo de investigación titulado: “La motivación y el desempeño laboral surge de la necesidad de conocer las motivaciones con las que los trabajadores desarrollan sus actividades que al realizar las obras se vea reflejado en el desempeño laboral, ya que, hemos vivenciado procesos no tan adecuados en sus motivaciones para el desempeño de sus labores, lo cual es pertinente conocer las deficiencias que enfrentan los gerentes cuando gestionan un grupo de personas ya sean operativos o administrativos.

Si bien es cierto que cada área presenta una realidad propia acorde al contexto en la cual se desenvuelve, con una realidad propia respecto a los miembros que labora en ella, con una cultura organizacional propia, con una gestión propulsada por sus miembros, al conocimiento de su personal, apoyo de institución, etc. También es necesario señalar que las áreas presentan aspectos comunes, y a pesar de esta realidad no se ha concatenado en un afianzamiento del trabajo en equipo por parte de los colaboradores, sino que, por el contrario no se busca aprender de la experiencia de los miembros de su grupo y de los mismos jefes de área que son los que dirigen estas unidades.

En un mundo global, donde existe la competencia con empresas no solo nacionales e internacional el comportamiento empresarial ha cambiado. En la actualidad las universidades peruanas representan un gran potencial para el crecimiento económico, social y generación como fuente de empleo en el Perú; sin embargo, cabe precisar que el 70% de éstas fracasan en los dos primeros años de su creación y sólo el 30% restante sabe enfrentarse al mercado y generar ganancias.

Ante ello, podemos apreciar que se atraviesan por muchas dificultades que le impiden manejar adecuadamente su crecimiento, no permitiéndole desarrollar gran parte de su potencial. Sin embargo consideramos que muchos de los problemas que éstas padecen debe a la cultura que tienen los empresarios.

Según Furnham (2000), propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales o medios los cuales conducen al objetivo final. Se fundamenta en la teoría de Vroom quien se aproxima al concepto de armonía de los objetivos; en la cual las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero siempre con la posibilidad de armonizar ambas como un todo.

Rodríguez (2001) manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Podemos decir que existen varios factores que limitan el desarrollo y/o permanencia en el mercado laboral, tales como: la falta de acceso al financiamiento, altas tasas de intereses, acceso a la información, uso inadecuado de tecnología, desarticulación empresarial, escasas capacidades operativas, bajo nivel de capital humano, entre otras, generando mucha veces desmotivación en los empresarios así como en los trabajadores, resultado reflejado en el desempeño de los trabajadores.

Según Morris (2001). La motivación se refiere en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base carencial, mientras que las motivaciones sociales como la motivación al logro, son aprendidas; pero ambas energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción". (p. 346). Razón por la cual, es de gran importancia

para todas las empresas sin diferencia de rama o actividad a la que se dedique, que el trabajador se sienta motivado, entusiasmado y realmente satisfecho con su labor, situación que depende de la comunicación efectiva, la práctica de la calidad total y la integración grupal que exista en la organización, que a fin de cuenta va a contribuir de una forma trascendental en el éxito de ésta en todas las áreas.

Rodríguez (2001), menciona que para evaluar el desempeño en un puesto laboral consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. Las herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente, su universalización se produce en los años ochenta (p.110). El autor, menciona que en la actualidad existen muchos métodos de evaluación, siendo el más conocido y posiblemente el más utilizado el método de evaluación del desempeño basado en objetivos; recomendando que para empresas pequeñas y medianas es mejor la utilización de un método más sencillo basado en la apreciación de cualidades (Rodríguez, 2001, p.110)

Según Chiavenato (2009) menciona que el desempeño humano en las organizaciones depende muchas contingencias, varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en el trabajador. Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes (p.248). El autor, menciona que existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano; evaluar el desempeño de un gran número de

personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación.

En la presente investigación se busca comprender la motivación de los trabajadores para lo cual es importante conocer sus motivaciones; estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista y su relación en el desempeño laboral.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en Marina de Guerra del Perú – Lima

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación se realizó en el año 2019

1.2.3 Delimitación conceptual

La investigación parte de dos constructos teóricos en cuanto a la variable motivación esta tomado en base a Chiavenato (2004, p. 56) quien señalo que ella es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; en cuanto a la variable desempeño laboral está referida

a lo sustentado por Campbell (1970, p. 127), el cual señalo que es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización

1.3. Formulación del problema

De acuerdo a la fundamentación y observación empírica de fenómeno en la realidad el problema general se plantea en el siguiente término.

1.3.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019?

1.3.2. Problemas específicos

Del problema general se desagregan los siguientes problemas específicos:

- ¿Qué relación existe entre la satisfacción en el trabajo con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019?
- ¿Qué relación existe entre la remuneración laboral con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019?

- ¿Qué relación existe entre el comportamiento organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019?

1.4. Objetivos de la investigación

De acuerdo a la fundamentación del problema, planteamiento, para lograr metas a cumplir se plantea el siguiente objetivo

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la motivación con el desempeño laboral de los de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la relación que existe entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019
- Evaluar la relación que existe entre la remuneración laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

- Establecer la relación que existe entre el comportamiento organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación de la investigación

En la actualidad, se recogen diversas razones o indicadores de la necesidad de investigar la relación que existe entre La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019 justificándose a continuación:

Este trabajo de investigación mejorara la organización de la universidad con el fin que los gerentes o dueños conozcan las distintas estrategias de motivación para con colaboradores y a su vez estos brindaran mejor atención a los usuarios que requieren que necesitan y con una buena motivación los trabajadores, mejorar el desempeño laborar.

Relevancia teórica: El presente trabajo de investigación servirá como modelo y base para futuras investigaciones donde nos da la forma de cómo aplicar un modelo o herramienta motivacionales para que una organización sea eficiente en el desempeño de estos.

1.5.2. Importancia de la investigación

El trabajo de investigación es importante, porque permitirá tomar conciencia del grado de motivación con el cual desempeñan su labor los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú lo cual ayudara a mejorar su desempeño ello permite que alta gerencia realice cambios o nuevas estrategias que sean planteadas con el fin de mejorar.

1.5. 3. Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se presenta esta él no contar con una bibliografía actualizada para lo cual se recurrirá a las fuentes de internet que permitirán ampliar el contenido teórico, así mismo otro aspecto que es considerado una limitación en la presente investigación es el factor tiempo ya que como investigador es necesario dedicar el tiempo adecuado para poder concluirla y finalmente está el espíritu de colaboración que puedan dar las personas que son parte de la investigación.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Internacionales

Según Zavala (2014) en su tesis titulada: “Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas”. México, D.F. Tuvo como objetivo: Para el método cualitativo se establecen las justificaciones para la utilización de este enfoque. Para el método cuantitativo el tipo de investigación es de tipo no experimental transversal correlacional-causal. En el apartado Muestra y Organización objeto de estudio, se detallan las razones de la muestra adoptada y el área específica de la compañía donde se efectuó la aplicación del instrumento sobre motivación y satisfacción laboral. Posteriormente, se especifican los procedimientos para la recolección y codificación de datos y el análisis de los mismos. El tipo de muestra que se utilizará en la investigación será de tipo no probabilística. El autor arribó a las siguientes conclusiones: Los resultados arrojados por el instrumento de medición muestran que, en términos generales, la población de estudio manifiesta niveles de motivación y satisfacción laboral altos o muy altos. Así mismo, no se encontraron diferencias significativas para los grupos analizados de: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto ni edad. Para estos casos, se concluye que existe homogeneidad en la percepción de la motivación y satisfacción laboral. El único caso en el que se encontraron diferencias significativas fue para la variable independiente

antigüedad en la empresa. Sin embargo, este resultado debe tomarse con ciertas reservas, pues la organización objeto de estudio se encuentra en expansión y la mayoría de los colaboradores son de reciente ingreso o a lo más 3 años de antigüedad (lo que representa más del 75% de la muestra). También es importante mencionar que el ingreso mensual no representa un diferenciador significativo en el momento de determinar el nivel de motivación y satisfacción laboral. Aunque se registró una clara tendencia de que a mayor ingreso mayor motivación (con excepción del grupo de ingresos más alto), los resultados no fueron significativos a un nivel del 0.05. Para este caso de estudio, la antigüedad en la empresa de los empleados y su edad presentan correlación positiva, en el sentido de que la satisfacción laboral tiende a ser menor entre los empleados más jóvenes. También, debido a la juventud de las personas que conforman la organización de estudio (más del 77% de los encuestados son menores de 30 años) es importante contar con estrategias de retención de talento y mantener motivados y satisfechos a los empleados, pues es el grupo poblacional que más se involucra en actividades de búsqueda de trabajo, a pesar de que se cuenta con un empleo estable

Según Delgado y Di Antonio (2010) en su tesis titulada: "La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso" Caracas – Venezuela. Tuvo como objetivo Analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces "Multiviviendas, C.A." La metodología de investigación utilizada está referida a la investigación de campo, El estudio se enmarcó dentro de una

investigación de carácter descriptivo. La población está conformada por todas las personas que laboran actualmente en la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A”, es decir, un total de 12 personas. En la investigación se utilizará la técnica de la encuesta, Las autoras arribaron a las siguientes conclusiones: Con relación al objetivo correspondiente a determinar las expectativas que poseen los empleados de Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto al desempeño y la motivación laboral se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. En torno al objetivo correspondiente a interpretar la relación que existe entre el salario, las expectativas laborales y la motivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” se obtuvo que el 50% de la población considera que la remuneración que percibe está acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas, mientras que el otro 50% considera que no lo están.

Según Sánchez (2011) en su tesis titulada “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. Puerto Cabello, Estado Carabobo. Tuvo como objetivo: Analizar los factores motivacionales presente como elementos claves para el desempeño laboral del

personal administrativo del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. Puerto Cabello, Estado Carabobo. Esta investigación consiste en un estudio correlacional, el nivel de la investigación es descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por el personal administrativo del Hospital Adolfo Prince Lara que cuenta con una población de doce trabajadores en total. Por ser una población finita y homogénea nos e aplicaron criterios muestrales. Por lo tanto se tomó la totalidad de la misma, es decir 12 personas de las cuales 6 laboran en el departamento de Recursos Humanos y 6 personas laboran en el departamento de Administración. La técnica que utilizó es la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. La autora arribaron a las siguientes conclusiones: Se pudo observar que el existe un alto índice de descontento por los ingresos que perciben en relación a el trabajo que realizan, lo cual no resulta un incentivo para ejecutar satisfactoriamente y con entusiasmo las labores cotidianas, debido a que son muy pocos los beneficios sociales que logran obtener por no poseer un salario justo acorde con la función y nivel de exigencias que desempeñan; unido al incentivo y nivel de exigencias que desempeñan; unido al incentivo que nunca reciben, por cuanto jamás son tomados en cuenta para participar en eventos que les permita respaldar su profesión. En cuanto a la detección de necesidades motivacionales del personal administrativo se tiene que por un lado la mayoría consideran que los incentivos económicos que ofrece la institución no satisface totalmente las necesidades básicas, ya que con los ingresos que perciben no les permite adquirir vivienda propia y tampoco cubrir los gastos de alimentación, lo cual debilita la calidad de vida de estos empleados e inciden en su nivel de motivación hacia la

labor desempeñada en el departamento, a pesar de recibir parte de la institución seguridad en el empleo y beneficios sociales tales como (hospitalización y servicios médicos). Finalmente, en lo que respecta a las necesidades motivacionales identificadas por el personal, se puede evidenciar por otra parte que se encuentran medianamente satisfechas, puesto que se sienten a gusto con la carga del horario pero la remuneración económica no compensa la labor cumplida, pues sólo a duras penas logran cubrir las necesidades de alimentación (vivienda, protección contra amenazas y pérdidas, entre otras), lo cual les hace sentirse inseguros e incómodos en el medio donde se desenvuelven.

Según Rodríguez y Acosta (2009) en su tesis titulada: "Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño; con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país". Tuvo como objetivo El objetivo principal es comprobar la influencia positiva que genera en las empresas que adopten una orientación motivacional en sus vendedores, logrando de esta manera cambios en su comportamiento con respecto a su desempeño en las ventas y así aumentar el rendimiento del departamento y la empresa en general. La muestra estuvo conformada por 384 individuos, Hombres y Mujeres, vendedores de diversas empresas y de diversos sectores empresariales. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Las autoras arribaron a las siguientes conclusiones: Con respecto a la variable trabajo inteligente, se puede observar que si existe correlación entre esta variable y la variable orientación al aprendizaje. Dado esto encontramos soporte estadístico para la hipótesis 1. La orientación hacia el

aprendizaje esta positivamente relacionada con el trabajo duro e Inteligente. La orientación hacia el aprendizaje motiva al vendedor al trabajo duro mientras que también lo motiva al trabajo inteligente, es decir a comprometerse con la planificación, lo que le da flexibilidad para alterar sus estilos de venta. Con respecto a la variable trabajo esforzado, se puede observar que si existe correlación entre esta variable y la variable orientación al desempeño. Dado esto tenemos que la hipótesis 2 tiene soporte estadístico. Finalmente, Este estudio también demostró que los vendedores orientados hacia el desempeño tienden a fijarse en aumentar su esfuerzo para obtener mejores resultados, por lo que consideran al trabajo duro como la herramienta para alcanzar resultados exitosos y demostrar sus habilidades.

Sum (2015) en su tesis sobre motivación y desempeño laboral, señaló que la motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una

organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue alcanzar sus objetivos y metas. Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Antecedentes Nacionales

Según Iona, Iturbe y Osorio (2011) en su tesis titulada: “La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio”. Lima Perú. Tuvo como objetivo Determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de Retail. La investigación aplicó el estudio cualitativo de enfoque de Herzberg para comparar sus resultados. La muestra elegida para la presente investigación fue conformada por trabajadores en tiendas de una empresa representativa del sector Retail de Lima Metropolitana. La empresa se denominó como empresa X y las tiendas pertenecientes a ella se denominaron como tiendas A, B, C, D, E ,F y G. Todas las tiendas presentan semejantes

características demográficas y laborales y estuvo conformada por 472 trabajadores. El presente estudio se realizó siguiendo un enfoque cualitativo. El diseño de la investigación es no experimental y a la vez, es transaccional descriptivo. El instrumento utilizado para la identificación de los factores de motivación e insatisfacción laboral se basó, por lo tanto, en el mismo cuestionario estructurado que Herzberg utilizó en su investigación inicial. Los autores arribaron a las siguientes conclusiones: se observa que el reconocimiento es un factor de motivación. No obstante, como se puede ver en la muestra analizada, hay un 21% que lo mencionan como elemento negativo (reconocimiento negativo: críticas). En el estudio de Herzberg, se advierte la presencia de un número ligeramente mayor de eventos agradables (26%) que se clasificaron como satisfactorios dentro de este factor, comparadamente con aprox. 25% que se encontró en el presente estudio. El estudio de Herzberg reportó el factor como motivador con un 23% de personas que lo han mencionado así, ocupando el cuarto puesto, mientras que en el presente estudio, solo fue indicado por aprox. 5% de los trabajadores encuestados, con lo que ocupó el séptimo puesto en el ranking de los eventos motivadores. Finalmente, en el presente estudio, este factor fue categorizado como un factor de motivación y apuntó a ser más motivador (aprox. 20% de personas que lo mencionan) que en el caso de Herzberg (6%).

Cabrera (2011) en su tesis titulada: “Motivación Laboral y Desempeño de los trabajadores de la J& W CIA. Del callao 2010”; dicho estudio muestra que en la empresa J& W CIA se caracteriza por el poco interés en el desarrollo de capital

humano y la falta de instrumentos motivacionales. Este aspecto se ve reflejado en las limitaciones que tiene el área de recursos humanos, generalmente los trabajadores están centrado en el desarrollo de tareas rutinarias, los mismos que se ejecutan con limitaciones tanto de personal como la falta de herramientas tecnológicas para el cumplimiento de las tareas. Lo que se manifiesta en la demora de la entrega de los tableros en los plazos acordados. Partiendo del análisis de las teorías sobre motivación, se concluye que la teoría de las expectativas de Vroom, nos dice cuando el trabajador busca mejorar su salario y la capacitación, tiende a tener una fuerte motivación para desempeñar mejor. El 53% de los trabajadores de la empresa J& W CIA, consideran que la motivación laboral influye para alcanzar un mejor desempeño. Con respecto a la remuneración el 38% de los trabajadores de la empresa J& W CIA, consideran que es factor principal que influye en su motivación para obtener un mejor desempeño. En cuanto a la capacitación el 40% de los trabajadores de la empresa J& W CIA, consideran que incide en su motivación para obtener un mejor desempeño. El 42.5 de los trabajadores de la empresa J& W CIA, consideran que la comunicación con sus compañeros y superiores nos da como resultado que solo es aceptable. Con respecto a la calificación que se le hizo por parte de su supervisor directo se encontró que tenían un desempeño bueno.

Riccio (2011) en su tesis titulada: "Evaluación de los factores de desempeño y productividad en la empresa de alimentos balanceados molinos del norte S.A.C 2011", dicho estudio muestra que las grandes empresas tienen en sus áreas el

personal capacitado, entrenado y con las competencias necesarias para saber exactamente lo que requiere cada puesto de trabajo. La identificación de las necesidades de cada uno de estos puestos es clave para saber las necesidades de conocimientos, destrezas y habilidades del personal. Sin embargo muchas empresas de tamaño mediano, que no cuentan en sus organigramas con un área específica dentro de recursos humanos para la evaluación de dos grandes factores como desempeño y productividad, que les permite desarrollar el potencial de cada operario en su puesto de trabajo , ya sea porque los costos no lo permiten desarrollar el potencial de cada operario en su puesto de trabajo, ya sea porque los costos no lo permiten o quizás porque sus problemas y diferencias son de otra dimensión y muy variada respecto a las grandes corporaciones , uno de estos problemas, es sin lugar a dudas determinar exactamente las necesidades del personal en el puesto de trabajo, la necesidad del desarrollo de cada operario juega un rol muy importante en la productividad de los procesos, en muchos casos, tal y como se observa en la Empresa Molinos del Norte SAC, encontramos estas situaciones en la actualidad a la falta de evaluar estos factores importantes desde el ingreso del trabajador. Existe relación directa entre el desempeño y la productividad en la Empresa Molinos del Norte SAC, debido a que los resultados obtenidos demuestran que el desempeño está determinado por la disposición para obtener mejoras personales, el cual a su vez influye en la productividad empresarial. Finalmente, el profesionalismo del personal en la cantidad y la calidad de producción de la empresa, debido a que los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores están dispuestos a aprender aspectos nuevos

sobre sus labores lo cual permite que cuenten con los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores. El dominio de las funciones tiene relación con el conocimiento de los procesos ya que el grado de conocimiento de los procesos está determinado por la experiencia con la que cuentan los trabajadores. La eficiencia del personal determina la calidad productiva en la empresa ya que, ello se evidencia cuando en la empresa se promueve la medición de la productividad a través de índices laborales.

Según Vásquez (2013) en su tesis titulada: "Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. CHICLAYO, 2011". Perú. Tuvo como objetivo determinar los factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. CHICLAYO, 2011 En cuanto al diseño metodológico de esta investigación se consideró el tipo de estudio cuantitativo. Se utilizó el diseño correlacional. En esta investigación se utilizó el estudio correlacional. Estuvo constituida por 42trabajadores de salud que laboran en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes de Chiclayo y de acuerdo a grupo ocupacional: 14 enfermeras, 09médicos anesthesiólogos, 10 médicos generales cirujanos, 02 médicos gineco- obstetras, 03 médicos traumatólogos y 04 médicos cirujanos especialistas. Se seleccionó el muestreo por conveniencia, utilizando el total de la población de trabajadores de salud que laboran en Centro Quirúrgico del HRDLM. Se utilizó un instrumento que contiene 02 factores, 13 dimensiones y 50 ítems. Corresponde a un cuestionario basado en

el modelo de Litwin y Stringer. La autora arribó a la siguiente conclusión: entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); estos factores conllevan a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados.

Según Alvitez y Ramírez (2013) en su tesis titulada: “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la Empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013”. Trujillo – Perú. Tuvo como objetivo Determinar la relación existente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los empleados de la Empresa del Grupo Almer.; para ello se procedió a utilizar técnicas y herramientas que nos permita poder recolectar la información más certera, es por ello que se realizó entrevistas. La población la comprendió los empleados del Grupo Almer, que son un total de 10 empleados, por la naturaleza de la investigación el total de la muestra fueron los 10 empleados. Los autores arribaron a la siguiente conclusión: Se ha determinado que existe relación directa entre el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa con la Motivación de los Empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica. Se describe al Programa de Incentivos y

Compensaciones empleado por la empresa del Grupo Almer como muy básico, por no decir inexistente, utiliza únicamente el sueldo como motivación, el cual al ser bajo no genera motivación y más aún si no es complementado con otro tipo de incentivos y/o compensaciones económicas y/o no económicas. Finalmente, se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la Empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.

Según Gonzales, S. (2014) en su tesis titulada: “Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz”. Lima – Perú. Tuvo como objetivo: Identificar la relación entre la gestión del desempeño y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector automotriz. El Método que se empleó un diseño de tipo descriptivo correlacional. Para la recolección de datos se utilizó la observación estructurada y las encuestas con escalas estandarizadas. El diseño de la investigación fue el diseño descriptivo correlacional. Población y procedimiento muestral Debido a que la empresa investigada es de tamaño mediana, la unidad de análisis y la población serán las mismas. Es por ello, que los evaluados fueron los trabajadores de una empresa del sector automotriz; la cual tiene 29 años de experiencia en el mercado de su rubro. Muestra: En cuanto a la muestra, se consideró a la totalidad de la población debido a que la empresa sólo cuenta con 40 trabajadores que pertenecen al área

de mantenimiento automotriz. Es por este motivo que no se realizará muestreo, ya que la cantidad de trabajadores es muy reducida. Los instrumentos seleccionados para la recolección de datos fueron la observación no estructurada y la encuesta con escala estandarizada. A continuación se justificará la utilidad de cada uno de ellos en la presente investigación. El autor arribó a la siguiente conclusión: Existe relación entre la motivación y la gestión del desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento automotriz de la empresa, ya que se demostró que en los sectores de planchado y pintura como en el de servicio automotriz la mala gestión del desempeño ha repercutido negativamente sobre la motivación de los trabajadores.

2.2 BASES TEORICAS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación las bases teóricas tiene un valor preponderante, puesto que es el sustento científico que nos permitirá conocer a profundidad las variables en estudio, de la misma manera conocer cómo se desarrolla la motivación y el desempeño laboral, los mismos que nos permitieron determinar cómo se relacionan estas dos variables que se encuentran en investigación.

2.2.1. Motivación

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales de trabajo; por tanto, el

enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación. Teniendo en cuenta a Elton Mayo quien propuso una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas. Ibarra (2001, p. 78)".

Sin embargo para alcanzar los objetivos planteados en una organización determinada, el líder necesita ser capaz de motivarse a sí mismo y a los demás. Por lo tanto la motivación "es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado" Lussier y Achua (2005, p. 74), es decir la motivación es la tendencia emocional que guían o facilitan la obtención de las metas teniendo en cuenta aptitudes emocionales como afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

Teorías de la motivación

Según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001), "la motivación es un factor mental que nos induce a la acción en todas y cada una de las situaciones" (p. 93).

Tabla 1: *Diferencia entre teorías de contenido y proceso*

Teorías de contenido: se enfocan en explicar y anticipar el	Teorías de proceso: se enfoca en entender la forma en que la gente
--	---

comportamiento con base en las necesidades de la gente.	elige comportarse para satisfacer sus necesidades.
Teoría de Taylor: Taylorismo.	Teoría de Vroom: Expectativas.
Teoría de Mayo: Relaciones humanas.	Teoría de Adams: Equidad.
Teoría de Maslow: Jerarquía de las necesidades	Teoría de Goleman: Inteligencia emocional.
Teoría de Herzberg: Teoría de los factores.	
Teoría de Mc Clelland: Motivación del logro.	

Fuente: Teorías de la motivación. Silva, et al (2001, p. 94). Adaptado por el investigador.

Analizando la tabla anterior en una organización se debe identificar y entender las necesidades de las personas, por qué las personas eligen diferentes maneras para tratar de satisfacerlas. El comportamiento humano es motivado por las necesidades, imprimiéndole dirección y contenido. Durante su vida, el hombre pasa por tres niveles o estado de motivación a medida que crece y madura, va sobre pasando los estados más bajos y desarrollando necesidades de niveles más elevados.

Motivación de los empleados

Según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001, p. 62), “la motivación es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido

para alcanzar una meta”. Es decir la motivación es un estado interior que promueve, canaliza y sostiene la conducta en aras de una meta, teniendo en cuenta las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida, asimismo García, Magaz, (2003) define: “La motivación es un estado de ánimo que predispone al individuo a esforzarse para alcanzar alguna meta que desea” (p. 204).

Influencia de la motivación

La motivación en este ámbito sólo puede operar a partir de unos principios de respeto a la dignidad del trabajador y de, por supuesto, unas condiciones laborales y económicas adecuadas. Con respecto a la influencia de la motivación Chiavenato (2009, p. 218), se basa en la administración científica basada en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales de trabajo; por tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación. Además, “el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas”. Ibarra (2001, p. 78)”.

El término motivación se deriva del verbo latino moveré, que significa “moverse”, “ponerse en movimiento” o “estar listo para la acción”.

El término motivación deriva de la palabra latina movere, que significa mover (Chiavenato, 2009, p. 56). La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. López (2005), citado por Ramlall (2004, p. 59). Muy importante de resaltar es el hecho de que a pesar de que los patrones de comportamiento cambian de acuerdo con las necesidades del individuo, valores sociales y capacidad individual, el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente), es motivado (ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias) y está orientado (dirigido hacia algún objetivo). La motivación, según Robbins (1993) citado por Ramlall, 2004, p. 60), representa la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. El mismo autor plantea que:

Una necesidad en este contexto es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad no satisfecha o una carencia crean una tensión e incomodidad en la persona que estimula ciertos comportamientos dentro del individuo. Estos comportamientos, a continuación, generan un comportamiento de búsqueda para encontrar ciertos objetivos que, de alcanzarse, van a satisfacer las necesidades y llevarán a la reducción de la tensión. La inferencia es que los empleados motivados están en un estado de tensión y, para aliviar esta tensión, ejercitan esfuerzo. Cuanto mayor es la tensión, mayor es el nivel de

esfuerzo. Los teóricos de motivación difieren en dónde la energía se deriva y en las necesidades particulares que una persona está tratando de cumplir, pero la mayoría está de acuerdo con que la motivación requiere de un deseo de actuar, la capacidad de actuar y la presencia de un objetivo.

Por consiguiente se puede decir, en principio que, a un nivel muy básico, son las necesidades insatisfechas las que guían las acciones que describen la motivación como un conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas participen en un comportamiento más que en otro comportamiento alternativo.

Según González y Olivares (2004, p. 110). Sostiene que:

En el contexto laboral, la motivación comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección.

Según Espada (2002) “la motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás”. El mismo autor plantea una idea interesante, según la cual estudiar la motivación no significa solamente descubrir las necesidades de las personas sino también la escala de valores y las pasiones de las mismas. Sin duda, existe una

relación entre la jerarquía de la escala de valores y las necesidades personales: la escala de valores (como elemento racional) y las pasiones (lo emocional, como faceta de la personalidad) configuran las necesidades.

Es decir cuando una persona, por ejemplo, considera la amistad como valor primordial en su escala es muy improbable que su necesidad fuera prioritariamente el dinero. Es así que un jefe de cualquier área deberá conocer muy bien a sus empleados, tomando en cuenta tanto su aptitud, como su actitud y perfil emocional. Cuando se conocen estos tres componentes, el director tendrá más oportunidades de éxito en motivar a su personal.

Según Espada (2002, p. 7):

Cuando alguien favorece el disfrute y el placer de nuestra gran pasión, será garantía de motivación importante; si amamos la música, que nos premien con un gran concierto; si nos gustan los viajes, que nos incentiven a través de un agradable viaje; y si nuestra pasión es la familia, que nos aseguren su seguridad y su bienestar.

Según Chiavenato (2009) “La motivación representa los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. Tal como el mismo autor menciona, hay tres componentes importantes presentes en la definición anterior: la intensidad (lo enérgico de una persona), la dirección (el esfuerzo canalizado hacia el beneficio de

la organización) y la persistencia (la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo).

Según Ramírez (2008, p. 70) “la motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva”. Asimismo, Reeve (1994), citado por Ramírez (2008, p. 59). “La perspectiva fisiológica pone énfasis en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose explorar como los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones”. Asimismo, de acuerdo con el modelo conductual, la motivación representa la causa principal de la conducta y, por otra parte, el modelo cognitivo enfatiza los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas.

Se han dado muchas explicaciones respecto de la motivación laboral y la literatura ofrece numerosas teorías de la motivación, aunque no siempre precisas. Según Adler y Gundersen (2008, p. 82). Existen tres perspectivas históricas de la motivación: (a) el enfoque tradicional, el cual asume que los empleados están motivados principalmente por el dinero; (b) el enfoque de relaciones humanas, el cual sugiere que las actitudes favorables de los empleados resultan en una motivación para trabajar en forma ardua; y (c) el enfoque de recursos humanos, el cual asume que las personas quieren contribuir y tienen la capacidad de hacer contribuciones genuinas.

Según Ramírez (2008, p. 63), se tiene la siguiente clasificación:

1. La clasificación clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970, citado por Ramírez, 2008). Esta clasificación toma en cuenta dos subcategorías: las teorías de contenido (que detallan los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas) y teorías en proceso (que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo).
2. La clasificación de Locke (1986, citado por Ramírez, 2008) que distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y la autoconfianza.
3. La clasificación más moderna de Kanfer (1992, citado por Ramírez, 2008) que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales, y agrupa las distintas teorías en función de los constructores que cada una considera centrales para la motivación.

Según Ramlall (2004, p. 36) identificó y explicó las teorías de la motivación más relevantes y cómo puede afectar la motivación el compromiso de los empleados en una organización. Cinco métodos para explicar el comportamiento, las necesidades, el reforzamiento, la evaluación cognitiva, las características trabajo y

los sentimientos/emociones, representan la base de la evolución de las modernas teorías de la motivación humana.

Moore (2001, p. 48) la motivación implica “impulsos o fuerzas que nos da energía y nos dirigen a actuar de la manera en que lo hacemos”. Según Woolfolk (1996, p. 79) “la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta”. Asimismo, Brophy (1998, p. 90), el término motivación “es un constructo que se emplea hoy en día para explicar la iniciación, dirección, intensidad y persistencia del comportamiento, especialmente de aquel orientado hacia metas específicas”. Por su parte, Santos (1995, p. 96), define la motivación como “el grado en que los alumnos se esfuerzan para conseguir metas académicas que perciben como útiles y significativas”. Al respecto Campanario (2002, p. 124), desde el punto de vista del docente, significa “motivar al estudiante a hacer algo, por medio de la promoción y sensibilización”; “motivar supone predisponer al estudiante a participar activamente en los trabajos en el aula. El propósito de la motivación consiste en despertar el interés y dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas”.

Por consiguiente 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; esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia. El elemento energía es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Es decir, los niveles altos de empeño no necesariamente llevan

a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados. La motivación incluye una dimensión de perseverancia; si los empresarios desean empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas. Promover altos niveles de motivación en el desempeño laboral es un asunto organizacional importante, y los gerentes siguen buscando las respuestas.

Según Chiavenato (2009, p. 219), en los estudios sobre comportamiento social, Kurt Lewin se refirió al importante papel que cumple la motivación. Para explicar la motivación del comportamiento, postuló la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentos:

La motivación laboral

Según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001). La motivación laboral podría definirse como: “La situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida” (p. 91). En consecuencia toda conducta del ser humano obviamente tiene relación con los estímulos que recibe del exterior en la cual produce en él conductas positivas logrando así satisfacer toda necesidad y sentir una gran motivación en su centro laboral. Se impone el manejo de la motivación por parte de los gestores de la dirección, lo que no significa en modo

alguno que se obvien otras variables relacionadas con la producción ni con el funcionamiento de la empresa en general.

La dirección de personal impone fuertes desafíos en las próximas décadas: el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los costos y operaciones inútiles, la mejoría del nivel de conocimiento y de las técnicas del personal, el incremento de la moral del trabajador y el aumento de la motivación. Estos nuevos retos no pueden permanecer al margen de un trabajador con valores diferentes al que se enfrenta la humanidad, un trabajador que es más fiel a su profesión que a su jefe, que tiene más interés en alcanzar objetivos que en seguir normas y procedimientos, que desea un trabajo significativo, que muestra un acrecentado deseo de autonomía y participación en la toma de decisiones y que posee un marcado interés en la información y en la autoridad menos rígida de la estructura de la empresa.

Bases teóricas de la Motivación

Teoría de campo de Lewin

Todo comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes en la cual no depende del pasado ni del futuro, sino del campo dinámico actual, que es el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico, en la cual tiene una gran importancia las necesidades humanas. En este caso se toma en cuenta los tres niveles o estados de motivación lo que corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

a.- Necesidades fisiológicas

Según Chiavenato (2009), corresponden a las necesidades primarias, vitales o vegetativas; están relacionadas con la supervivencia de la persona, y son innatas e instintivas. Así mismo, Chiavenato describe las principales necesidades fisiológicas son alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos, y seguridad física contra los peligros. (p.100)

b.- Necesidades psicológicas

Según Chiavenato (2009), corresponden a las necesidades secundarias (exclusivas del hombre) adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida diaria. Así mismo Chiavenato describe “necesidades psicológicas, necesidad de seguridad íntima, necesidad de participación, necesidad de formar parte de un grupo, de tener contacto humano, de participar en alguna iniciativa con otras personas, necesidad de autoconfianza, necesidad de afecto, necesidad de dar y recibir afecto, amor y cariño. (p. 101)

c.- Necesidades de autorrealización

Según Chiavenato (2009), corresponden a las necesidades más elevadas, producto de la educación y la cultura. Así mismo, Chiavenato describe “la necesidad de autorrealización es la síntesis de las demás necesidades, es el impulso de cada individuo a realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo”. (p.102)

La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954). En 1943, el psicólogo Abraham Maslow publicó la Teoría de la jerarquía de necesidades de la motivación. Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades: (a) básicas/fisiológicas (necesidad de orden inferior): esta categoría incluye el hambre, la sed, el sexo y el sueño, entre otras; (b) de seguridad (necesidad de orden inferior): como estabilidad personal, protección contra los peligros, entre otras; (c) sociales/afiliación (necesidad de orden superior): lo cual se refiere a la pertenencia, el amor, la aceptación social, la amistad, entre otras; (d) autoestima (necesidad de orden superior): esta categoría incluye el respeto a sí mismo y el reconocimiento; (e) autorrealización (necesidad de orden superior): lo cual se refiere al perfeccionamiento, la satisfacción personal y el desarrollo.

Esta teoría se acopla a la investigación ya que es importante que los empleados satisfagan previamente ciertas necesidades, como las fisiológicas, las de protección y seguridad, las sociales y las de mantenimiento de estatus para lograr alcanzar la autorrealización y poder desempeñarse en el área laboral adecuadamente.

Teoría de las necesidades de McClelland (1961). El psicólogo McClelland estudió la relación entre las necesidades y el comportamiento/aprendizaje desde fines del decenio de 1940.

La motivación laboral, está en función de tres necesidades aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona: (a) de logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo; (b) de poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos; (c) de afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

La teoría de McClelland se adapta a la investigación porque los individuos muchas veces no necesitan factores que los inclinen a estar motivados en sus acciones, simplemente sienten una motivación por lograr algo y su motivación se centra únicamente en alcanzarlo.

Teoría de la equidad de Adams (1965). Esta teoría sostiene:

La teoría de la equidad, que se basa en la teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger, es un modelo de motivación que explica la forma en que las personas luchan por la equidad y justicia en los intercambios sociales y las relaciones de estira y afloje. El modelo de equidad concentra la atención en los sentimientos de una persona respecto de cuán equitativamente se le trata en comparación con los demás. Para realizar esta reflexión, la persona compara sus insumos (experiencia, edad, estudios/capacitación, habilidades, creatividad, rasgos de personalidad, dedicación de esfuerzo, aspecto físico personal) con los de otras personas relevantes. Si existe equidad en cuanto al lado de resultados, la organización proporciona sueldos/bonos, prestaciones, asignaciones interesantes, seguridad en el trabajo, promociones, símbolos de estatus, reconocimiento y participación en

decisiones importantes la persona no está motivada para actuar. Si existe desigualdad, la persona quizás presente un cierto comportamiento para reducirla. Esta teoría se relaciona con la investigación ya que como se explica anteriormente la satisfacción laboral de los empleados puede ser afectada por múltiples factores independientes entre sí y cada uno de estos factores puede tener más importancia que los demás según los intereses del individuo.

Teoría de la expectativa de Vroom (1964). Sostiene que:

La Teoría de la expectativa establece que la fuerza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya acompañado de cierto resultado y de lo atractivo que resulte este para el individuo. El modelo de Vroom se basa en tres conceptos clave: (a) expectativa: representa la creencia de la persona de que cierto esfuerzo irá seguido de un grado particular de rendimiento; (b) instrumentalidad: grado en que el individuo cree que un resultado deseado depende de lograr un grado específico de rendimiento; (c) valencia: se refiere al valor negativo o positivo que las personas asignan a los resultados, lo que es un reflejo de las preferencias personales. En otras palabras, representa el grado en que los resultados/recompensas satisfacen a las necesidades personales de un individuo.

Teoría de la expectativa de Porter y Lawler (1968). Lo autores utilizaron la Teoría de la expectativa de Vroom para “desarrollar un punto de vista novedoso de la relación entre la satisfacción del empleado y el desempeño”.

Según Porter y Lawler (1968)

Los autores iniciaron con la premisa de que la motivación (esfuerzo o fuerza) no equivale a satisfacción o desempeño, y se relacionan de manera distinta de lo que se creía tradicionalmente. La motivación, la satisfacción y el desempeño son variables independientes. Porter y Lawler señalaron que el esfuerzo (motivación) no conduce directamente al desempeño. Se tienen que considerar, también, las habilidades, los rasgos y las percepciones de roles. Este modelo pronostica que la satisfacción se determina por la equidad percibida de las recompensas intrínsecas y extrínsecas en el desempeño.

En otras palabras, el modelo de Lawler y Porter propone que el desempeño conduce a la satisfacción. Asimismo, se concluyó que el desempeño y la satisfacción se relacionaban con mayor fuerza cuando las recompensas estaban condicionadas al desempeño que cuando no lo estaban.

Según Chiavenato (2009, p. 57). En particular, el estudio emprendido encontró clara evidencia de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamiento, tales como el compañerismo y la dedicación a la organización.

La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959)

Para explicar detenidamente la Motivación, se utilizará como propuesto a Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación – Higiene. (1959). Existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la

insatisfacción. Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Amorós (2007, p. 84).

Herzberg, investigó la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- **Factores motivadores:** Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo.

Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos.

- **Factores de higiene:** Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza.

Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).

En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo

Para analizar el problema de la presente investigación, se utilizará la Teoría de Frederick Herzberg, (Teoría Motivación – Higiene), debido a que los empleados de la Empresa comercializadora de vidrios del distrito de Independencia” presentan características de ambos factores de dicho modelo, por lo cual se espera que al

aplicar el instrumento el modelo refleje el clima organizacional que posee la empresa

Dimensión 1: Satisfacción en el trabajo

Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

En una investigación realizada por un conjunto de consultores externos en el área de satisfacción laboral y liderizada por Díaz (2006), se obtuvo como resultado, diversos fallos que llevan a la desmotivación en el trabajo, algunos de ellos son citados a continuación:

- Jefes que no son accesibles con facilidad.
- Jefes que no escuchan o atienden suficientemente a sus empleados.
- Las iniciativas y sugerencias personales, muchas veces, no son acogidas o atendidas.
- No se valoran positivamente los esfuerzos que el empleado hace, más allá de lo que podría considerarse normal (esfuerzos de tiempos extras o de sobrecarga de trabajo).
- Poca comunicación vertical y horizontal en la empresa.

- Exceso de presión, por actitudes personales de jefes o mandos intermedios.
- Desconfianza hacia la actitud y el trabajo de los empleados.
- Falta de información sobre la empresa, sus objetivos o su marcha por parte de la Dirección a los empleados.
- Actuaciones por urgencias o impulsos, con poca planificación.
- Falta de definición de las tareas a realizar por los empleados.
- Escasa formación inicial, sobre los puestos de trabajo y tareas a los nuevos empleados.
- Puestos de trabajo mal diseñados, incómodos o poco dotados de elementos necesarios.

En este sentido, Díaz, (2006) afirma:

Todos los temas señalados antes, como subrayados negativamente por los empleados de diversas empresas, son claramente desmotivadores. Es evidente que, cuando un trabajador manifiesta su insatisfacción hacia determinados aspectos como los señalados, su grado de motivación decae pudiendo llegar a extremos límite. En esos casos, o bien reacciona tomando la determinación de cambiar de empresa o, por el contrario, se convierte en un trabajador pasivo, que hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva. (p.13)

En definitiva que, todas esas situaciones descritas que se dan en la práctica, llevan al personal a mostrar su insatisfacción en los cuestionarios y encuestas de medida del grado de satisfacción en el trabajo o de clima y ambiente laboral. Y, también, llevan al abandono de la empresa en búsqueda de otra mejor o que les satisfaga más, aunque consideren a la suya como buena dentro de su sector. Según Amorós (2007, p. 67), existen factores determinantes de la satisfacción en el trabajo y entre ellas se pueden encontrar:

Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.

- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe, que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
 - Compatibilidad entre personalidad y puesto.

Al estar presente estos factores, se puede decir que el empleado está satisfecho con sus responsabilidades, y por ende hará que se sienta identificado con la

empresa en la cual labora. Y son éstos factores los que se esperan que logren tener los empleados de la Empresa comercializadora de vidrios del distrito de Independencia para que alcancen un grado de motivación y satisfacción laboral y un buen clima organizacional. No obstante, estas expectativas no son altas, pues como ya se mencionó la entrevista preliminar arrojó un alto nivel de rotación de los empleados, lo que indica una baja satisfacción laboral.

Dimensión 2: Remuneración Laboral

En las distintas actividades que se llevan a cabo en una organización, se obtiene siempre una remuneración económica. El empleado utiliza su talento y habilidades propias, ya sean físicas o mentales para llevarla a cabo y esto genera un retorno económico que se denomina salario.

Según el Boletín emitido por la Universidad de la Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín (EAFIT, 2003), el salario es el precio pagado por la realización de un trabajo y puede variar dependiendo del lugar, la región, el país, la ocupación, etc.

La Ley Orgánica del Trabajo (LOT) en el Título III, Capítulo I, Artículo 133 define salario de la siguiente manera:

Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros,

comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Esto quiere decir, que la remuneración laboral es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador por las habilidades que este tenga durante un tiempo determinado para que se produzca una determinada tarea organizacional.

Según López (2001) añade que las recompensas en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Un estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU), "Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección.

Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

Todos los empleados realizan su trabajo por la percepción de un salario, salario que aparte de su papel en la satisfacción de necesidades, tiene también un alto contenido de logro social en cuanto es un símbolo de estatus. Un salario

con incentivos plantea que al salario establecido se le pueden añadir una serie de complementos monetarios o no, que varían en razón de determinados logros obtenidos por el trabajador basándose en un mayor rendimiento.

Lawler (1986), citado por Quirós y Cabestrero (2008), plantea que:

- El salario satisface en función de cuanto se ha recibido y de la cantidad que el individuo considera que debería recibir.
- Los sentimientos de satisfacción están influenciados por comparaciones con los recibidos por los demás.
- Se tiende a sobreestimar la remuneración de los que realizan trabajos similares, por una valoración superior del rendimiento propio, merecedor por tanto de mayores retribuciones.

El papel principal de la remuneración es mantener vinculado al individuo con la empresa, da seguridad en el puesto, con lo que reduce las posibilidades de abandono de la organización.

Lawler (1986), citado por Quirós y Cabestrero (2008) sostienen que:

La remuneración es un reforzador secundario, debido a que se asocia con reforzadores básicos (satisfactores de necesidades), actuando en el sentido de factor higiénico según Herzberg, si no se posee ocasiona insatisfacción, pero su posesión aumenta poco la satisfacción.

Aunque el dinero no se pueda considerar un factor motivador, los incentivos financieros han sido utilizados con éxito por las empresas con el objetivo de que los trabajadores se identifiquen con las metas de la organización para lograr mejoras de la productividad.

En fin, la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, entre otras, de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados.

Dimensión 3: Comportamiento Organizacional

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal, y así de este modo también influye en el comportamiento organizacional.

Según Robbins (1998, p. 106) define el comportamiento organizacional como:

Un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Según lo anteriormente dicho, se afirma que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y aspectos se integran para formar un todo.

Según Marka (2010, p. 49) en su artículo en línea “Cómo tratar con personas difíciles”, existen tres tipos de conducta principales: agresivo, pasivo y asertivo. A continuación se presenta cada una de ellas:

- **Conducta Agresiva:** La persona trata de satisfacer sus necesidades, le gusta el sentimiento de poder pero en el fondo sabe que se está aprovechando de los demás, repite constantemente que tiene razón pero oculta un sentimiento de inseguridad y de duda, suele estar sola puesto que su conducta aleja además, tiene la capacidad de desmoralizar y humillar a los demás, se la puede reconocer por su típico lenguaje verbal y corporal.
- **Conducta Pasiva:** Los demás se aprovechan de ella fácilmente (además, fomenta esta actitud), suele tener sentimientos de inseguridad y de inferioridad que se refuerzan siempre que entra en contacto con una persona agresiva, está enfadada consigo misma porque sabe que los demás se aprovechan de ella, es tímida y reservada cuando está con otras personas, se agota y no tiene mucha energía ni entusiasmo, su actitud acaba irritando a los demás, absorbe la energía de los demás.

- **Conducta Asertiva:** Se preocupa por sus derechos y por los de los demás, por lo general, acaba consiguiendo sus metas, respeta a los demás, está dispuesta a negociar y a comprometerse cuando lo considera oportuno, cumple siempre sus objetivos, está preparada para asumir riesgos y, si no funciona, acepta que los errores formen parte del proceso de aprendizaje, reconoce sus fracasos y sus éxitos, es entusiasta y motiva a los otros, se siente bien consigo misma y hace sentirse bien a los demás.

2.2.2. Variable: Desempeño laboral

Alles (2005, p. 79) El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Según Pérez. (2009, p. 495) define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización. Al respecto, Hellriegel (2009, p. 139) “El desempeño excepcional, una organización puede permitir que las personas sientan que han desempeñado sus tareas excepcionalmente bien”. Asimismo, Robbins (1998, p. 98)

“El desempeño laboral en términos de sus calificaciones, pericia en la capacitación (Desempeño en los programas de capacitación) y datos del departamento de personal, como el nivel de los salarios”. De la misma manera, Chavenato (2009, p. 359). “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Según Milkovich y Boudrem (1994, p. 73) consideran el desempeño como: Una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

En la actualidad, en la gestión de administración de recursos humanos se habla día a día del tema de desempeño laboral de los empleados, aunque este tema data de la antigüedad, ya que todos los seres humanos están constantemente evaluando la conducta de los demás. Desde el mismo momento en que una persona es contratada, y este trabajo es lógicamente realizado por otra persona, ésta, lo está evaluando. Desde hace muchos años los teóricos han tratado de encontrar la mejor manera de evaluar el trabajo de un individuo que pertenece a una institución o empresa.

Cuando se habla de desempeño laboral no se puede omitir hablar a la vez de la “Evaluación del Desempeño” que está íntimamente ligado. Algunas

denominaciones de “desempeño laboral” que se pueden encontrar con mayor frecuencia son:

Calificación de actuación, Calificación de desempeño, Registro de ejecución, Evaluación de la actuación, Reporte de desarrollo, Medición del desempeño, Programa de evaluación de Recursos Humanos. Ya que al hablar de mérito éste implica la evaluación exclusivamente de conductas positivas dentro de la organización o comportamientos que van más allá de la responsabilidad formal del sujeto en el puesto que preocupa y que lo hagan merecedor de una recompensa, se considera necesario un cambio en el nombre de esta técnica. Así de esta manera se propone que la denomine como “evaluación del desempeño”.

Se puede definir la “evaluación del desempeño” como un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse ajustes de la misma. Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumenta los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados

El desempeño es una de las variables de resultado más estudiadas en la literatura de psicología del trabajo y las organizaciones.

Según Campbell (1970, p. 127), el desempeño es:

Una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado de la misma. En resumen, es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización.

En la definición de desempeño se podrían incluir tanto las tareas que están definidas en el puesto como las tareas emergentes y las conductas de ciudadanía organizacional, así como las conductas contra productivas.

Según Arias (2000, p. 84). Para la administración:

El adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva.

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y

sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Según Bittel (2000, p. 84), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, entre otros) están fallando y en consecuencia, en una empresa de servicios como es el caso de la empresa comercializadora de vidrios del distrito de Independencia, puede afectar la calidad de servicio y por ende, la productividad de la organización.

Bases teóricas de Desempeño laboral

En nuestro estudio, tratamos de mostrar como las perspectivas de empleo futuro de la organización y las prácticas de recursos humanos pueden influir en diferentes facetas del clima psicológico y organizacional y, cómo éstas facetas a su vez influyen en la satisfacción laboral y en el desempeño de los empleados. A continuación, desarrollamos las principales teorías, que junto con el modelo de Ostroff y Bowen (2000, p. 21) avalan teóricamente el presente trabajo. Hay

evidencia teórica y empírica que relaciona las facetas de clima psicológico estudiadas con sus antecedentes y consecuentes del modelo teórico propuesto. Con el fin de evitar la redundancia con los estudios que componen la presente tesis, este apartado únicamente profundiza en algunas teorías que relacionan las facetas de clima psicológico entre ellas o con el resto de antecedentes y consecuentes.

Teoría de la Aproximación Bifactorial (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959).

Según Stoner y Freeman (1994, p. 47) sostiene que:

La teoría de los dos factores postula que hay ciertos factores que están asociados con alta satisfacción laboral, y otros con insatisfacción laboral. Así, las condiciones que producen satisfacción son aspectos relacionados con la posibilidad de desarrollo, la obtención de reconocimiento, ser creativo en el propio trabajo, tener responsabilidades respecto al trabajo y respecto a los demás, y la promoción. A ese conjunto de elementos se les denomina factores de contenido. Asimismo, hallan aspectos que causan insatisfacción como la política de la compañía y de la dirección (perspectivas de empleo futuro, apoyo organizacional), los aspectos de supervisión (apoyo del supervisor), las relaciones interpersonales, el salario y las condiciones de trabajo (clima de inseguridad laboral, clima de autonomía). Este conjunto de factores se denominan higiénicos ya que son necesarios para evitar la insatisfacción laboral. Sin embargo, esta teoría ha recibido críticas por el modo de recoger los datos (método de incidentes críticos), ya que supone que la gente puede, y desearía informar de sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. Sin

embargo, la gente está predispuesta a atribuirse los sucesos de éxito, mientras que aluden a factores externos como causas de fracasos.

Según Dawis y Lofquist (1964, p. 73). Explica su teoría entre la interacción entre el ambiente y el individuo, en este caso hace referencia al ambiente laboral. Desde esta teoría, el grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia. En primer lugar, el grado en que las personas poseen y facilitan habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que podríamos denominar el resultado satisfactorio desde el punto de vista laboral. En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal. Como se puede observar, en este caso, la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Teoría de la Escuela de Gestalt.

La Psicología de la Gestalt es una corriente de la psicología moderna, y su origen fue en Alemania a principios del siglo XX, y cuyos exponentes más reconocidos han sido los teóricos: Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka y Kurt Lewin. Se basa en la organización de la percepción, donde las personas comprenden el mundo que les rodea basándose en circunstancias percibidas e inferidas y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la

percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento y que el individuo tiene que adaptarse a su medio.

Según Brunet (2004, p. 23) manifiesta que:

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, con el propósito de conocer el comportamiento que requiere la organización y alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Modelo de las características del puesto

El modelo de las características del puesto es uno de los enfoques más conocidos para el diseño de puestos. Este modelo utiliza las recomendaciones de Herzberg de sumar motivadores al trabajo de una persona y minimizar la cantidad de factores higiénicos que se utilizan; implica incrementar la cantidad de variedad de habilidades, de identidad con la tarea, de significado de la tarea, de autonomía y de retroalimentación de un puesto. El modelo propone que los niveles de estas características del puesto afectan tres estados psicológicos críticos: 1) sentir que la tarea desempeñada tiene sentido, 2) asumir la responsabilidad personal por los resultados de la tarea y 3) conocer los resultados del desempeño de la tarea. Si los tres estados psicológicos son positivos, se activa puesto sin sentido, sin responsabilidad, ni retroalimentación es incompleto y no motiva mucho al empleado.

Cinco características del puesto son la clave de este modelo. Se definen así:

- Variedad de las habilidades. La medida en que el puesto requiere una variedad de competencias del empleado para desempeñarlo.
- Identidad de la tarea. La medida en la que el puesto requiere que el empleado termine una pieza de trabajo completa e identificable; es decir, realizar la tarea de principio a fin con un resultado visible.
- Significado de la tarea. La medida en la que el empleado percibe que el puesto tiene un impacto significativo en las vidas de otras personas, ya sea que estén dentro o fuera de la organización.
- Autonomía. La medida en que el puesto proporciona facultades y discreción a un empleado para programar las tareas y determinar los procedimientos que serán usados para desempeñarlas...
- Retroalimentación del puesto. La medida en la que el desempeño de las tareas relacionadas con el puesto proporciona información directa y clara respecto a la efectividad del desempeño del empleado.

Modelo de la equidad: Equilibrio de los insumos y los resultados

Este modelo tiene como enfoque en los sentimientos que tiene un trabajador respecto a si ha recibido un trato justo en comparación con otras. Se basa en la idea de que las personas están motivadas para mantener una relación justa o equitativa entre ellos y con otros, así como para evitar relaciones que son injustas o

inequitativas. El modelo parte de dos supuestos básicos. El primero considera que las personas evalúan sus relaciones interpersonales como el comprar algo de su interés que sea valorativo para él. El modelo supone que las relaciones son un proceso de intercambio en el cual las personas hacen aportaciones y esperan obtener ciertos resultados. El segundo supuesto considera que las personas no operan en el vacío, sino que comparan sus situaciones con las de otras personas de la organización para determinar si son o no justas.

De acuerdo con el modelo de la equidad, las personas ponderan a distintos insumos y resultados a partir de la forma en que perciben la situación. Como casi todas las situaciones implican muchos insumos y resultados, el proceso de ponderación no es preciso. Sin embargo importantes y los menos importantes. Después de que han obtenido una razón de insumos y resultados propios, pasan a compararla con las razones de éstos que, según su percepción, han recibido otros que están en la misma situación o en una similar a la suya. Así, estos otros relevantes se convierten en punto de referencia para la comparación que harán esas personas con el fin de determinar si consideran que han recibido un trato equitativo.

La equidad existirá siempre y cuando la razón de insumos y resultados que una persona percibe que ha recibido sea igual a la de otras relevantes. Por ejemplo, una persona tal vez piense que, en términos de lo que él invierte en su trabajo, su compensación es justa en comparación con lo que otros ganan por los insumos que

aportan. La inequidad se presenta cuando la persona percibe que la razón de resultados a insumos no es igual al de su referente.

Fundamentos de Desempeño laboral

El Sistema de Evaluación del Desempeño está fundamentado en los principios de la justicia y el respeto al trabajador. Será un medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisión en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos tales como: reconocimiento, aumento por méritos, transferencias, adiestramiento, y evaluación del personal fijo y contratado.

Desempeño laboral en el sistema laboral

Trabajo mentalmente desafiante

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

Recompensa justa

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo

con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción.

Condiciones favorables de trabajo

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo- por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

Dimensiones: Desempeño laboral

Dimensión 1: El desempeño auto informado.

El desempeño en la presente tesis se ha medido como una ejecución efectiva del trabajo y de las tareas por parte del trabajador. Se ha tenido en cuenta el llamado “desempeño técnico” (Abramis, 1994, p. 549) que se define como “un buen manejo de las demandas, una correcta toma de decisiones y realizar el trabajo sin errores por parte del trabajador”.

Dimensión 2: Absentismo

Según Koslowsky (2009, p. 87). Tradicionalmente, el absentismo se ha definido “como no ir al trabajo durante el periodo de tiempo en que oficialmente se espera o se requiere al trabajador en el mismo, incumpliendo un acuerdo verbal o contractual”. Según el autor, el absentismo puede ser voluntario o involuntario. El absentismo involuntario se atribuye a factores más allá del control del empleado y el voluntario a una decisión clara de no aparecer por el trabajo en un día en particular. Sin embargo, mientras que algunos factores no controlables pueden ser suficientes para ausentarse del trabajo para algunos empleados (un fuerte temporal), los mismos factores no implicarían faltar al trabajo para otros empleados (Smulders, 1980). Por ejemplo, Smith (1977) halló que las actitudes laborales, en concreto la satisfacción laboral, predecía la asistencia al trabajo en días que nevaba mucho, pero no en los días claros en Nueva York. Por otro lado Fisher (1994, p. 72) halló que la insatisfacción laboral y los problemas con el alcohol influían en el absentismo por lesiones. Steers y Rhodes (1990, p. 86) afirman que el hecho de asistir al trabajo implica dos factores: la capacidad percibida de asistir y la motivación para ir. Esta motivación estaría determinada por las normas del grupo y los incentivos del sistema, y tendría que ver muy poco con diferencias individuales. Por tanto, el absentismo podría ser considerado más como una norma del grupo determinada por factores grupales y organizacionales, que una conducta determinada por factores individuales los cuáles jugarían un rol secundario. En una organización donde no se penaliza la ausencia en el trabajo en su sistema de

retribución, es más que probable que el nivel de absentismo sea mayor en otra organización que sí tiene en cuenta la asistencia al trabajo en el sistema retributivo.

Según Koslowski (2009, p. 14) la organización desarrolla una serie de políticas de gestión, un estilo de liderazgo, una cultura organizacional, y una comunicación organizacional, entre otros aspectos organizacionales que inciden en el desarrollo de actitudes similares por parte de sus empleados. Según esta autora, las relaciones que tienen con el absentismo actitudes como la satisfacción laboral y el compromiso individual podrían interaccionar con otras variables ejerciendo un efecto amortiguador en el absentismo. Sin embargo, Anderson et al. (2001) recogen diversos estudios que muestran la relación negativa entre satisfacción laboral y absentismo a nivel individual.

Dimensión 3: Metas y Resultados

Satisfacción del desempeño del trabajador por parte del empleador. En la presente tesis, se analiza la satisfacción con el desempeño del trabajador por parte del empleador o representante de la organización. En este caso, se trataría de una variable configural (Kozlowski, 2009) ya que una persona de la organización con una visión general del desempeño de sus empleados en la organización informaría, por tanto, de una característica de la organización (el nivel de desempeño de sus empleados) y emitiría una evaluación sobre la misma en función de la satisfacción que le produjese el desempeño de sus empleados. Dentro de la diferenciación de Guion (1965, p. 80) se considera en la presente tesis como un juicio de un superior

sobre el desempeño de los empleados. En este caso, el superior tiene una visión general del desempeño de los empleados de su organización, mientras que el desempeño individual ha sido auto informado por los empleados.

2.3. Definición de términos básicos

Comportamiento Organizacional: Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal, y así de este modo también influye en el comportamiento organizacional. Robbins (1998, p. 106).

Desempeño laboral: “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización. Pérez. (2009, p. 495).

Factores de higiene: Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Amorós (2007, p. 84).

Factores motivadores: Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez

se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. Amorós (2007, p. 84).

Motivación: “la motivación es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta”. Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001, p. 62).

Motivación laboral: “La situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida”. Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001).

Necesidades fisiológicas: corresponden a las necesidades primarias, vitales o vegetativas; están relacionadas con la supervivencia de la persona, y son innatas e instintivas. Chiavenato (2009, p. 100).

Necesidades psicológicas: corresponden a las necesidades secundarias (exclusivas del hombre) adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida diaria. Chiavenato (2009, p. 101).

Necesidades de autorrealización: corresponden a las necesidades más elevadas, producto de la educación y la cultura. Chiavenato (2009, p. 102).

Remuneración Laboral: El salario es el precio pagado por la realización de un trabajo y puede variar dependiendo del lugar, la región, el país, la ocupación, etc. Boletín emitido por la Universidad de la Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín (EAFIT, 2003).

Satisfacción en el trabajo: Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

CAPITULO III

HIPÒTESIS Y VARIABLES

3.1. HIPÒTESIS

3.1. Hipótesis general

Existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019.

3.2. Hipótesis específica

La satisfacción en el trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

Existe relación significativa entre la remuneración laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

El comportamiento organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

3.2. Variables de la investigación

3.2.1. Definición conceptual de la variable

Variable: La motivación

Según Chiavenato (2004, p. 56). La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Variable: Desempeño laboral

Según Campbell (1970, p. 127), el desempeño es: Una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado de la misma

3.2.1. Operacionalización de las variables (Definición conceptual y operacional)

Tabla1
Operacionalización de variable motivación

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ÍNDICE	INSTRUMENTO
LA MOTIVACIÓN	Según Chiavenato (2004, p. 56). La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.	Es decir la motivación implica impulsos o fuerzas que nos da energía y nos dirigen a actuar de la manera en que lo hacemos. Dicha variable se medirá teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: Satisfacción en el trabajo, Remuneración Laboral y Comportamiento Organizacional.	Satisfacción en el trabajo. Remuneración Labora I Comportamiento Organizacional	Materiales y Herramientas. Infraestructura Laboral. Manuales de Gestión. Tecnología Sueldos y Salarios. Seguridad y Salud. Recreación e Integración. Desarrollo Profesional. Capacidad y Competencia. Diseño de Puesto. Autonomía. Direccionamiento.	1,2,3,4 5,6,7,8 9,10,11,12	Ordinal	CUESTIONARIO

Tabla 2

Operacionalización de la variable desempeño laboral

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ÍNDICE	INSTRUMENTO
Desempeño laboral	Según Campbell (1970, p. 127), el desempeño es: Una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado de la misma.	Es decir el desempeño es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización. Para medir dicha variable se tiene en cuenta las dimensiones: El desempeño autoinformado, Absentismo y Metas y Resultados.	El desempeño autoinformado. Absentismo Metas y Resultados	Conocimiento del Puesto. Resolución de Problemas. Innovación. Proactividad e Iniciativa. Relaciones Humanas. Cooperación. Responsabilidad. Liderazgo Cantidad de Trabajo. Calidad de Trabajo. Reducción de Costos. Cumplimiento de Plazos	13, 14, 15, 16 17, 18, 19, 20 21, 22, 23, 24	Ordinal	Cuestionario

CAPÍTULO IV:

METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

El estudio es de tipo científico, cuantitativo, multivariado, analítico, comparativo y transversal. Es científico por es metódica, se aplica métodos de investigación científica, como la inducción, deducción, contrastación de hipótesis etc.

La investigación fue de tipo básica Valderrama (2013) menciona que el tipo de investigación es básica, precisamente estos fundamentos teóricos establecerán las bases teóricas y científicas gnoseológicas del marco teórico, posteriormente se plantearan hipótesis, para luego probarlas estadísticamente y contrastarlas con la problemática actual para llegar a las conclusiones. ” (p. 164).

Enfoque cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2014, p. 4).

4.1.2. Nivel de la investigación

La investigación es de nivel correlacional, los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos

o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p.81

La Investigación correlacional. Sánchez y Reyes (2002, p. 79) al respecto manifiestan que este diseño “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados”.

“Este tipo de estudio nos permite afirmar en qué medida las variaciones en una variable o evento están asociadas con las variaciones en la otra u otras variables o eventos”,

4.2.- Método y diseño de la investigación

4.2.1. Método de investigación

Consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por tanto las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas, por lo cual su validez interna es discutible. A través del método descriptivo se identifica y conoce la naturaleza de una situación en la medida en que ella existe durante el tiempo del estudio; por consiguiente no hay administración o control manipulativo o un tratamiento específico. Su propósito: Describir cómo se presentan y qué existe con respecto a las variables o condiciones en una situación. (Sánchez y Reyes, 2002, p. 79)

Enfoque cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2014, p. 4).

4.2.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: (Hernández, 2014, pág. 152) refiere que este tipo de estudio se caracterizó por la “*no manipulación deliberada de las variables por parte del investigador*”. A su vez, (Kerlinger, F. y Lee, H., 2002, pág. 504) señalaron que “*la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones no son manipulables*”

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2014, p.151).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

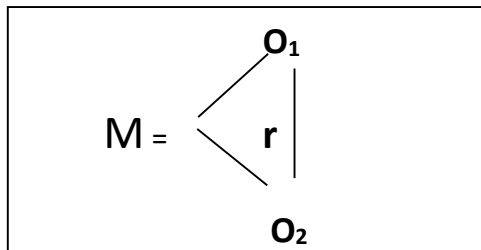


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

M : trabajadores

O₁ : Observación sobre la variable motivación

R : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

O₂ : Observación sobre la variable desempeño laboral

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

Mc Millan (2001) define a la población como “el grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. Este grupo también se conoce como población objetivo o universo”. (p. 135)

La población está constituida por 86 trabajadores

N= 86 trabajadores

4.3.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se emplea la forma de cálculo muestral para una proporción poblacional comparada y relacionada. La cual será calculada al 95% de confiabilidad y un 5% de error estándar.

Cálculo de la muestra para poblaciones infinitas (cálculo de dos proporciones poblacionales)

$$n = \frac{z^2 p q N}{E^2 (n - 1) + z^2 p q}$$

Dónde:

N= 86

q= probabilidad de no inclusión

Z = 1,96 (para un nivel de confianza al 95%)

E= 5% error: 0,05

p= probabilidad de inclusión

Al transponer cifras se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) (86)}{(0,05)^2(86 - 1)+ (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

n= 71

4.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

4.4.1. Técnicas

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta para ambas variables, según Bernal (2010), es una técnica de recolección de información. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (p. 194).

4.4.2. Instrumentos

El instrumento utilizado para la presente investigación es el cuestionario, que será aplicado a los trabajadores de la Marina de Guerra del Perú

Se diseñó un cuestionario para evaluar las variables en estudio: La motivación y desempeño laboral, el referido instrumento se caracterizará por ser formal y estructurado, constando de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, en esta sección se describe el propósito de la investigación y se señalan las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces; así mismo el agradecimiento por su participación.

Ficha técnica del instrumento para medir la motivación

Autor: Chiavenato

Adaptado por: Karen Bazan

Lugar: Marina de Guerra del Perú

Universo de estudio: 71 trabajadores

Escala de medición: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca, Nunca

Tiempo utilizado: 20 minutos

Ficha técnica del instrumento para medir el desempeño laboral

Autor: Campbell

Adaptado por: Karen Bazán

Lugar: Marina de Guerra del Perú

Universo de estudio: 71 trabajadores

Tiempo utilizado: 20 minutos

Validez y confiabilidad del instrumento

Validez

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2014) la validez de un instrumento de medición consiste en el grado en que un instrumento mide realmente a la variable en estudio que pretende medir, es decir los jueces expertos seleccionados revisan la pertinencia, la relevancia y la claridad de los ítems de acuerdo a los indicadores y dimensiones

El instrumento que se aplicará en la presente investigación es un cuestionario sobre las estrategias de marketing y el incremento de ventas, validado y aprobado por 3 docentes

Confiabilidad del instrumento

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2014), la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones

equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach ya que ambos instrumentos han sido medidos en escala ordinal.

Tabla 3

Confiabilidad de los instrumentos

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Motivación	.755	12
Desempeño laboral	.767	12

3.5. Plan de recolección de datos

El objetivo es recolectar los datos en torno a las variables para ser analizados, ello se dará a través de dos cuestionarios, las respuestas obtenidas serán codificadas para su análisis. A continuación, se menciona algunos pasos a seguir

Primero una vez corregido el instrumento se aplicará

La siguiente etapa se procede a la aplicación del instrumento en el campo.

Se realiza la revisión de la información recogida.

Finalmente, se realizará la contrastación de la hipótesis

Estrategias para la prueba de hipótesis, Los datos fueron procesados a través de las siguientes fórmulas:

Prueba de Normalidad (Kolmogorov – Smirnov), Esta prueba se utilizó para contrastar las hipótesis. El contraste se basó en las diferencias entre las frecuencias relativas acumuladas hasta los mismos puntos de corte correspondientes a la muestra.

$$D \equiv \sup_{-\infty < x < \infty} [F_e(x) - F(x)]$$

Coeficiente de Correlación de Spearman, este coeficiente de correlación, (Versión no paramétrica del coeficiente de correlación de Pearson), se basó en los rangos de los datos en lugar de hacerlo en los valores reales. Los valores del coeficiente van de -1 a +1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y el valor absoluto del coeficiente de correlación indica la fuerza de la relación entre las variables. Los valores absolutos mayores indican que la relación es mayor.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Además se utilizó el Programa Estadístico SPSS, para procesar las encuestas y contrastar hipótesis. Se trabajará con fórmulas de estadística básica, así como estadística inferencial.

CAPÍTULO IV:

RESULTADOS

Después de recoger los datos, se procedió a colocarlos en una base de datos los cuales fueron procesados obteniéndose los siguientes resultados.

4.1 Descripción de resultados

Variable: Motivación

Tabla 4

Frecuencia y porcentajes de la variable motivación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	34	48,6
	Regular	36	51,4
	Total	70	100,0

Fuente: Base de datos

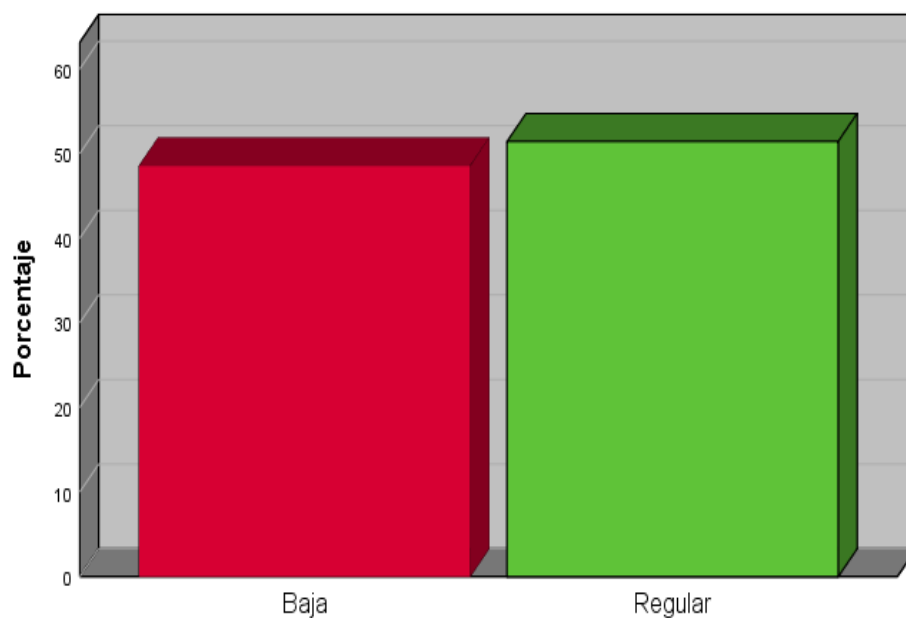


Figura 1: Porcentajes de los niveles de la variable *motivación*

Los datos procesados que se muestran en la tabla y figura respectiva en cuanto a los niveles de motivación de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú, se tiene que el 48,6% están en un nivel bajo mientras que el 51,4% está en un nivel regular.

Tabla 5

Frecuencia y porcentajes de la dimensión satisfacción en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	32	45,7
	Regular	38	54,3
	Total	70	100,0

Fuente: Base de datos

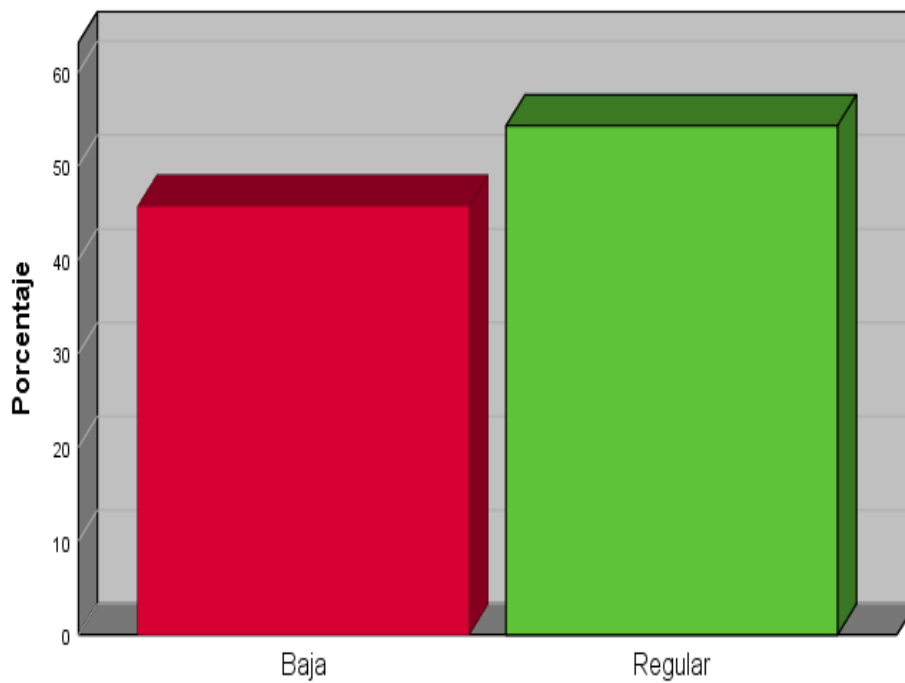


Figura 2: Porcentajes de los niveles de la dimensión satisfacción en el trabajo

Los datos procesados que se muestran en la tabla y figura respectiva en cuanto a los niveles de la satisfacción en el trabajo de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú, se tiene que el 45,7% están en un nivel bajo mientras que el 54,3% está en un nivel regular.

Tabla 6

Frecuencia y porcentajes de la dimensión remuneración laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	35	50,0
	Regular	34	48,6
	Alta	1	1,4
	Total	70	100,0

Fuente: Base de datos

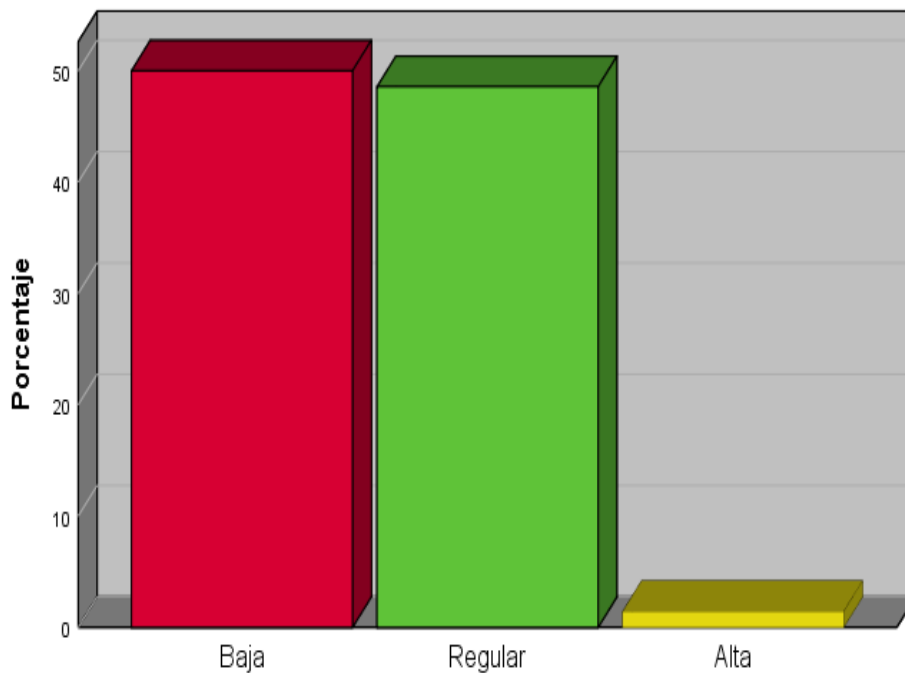


Figura 3: Porcentajes de los niveles de la dimensión remuneración laboral
 Los datos procesados que se muestran en la tabla y figura respectiva en cuanto a los niveles de satisfacción con la remuneración laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú, se tiene que el 50% considera que está en un nivel bajo mientras que el 48,6% considera que es regular y el 1,4% lo considera que es alta

Tabla 7

Frecuencia y porcentajes de la dimensión comportamiento organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	30	42,9
	Regular	39	55,7
	Alta	1	1,4
	Total	70	100,0

Fuente: Base de datos

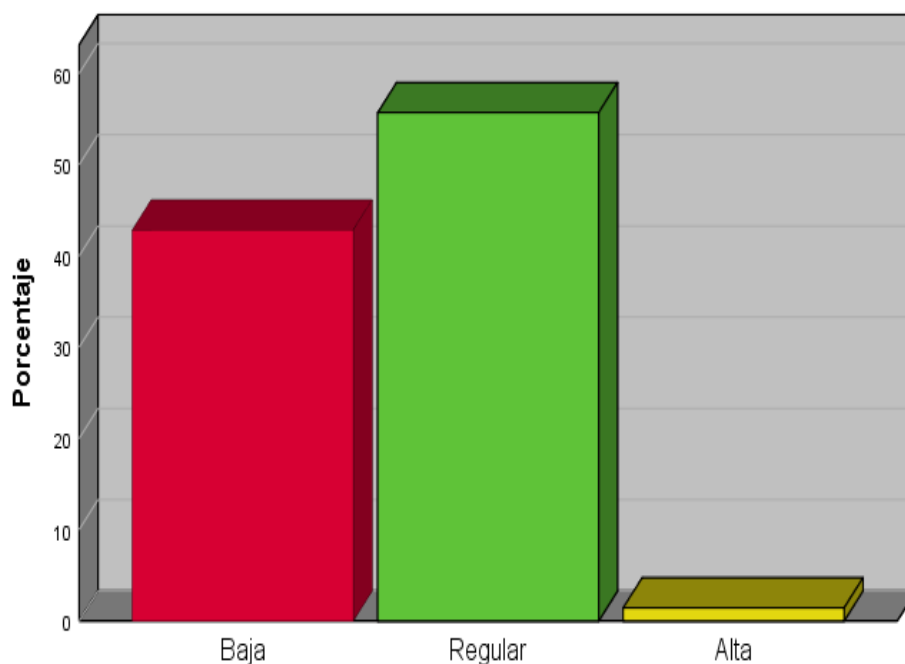


Figura 4: Porcentajes de los niveles de la dimensión comportamiento organizacional

Los datos procesados que se muestran en la tabla y figura respectiva en cuanto a los niveles de comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú, se tiene que el 42,9% están en un nivel bajo mientras que el 55,7% está en un nivel regular y el 1,4% considera que esta en un nivel bajo

Variable: Desempeño laboral

Tabla 8

Frecuencia y porcentajes de la variable desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	32	45,7
	Regular	38	54,3
	Total	70	100,0

Fuente: Base de datos

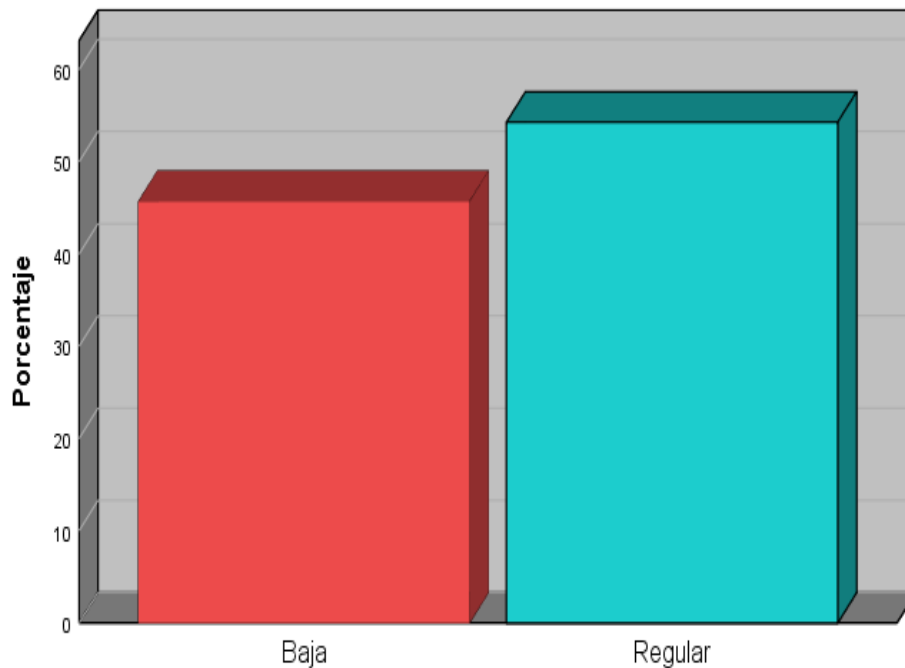


Figura 5: Porcentajes de los niveles de la variable *desempeño laboral*

Los datos procesados que se muestran en la tabla y figura respectiva en cuanto a los niveles de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú, se tiene que el 45,7% están en un nivel bajo mientras que el 54,3% está en un nivel regular.

Tabla 9

Frecuencia y porcentajes de la dimensión desempeño auto informado

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	34	48,6
	Regular	36	51,4
	Total	70	100,0

Fuente: Base de datos

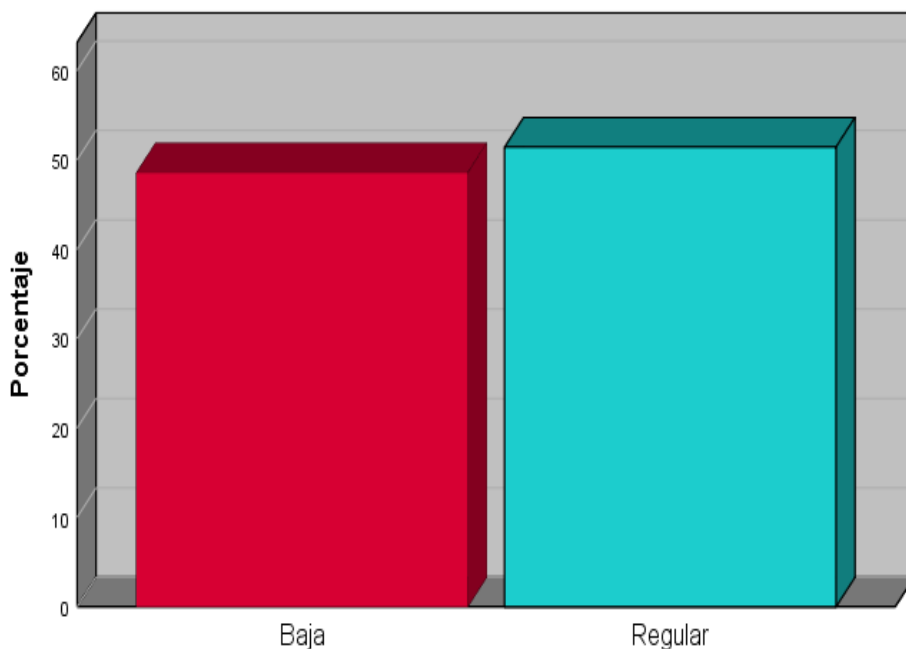


Figura 6: Porcentajes de los niveles de la dimensión desempeño auto informado

Los datos procesados que se muestran en la tabla y figura respectiva en cuanto a los niveles de desempeño auto informado de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú, se tiene que el 48,6% están en un nivel bajo mientras que el 51,4% está en un nivel regular.

Tabla 10

Frecuencia y porcentajes de la dimensión absentismo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	36	51,4
	Regular	34	48,6
	Total	70	100,0

Fuente: Base de datos

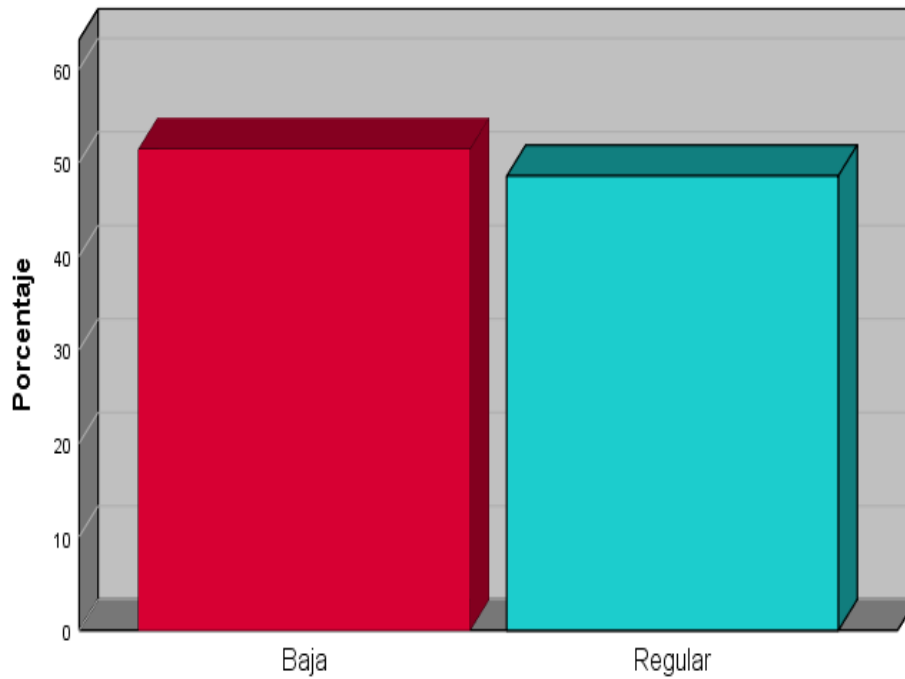


Figura 7: Porcentajes de los niveles de la dimensión absentismo

Los datos procesados que se muestran en la tabla y figura respectiva en cuanto a los niveles de absentismo en los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú, se tiene que el 51,4% están en un nivel bajo mientras que el 48,6% está en un nivel regular.

Tabla 11

Frecuencia y porcentajes de la dimensión metas y resultados

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	29	41,4
	Regular	40	57,2
	Alta	1	1,4

Total	70	100,0
-------	----	-------

Fuente: Base de datos

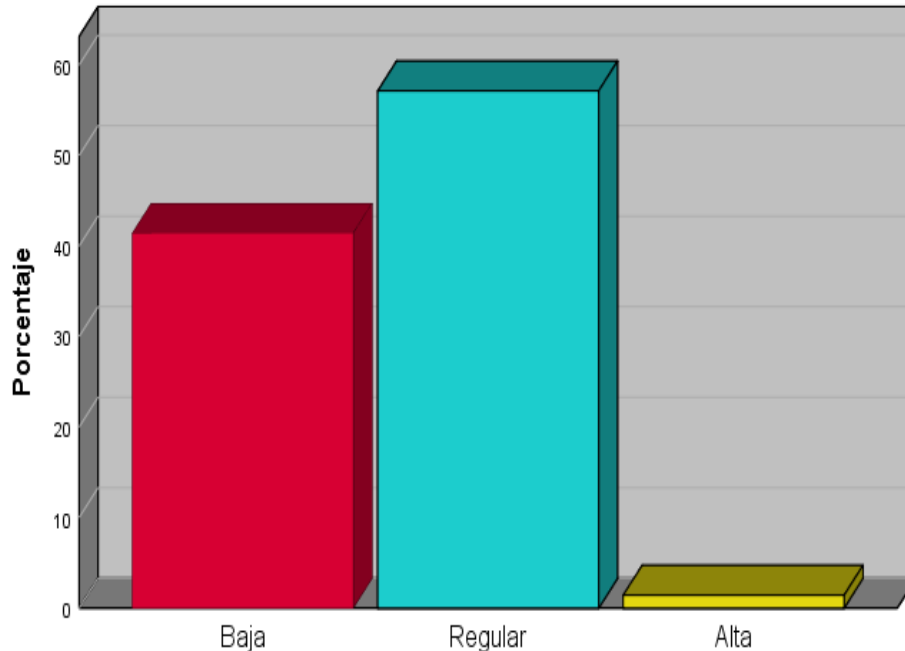


Figura 8: Porcentajes de los niveles de la dimensión metas y resultados

Los datos procesados que se muestran en la tabla y figura respectiva en cuanto a los niveles de metas y resultados en los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú, se tiene que el 41,4% están en un nivel bajo mientras que el 57,2% está en un nivel regular y el 1,4% lo considera en un al nivel

4.2 Prueba de hipótesis

Antes de procesar los datos para realizar la prueba de hipótesis se realizó la prueba de normalidad de datos mediante el estadístico de Kolmogorov-Smirnov en la que se planteó lo siguiente

Ho: Los datos de la variable provienen de una distribución normal.

H1: Los datos de la variable no provienen de una distribución normal.

Consideramos la regla de decisión:

$p < 0.05$, se rechaza la Ho.

$p > 0.05$, no se rechaza la Ho.

Tabla 12

Prueba de normalidad

Utilizando el SPSS, nos presenta:

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Motivación	,124	70	,027
Desempeño laboral	,114	70	,024*

En base a los resultados mostrados en la tabla se puede afirmar que los datos mostrados de las variables no presentan una distribución normal por lo que se tomara los estadísticos no paramétricos para la prueba de hipótesis y al ser de nivel correlacional se utilizó la prueba de correlación Rho de Spearman; así mismo se tomó en cuenta los siguientes criterios

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

Se utilizará la siguiente comparación para establecer el nivel de correlación:

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Nota: Ruiz (2002).

Hipótesis general.

Ho: No existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019.

Ha: Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019.

Tabla 13

Correlación entre la motivación y el desempeño laboral

		Motivación	Desempeño
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	70
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,704**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	70

**.

La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Teniendo como base los criterios establecidos se puede afirmar que según los datos mostrados en la tabla respectiva en cuanto a la hipótesis general, en la cual se tiene que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,704** lo que se interpreta al 95% , que la correlación es alta y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019.

Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 1.

Ho: La satisfacción en el trabajo no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

Ha: La satisfacción en el trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

Tabla 14

Correlación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral

		Satisfacción	Desempeño
Satisfacción	Coeficiente de correlación	1,000	,521**

Rho de Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
Desempeño		Coefficiente de correlación	,521**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70
**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

Teniendo como base los criterios establecidos se puede afirmar que según los datos mostrados en la tabla respectiva en cuanto a la hipótesis específica primera, en la cual se tiene que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,521** lo que se interpreta al 95%, que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que la satisfacción en el trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

Hipótesis específica 2.

Ho: Existe relación significativa entre la remuneración laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

Ha: No existe relación significativa entre la remuneración laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

Tabla 15

Correlación entre la remuneración laboral y el desempeño laboral

			Remuneraciones	Desempeño
Rho de Spearman	Remuneraciones	Coefficiente de correlación	1,000	,631**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,631**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70
**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

Teniendo como base los criterios establecidos se puede afirmar que según los datos mostrados en la tabla respectiva en cuanto a la hipótesis específica segunda , en la cual se tiene que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,631** lo que se interpreta al 95% , que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la remuneración laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

Hipótesis específica 3.

Ho: El comportamiento organizacional no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

Ha: El comportamiento organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

Tabla 16

Correlación entre el comportamiento organizacional con el desempeño laboral

			Comportamiento organizacional	Desempeño
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,529**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,529**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70
**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

Teniendo como base los criterios establecidos se puede afirmar que según los datos mostrados en la tabla respectiva en cuanto a la hipótesis específica tercera, en la cual se tiene que existe un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,529** lo que se interpreta al 95%, que la correlación es moderada y significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que el comportamiento organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019

CAPITULO V DISCUSIÓN

Discusión de resultados

De acuerdo con los datos presentados e interpretados se puede afirmar que existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019. Al respecto, (Chiavenato, 2004, p. 56) señalo que a motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

En ese sentido, una de las conclusiones de esta investigación es similar a la de Delgado y Di Antonio (2010) en su tesis titulada:” La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso”, donde se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. El estudio planteado por Sum (2015) en su estudio sobre motivación y desempeño laboral señalo que los resultaos obtenidos durante la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

En cuanto a la hipótesis especifica primera se puede afirmar que la satisfacción en el trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores

administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019, es necesario resaltar que la satisfacción es la actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

Estos resultados se difieren a las conclusiones de Polo (2009) en su tesis titulada: “Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (caso Manizales)” halló Tras el análisis realizado El 87% de los empleados de las E.S.P. de las ciudades de Manizales escogidos para el estudio manifiestan estar totalmente comprometidos con los resultados de los objetivos y metas de la empresa en la que trabajan, aunque el 34% de los trabajadores de las E.S.P. en cuanto a su desempeño laboral no se sienten correspondidos totalmente por estas organizaciones. De la misma manera los resultados difieren con los resultados de Zavala (2014) en su tesis titulada: “Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas”. México, D.F. Los resultados arrojados por el instrumento de medición muestran que, en términos generales, la población de estudio manifiesta niveles de motivación y satisfacción laboral altos o muy altos.

En cuanto a la hipótesis específica segunda se puede afirmar que existe relación significativa entre la remuneración laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019, En cuanto a las remuneraciones ellas son consideradas como las distintas actividades que se llevan a cabo en una organización, se obtiene siempre una remuneración económica. El empleado utiliza su talento y habilidades propias, ya sean físicas o mentales para llevarla a cabo y esto genera un retorno económico que se denomina salario.

Ello concuerda con Sánchez (2011) en su tesis titulada “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo quien concluye que se pudo observar que existe un alto índice de descontento por los ingresos que perciben en relación a el trabajo que realizan, lo cual no resulta un incentivo para ejecutar satisfactoriamente y con entusiasmo las labores cotidianas, debido a que son muy pocos los beneficios sociales que logran obtener por no poseer un salario justo acorde con la función y nivel de exigencias que desempeñan; unido al incentivo y nivel de exigencias que desempeñan; unido al incentivo que nunca reciben, por cuanto jamás son tomados en cuenta para participar en eventos que les permita respaldar su profesión.

Este resultado es similar a la de Cabrera (2011) en su tesis titulada: “Motivación Laboral y Desempeño de los trabajadores de la J& W CIA. Nos dice cuando el trabajador busca mejorar su salario y la capacitación, tiende a tener una fuerte motivación para desempeñar mejor. El 53% de los trabajadores de la empresa J& W

CIA, consideran que la motivación laboral influye para alcanzar un mejor desempeño. Con respecto a la remuneración el 38% de los trabajadores de la empresa J& W CIA, consideran que es factor principal que influye en su motivación para obtener un mejor desempeño

En cuanto a la hipótesis específica tercera se puede afirmar que el comportamiento organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019, dese la perspectiva de Robbins (1998, p. 106) quien señalo que el comportamiento organizacional como: Un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización; por ello si estas condiciones no se dan en la institución ello permitirá que los niveles de desempeño laboral de los trabajadores sea bajo.

CONCLUSIONES

Después de procesar los datos respectivos de las encuestas, los cuales fueron interpretados, ello permitió llegar a concluir que:

Primera: En cuanto al objetivo general presentado se determinó que existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019., al obtenerse que el valor de $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), así como un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,704**, así mismo se logró evidenciar que el 45,7% considera que esta bajo el desempeño laboral de los trabajadores así como que el 48,6% considera es bajo su nivel de motivación; ello permite asimismo señalar que si la institución plantea mejoras en cuanto a los niveles de motivación ello se reflejara en una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores

Segunda: Así mismo los datos presentados y analizados en cuanto al objetivo específico primero permitió determinar que la satisfacción en el trabajo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019, al obtenerse que el valor de $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$); así mismo se evidencio que el 45,7% considera que baja su satisfacción en el trabajo por ello si las acciones planteadas por la alta directiva mejora estos niveles ello permitirá que mejore el desempeño laboral de los trabajadores

Tercera: Los datos determinaron que en cuanto al objetivo específico segundo que la remuneración laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la

Marina de Guerra del Perú – Lima 2019, al obtenerse que el valor de $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), así como un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,631**, a ello se agrega que el 50% de los trabajadores administrativos considera bajo las remuneraciones percibidas ello hace que los niveles de desempeño laboral no se han los adecuados.

Cuarta: En cuanto al objetivo específico tercero se pudo determinar que existe relación significativa entre el comportamiento organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019, al obtenerse que el valor de $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), así como un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,529**, así como que el 42,9% considera que es bajo el nivel de comportamiento organizacional de los trabajadores lo cual hace que sea bajo los niveles de desempeño laboral

RECOMENDACIONES

Los datos analizados permiten llegar a plantear las siguientes recomendaciones a tener en cuenta en la alta gerencia con el fin de mejorar:

Se recomienda que tenga en mente siempre una visión a futuro mediante la implementación de la propuesta, desarrolle una estrategia de motivación de nivel corporativo, la cual entusiasme a los trabajadores para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

Informar los resultados de las investigaciones a los jefes para que puedan desarrollar estrategias orientadas a superar los factores como el realizar capacitación en manejo de emociones, manejo del estrés entre otras que le ayude en su vida personal como laboral

Fortalecer el factor de remuneración de acuerdo a sus méritos alcanzados y mejorar el factor de relaciones con los compañeros a través de reuniones sociales y actividades, la relación con los compañeros.

Se recomienda que en la medida de sus posibilidades se enfoquen en la satisfacción y crecimiento personal y profesional de todos sus trabajadores sin importar el cargo que ocupen y procurando que los valores y objetivos organizaciones siempre estén

presentes, lo que les permitirá obtener mayor rendimiento por parte de sus empleados generando un mayor desempeño organizacional

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Abramis, D. (1994). *Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted -u?* Psychological Reports.

Adams, J. (1965). *Inequity in Social Exchange*. New York: Academic Press.

Adler, N.J. y Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5a ed.). Mason, OH: Thomson.

Alvitez, F. y Ramírez, M. (2013) en su tesis titulada “*Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo ALMER, TRUJILLO – 2013*”. Trujillo – Perú. Para optar el grado de magister en Administración. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCENTIVOS.pdf

Alles, M. (2005). *Diccionario de competencias. La trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque – Perú.

Arias, G. (2000). *Administración de recursos humanos para el alto Desempeño*. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.

Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.

- Brophy, H. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Brunet, D. (2004). *Comportamiento en las organizaciones*. Estados Unidos. Interamericana.
- Cabrera, L. (2011) en su tesis titulada: “*Motivación Laboral y Desempeño de los trabajadores de la J& W CIA. Del callao 2010*”. Tesis para optar el grado de Magister. Perú.
- Campanario, F. (2002). *La comunicación en la Empresa*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Campbell, J. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiyeness*. New York: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Humano en el Trabajo* 8va Edición. México Mc Graw Hill.
- Dawis, C. y Lofquist , O.(1964). *Administración de recursos humanos*. Francia: LIMUSA.
- Delgado, M. y Di Antonio, A. (2010) en su tesis titulada” *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*” Caracas – Venezuela. Tesis para optar el grado de Magister. Recuperado de: <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo..pdf>.
- Díaz, C. (2006). *Lecciones de Psicología*. Caracas. Ediciones Insula.
- Espada, M. (2002). *Nuestro motor emocional. La motivación: con motivación nuestra vida será más estimulante, exitosa y satisfactoria o no será*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Furnham, A. (2000). *El Comportamiento de los Individuos en las Organizaciones*. Londres : Oxford, University.

García, E. y Magaz, A. (2003). *ADCAs. Autoinformes de actitudes y valores en las interacciones sociales*. Madrid: Albor- COHS.

González, M. y Olivares, S. (2004). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano* (4a ed.). México D.F., México: Compañía Editorial Continental.

Gonzales, S. (2014) en su tesis titulada: “*Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz*”. Lima – Perú. Tesis para optar el grado de Magister en Administración. Recuperado de: http://www.administracion.usmp.edu.pe/wpcontent/uploads/sites/9/2014/02/sme_v5n1_sgonzalez_Gesti%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-y-motivaci%C3%B3n-de-los-trabajadores-de-una-empresa-automotriz-2.pdf

Guion, R. (1965). *Personnel Testing*. New York, NY: McGraw- Hill.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO D.F. Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 149).

Herzberg, K. (1959). *Liderazgo y satisfacción*. Segunda edición. México: International Thomson Editores.

Ibarra, M. (2001). “*Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas*”. En www.Gestioplois.Com.

Iona, T., Iturbe, J. y Osorio, D. (2011) en su tesis titulada: “*La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*”. Lima Perú. Para optar el grado de Magister. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3

- Koslowski, S. (2009). *A multilevel approach to theory and research in organizations*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Ley Orgánica del Trabajo. (1997).
- López, L. (2001). *La dirección efectiva*, México: Diana.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo*. Segunda edición. México: International Thomson Editores.
- Marka, B. (2010). *Alcanzar el liderazgo*. Madrid: Pearson Educación.
- Maslow (1954). *Una teoría de la Motivación Humana*. En Hitos en la Gestión Empresarial. España, McKinsey y Company Ediciones Apóstrofe.
- McClelland, D. (1961). *Gestión de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Milkovich, J. y Boudrem, S. (1994). *Liderazgo*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Moore, E. (2001). *Necesidades de líderes en los albores del tercer milenio. Dirección y progreso*. México: Mc Graw Hill.
- Morris, C., & Albert, M. (2001). *Introducción a la Psicología* . Mexico D.F : Prentice-Hall Hispanoamericana .
- Ostroff, C. y Bowen, D. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Pérez, E.. (2009). *Clima Organizacional*. Recuperado el 10 de abril del 2013 en www.Gestiopolis.com.

Polo, L. (2009) en su tesis titulada “*Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (caso Manizales)*” Colombia. Para optar el grado de magister en Administración M.B.A. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1027/1/luisajanethpolomedina.2008.pdf>

Porter, J. y Lawler (1968). *Liderazgo en la labor docente*. México: Tillas.

Quirós J. y Cabestrero, A. (2008), *Alcanzar el liderazgo*. Madrid España: Pearson Educación, S.A.

Quispe, P. (2011). *Metodología para la Investigación Científica*. España: Trillas.

Ramírez (2008, p. 70). *Cuestión de dignidad*. Bogotá. Colombia: Norma.

Ramlall, F. (2004). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. México: Mc Graw Hill / Interamericana editores, S.A.

Riccio, A. (2011) en su tesis titulada: “*Evaluación de los factores de desempeño y productividad en la empresa de alimentos balanceados molinos del norte S.A.C 2011*”. Tesis para optar el grado de Magister. Perú.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, L. (2001). *El Factor Humano en la Empresa* . Madrid : Deusto España.

Rodríguez, M. y Acosta, J. (2009) en su tesis titulada: “*Orientaciones hacia el aprendizaje y el desempeño; con el trabajo duro e inteligente de la fuerza de ventas en las empresas del país*”. Para optar el grado de magister en Gestión

Empresarial.

Recuperado

de:

<https://www.dspace.espol.edu.ec/.../7/TESIS%20FINAL%20FINAL.doc>

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. 4º ed. Lima-Perú: Visión universitaria.

Sánchez, M. (2011) en su tesis titulada “*Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”*”. Puerto Cabello, Estado Carabobo. Tesis para optar el grado de magister en Gerencia Pública. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara>

Santos (1995). *Relaciones humanas*. Segunda Edición. México, D.F: LIMUSA, S.A.

Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E. y Hernando, C. (2001). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid- España: Paraninfo Cengage Learning S.A.

Smulders, P. (1980). *Comments on employee absence/ attendance as as dependent variable in organizational research*. Journal of Applied Psychology.

Steers, R. y Rhodes, S. (1990). *Major Influences on Employee Attendance: A Process Model*. Journal of Applied Psychology.

Stoner y Freeman (1994). *Administración General*. 5ta edición, México: Limusa.

Universidad de la Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín (EAFIT, 2003), Boletín.

Vásquez, M. (2013) en su tesis titulada “*Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. CHICLAYO, 2011*”. Perú. Para optar el grado de magister en

Enfermería”. Recuperado de:
http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/216/1/TM_V%C3%A1squez_Torres_MarthaLuz.pdf

Vroom, V. (1964). *El liderazgo y la toma de decisiones*. Madrid- España: cúspide.

Woolfolk, P. (1996). *Dinámica de la personalidad*. Segunda edición. Madrid-España: Morata, S. A.

Zavala, O. (2014) en su tesis titulada: “*Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*”. México, D.F.. Para optar de maestro en Administración. Recuperado de:
<http://148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf>

Anexos

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION Y EI DESEMPEÑO

TESIS: La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú

El motivo de esta encuesta es porque se viene realizando una investigación sobre el tema de la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores.

Datos Generales:

a) Género:

() Masculino () Femenino

b) Edad:

a) 18 a 25 años b) 26 a 30 años c) 31 a 45 años d) Mayor de 45 años

c) Cargo que ocupa dentro de la Organización:

a) Docente b) Jefe de Departamento c) Coordinador académico

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

LA MOTIVACIÓN

	APRECIACIÓN				
	1	2	3	4	5
Dimensión: Satisfacción en el trabajo					
1. Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa.					
2. Los materiales y herramientas son los adecuados para desarrollar sus funciones.					
3. Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo					
4. Las actividades que realizo están programados en un manual.					
Dimensión: Remuneración Laboral					
5. Los equipos de la empresa son adecuados para realizar los trabajos					
6. Se cuenta con programas que ayudan a mejorar el servicio al cliente.					
7. Considero que mi salario es justo					
8. Mi empleo me proporciona seguridad					
Dimensión: Comportamiento Organizacional					
9. Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.					
10. La posibilidad de crecimiento en mi empleo me alienta a dar lo mejor cada día.					
11. La forma en que mi jefe maneja a su personal, es a través de la comunicación y toma en cuenta al personal que tiene a su cargo.					
12. El trabajo en la empresa se encuentra bien organizado.					
DESEMPEÑO LABORAL					
Dimensión: El desempeño autoinformado.					
13. Trabajaría tiempo extra para terminar lo que tengo que hacer, incluso aunque no me paguen por ello.					
14. Mi jefe inmediato toma decisiones con la participación del personal a su cargo.					
15. Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
16. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
Dimensión: Absentismo					
17. Mis compañeros de trabajo siempre están dispuestos a escuchar mis problemas.					

18. Mi trabajo requiere un alto nivel de esfuerzo mental y de concentración. La actividad es muy compleja y requiere total atención.					
19. Con frecuencia los demás departamentos no prestan el suficiente apoyo.					
20. Mis jefes y compañeros muestran una actitud positiva hacia mi trabajo.					
Dimensión: Metas y Resultados					
21. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo.					
22. El trabajo que realizo requiere el uso conjunto de conocimientos.					
23. Mis jefes me ayudan si tengo problemas con el trabajo.					
24. En su experiencia ha visto que se gasta menos cuando los trabajos son planificados.					

Fuente: *Elaborado por los investigadores*

ANEXO Nº 6 : MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE COLECTA DE DATOS
<p>Prob. general</p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación que existe entre la motivación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019?</p>	<p>H. GENERAL</p> <p>Existe relación positiva y significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Marina de Guerra del Perú – Lima 2019?</p>	<p>V. Independ</p> <p>La motivación</p> <p>V. Depend.</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>De acuerdo a las características de la Hipótesis y los objetivos de la investigación se enmarca dentro del tipo: CORRELACIONAL</p> <p>Diseño:</p> <p>X -----r-----Y</p>	<p>V. Independ.: La motivación</p> <p>- cuestionario</p> <p>V. Dependiente:</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>- cuestionario</p>
POBLACIÓN Y MUESTRA	JUSTIFICACIÓN		LIMITACIONES		
<p>Población</p> <p>86 trabajadores</p>	<p>1. Determinará encontrar la relación entre la motivación y el desempeño laboral.</p> <p>2. Aportará como estudio de investigación para mejorar el desempeño laboral.</p> <p>3. Permitirá orientar a las autoridades que se tomen medidas correctivas referentes a la motivación.</p>		<p>1. El estudio estará centrado en la motivación y el desempeño laboral</p> <p>2. Los resultados solo servirán para los trabajadores de La Marina de Guerra.</p>		

ANEXO: Base de datos Variable motivación

	I1	I2	I3	I4		I5	I6	I7	I8		I9	I10	I11	I12	
1	2	1	2	2	7	3	3	3	3	12	1	3	4	1	9
2	3	2	2	1	8	2	1	3	1	7	1	2	1	1	5
3	3	3	1	4	11	1	3	4	1	9	3	3	2	4	12
4	4	2	4	1	11	2	3	2	3	10	4	4	4	4	16
5	4	3	4	1	12	1	1	4	4	10	4	3	1	2	10
6	1	1	3	4	9	4	1	4	3	12	1	3	4	4	12
7	1	2	1	1	5	2	1	2	1	6	2	3	1	2	8
8	1	4	1	3	9	1	3	3	2	9	1	3	3	3	10
9	3	4	3	4	14	2	4	4	4	14	3	2	4	3	12
10	2	1	1	4	8	4	1	4	2	11	3	2	3	1	9
11	4	4	1	3	12	3	1	3	4	11	4	3	3	2	12
12	4	2	1	3	10	1	4	4	4	13	2	1	1	1	5
13	3	4	2	4	13	4	4	2	3	13	4	3	2	2	11
14	1	2	3	2	8	2	1	2	4	9	3	4	3	1	11
15	4	1	2	3	10	1	1	2	3	7	1	1	4	3	9
16	1	1	4	1	7	3	3	4	3	13	3	4	2	1	10
17	3	2	3	2	10	4	3	2	3	12	1	4	3	3	11
18	2	4	4	4	14	3	4	1	3	11	1	1	3	3	8
19	1	1	3	1	6	1	2	2	2	7	1	4	3	3	11
20	3	1	3	4	11	2	1	2	1	6	2	2	1	2	7
21	1	1	2	3	7	4	1	1	1	7	2	3	1	3	9
22	4	1	1	4	10	2	2	2	2	8	2	4	1	4	11
23	3	4	3	2	12	4	2	4	4	14	4	3	4	4	15
24	1	2	1	2	6	2	1	2	1	6	2	2	2	1	7

25	1	3	3	1	8	2	3	4	2	11	3	3	3	4	13
26	3	2	2	1	8	4	1	1	2	8	1	1	1	4	7
27	2	3	3	4	12	3	3	3	2	11	2	1	2	3	8
28	2	4	4	2	12	4	4	3	4	15	2	3	2	4	11
29	2	1	2	1	6	3	1	4	2	10	4	3	2	2	11
30	1	4	3	1	9	2	1	4	2	9	2	2	4	3	11
31	2	1	1	2	6	3	2	1	2	8	4	2	1	1	8
32	1	4	3	2	10	1	3	4	1	9	2	1	2	2	7
33	4	1	1	3	9	4	4	1	1	10	2	3	1	1	7
34	3	2	1	4	10	4	3	2	4	13	3	1	2	1	7
35	1	4	1	1	7	4	3	2	1	10	2	1	4	2	9
36	4	1	3	1	9	1	3	3	4	11	1	4	4	3	12
37	1	1	4	2	8	2	4	3	1	10	3	2	4	3	12
38	4	1	3	3	11	3	1	1	1	6	4	3	2	2	11
39	2	3	2	4	11	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
40	4	1	1	3	9	4	3	3	3	13	1	3	4	3	11
41	1	2	3	1	7	1	2	1	2	6	2	1	2	1	6
42	1	4	3	1	9	3	1	2	3	9	4	3	1	4	12
43	3	4	2	1	10	2	3	2	2	9	1	2	3	4	10
44	1	1	3	1	6	2	2	1	1	6	1	2	3	4	10
45	2	1	4	4	11	1	4	2	4	11	4	2	4	1	11
46	3	2	2	1	8	2	1	2	1	6	3	2	1	3	9
47	4	1	4	2	11	1	2	1	2	6	2	1	3	3	9
48	1	2	4	4	11	3	2	1	2	8	1	1	4	3	9
49	3	3	2	3	11	4	2	4	4	14	3	2	2	2	9
50	3	3	2	4	12	4	4	3	4	15	4	3	4	2	13
51	3	1	4	4	12	2	1	1	1	5	1	3	4	2	10
52	4	2	1	4	11	4	1	1	4	10	3	4	4	4	15
53	4	4	3	3	14	3	4	2	4	13	3	4	4	3	14

54	2	4	2	4	12	1	2	4	1	8	2	3	2	3	10
55	4	4	3	4	15	3	4	2	4	13	4	3	4	2	13
56	3	2	3	4	12	1	3	3	3	10	1	2	4	3	10
57	4	4	1	2	11	2	3	2	1	8	1	1	1	4	7
58	1	3	3	3	10	3	2	2	2	9	4	3	3	2	12
59	1	1	4	4	10	2	3	4	4	13	2	3	4	1	10
60	2	2	2	2	8	1	1	2	1	5	1	2	3	1	7
61	3	2	1	3	9	1	2	2	2	7	4	2	3	3	12
62	2	4	3	1	10	4	1	1	4	10	1	2	3	3	9
63	1	3	1	1	6	4	1	2	2	9	2	3	2	3	10
64	1	2	1	2	6	1	3	2	2	8	2	3	1	2	8
65	3	4	4	1	12	3	2	2	1	8	1	1	2	1	5
66	4	4	4	1	13	2	2	2	3	9	2	4	3	3	12
67	1	4	2	2	9	1	4	1	2	8	1	2	3	2	8
68	1	3	2	2	8	3	3	1	1	8	3	1	3	1	8
69	1	2	2	1	6	3	2	4	1	10	1	1	3	4	9
70	4	3	2	4	13	3	3	4	2	12	3	4	4	1	12

Variable desempeño laboral

	I1	I2	I3	I4		I5	I6	I7	I8		I9	I10	I11	I12	
1	1	4	1	3	9	4	1	2	4	11	1	2	1	2	6
2	2	1	2	2	7	1	1	2	3	7	1	2	3	1	7
3	4	1	1	1	7	3	3	1	3	10	3	1	2	3	9
4	3	4	4	4	15	2	3	3	2	10	3	4	4	4	15
5	1	3	2	2	8	3	3	4	3	13	3	4	3	3	13

6	1	3	1	3	8	2	2	2	2	8	2	2	4	4	12
7	3	4	2	1	10	1	2	1	1	5	2	1	3	1	7
8	1	4	4	1	10	4	3	1	4	12	3	1	2	1	7
9	4	3	3	4	14	2	3	4	4	13	3	4	3	4	14
10	1	3	1	4	9	4	3	2	4	13	3	2	1	3	9
11	2	4	4	4	14	1	1	3	1	6	1	3	4	4	12
12	3	2	2	1	8	2	1	4	2	9	1	4	4	3	12
13	2	3	4	3	12	4	3	4	4	15	4	3	4	3	14
14	4	1	3	3	11	1	3	1	1	6	3	1	1	3	8
15	3	2	4	3	12	1	4	2	1	8	4	2	2	4	12
16	4	4	3	4	15	1	3	3	1	8	3	3	3	1	10
17	3	1	1	2	7	3	2	4	3	12	2	4	4	4	14
18	3	1	4	1	9	1	4	3	1	9	1	3	4	3	11
19	2	1	1	3	7	1	1	1	2	5	3	1	2	2	8
20	1	3	1	2	7	2	1	1	2	6	3	1	3	1	8
21	1	2	1	1	5	1	2	1	2	6	2	1	2	1	6
22	4	2	3	2	11	4	3	1	1	9	3	1	2	2	8
23	4	3	3	3	13	4	3	3	2	12	4	3	3	4	14
24	1	3	1	4	9	2	1	2	1	6	2	2	2	3	9
25	3	4	1	3	11	3	1	2	1	7	4	2	1	2	9
26	3	1	2	1	7	1	2	1	2	6	1	2	3	2	8
27	4	3	1	3	11	1	1	3	3	8	2	3	4	2	11
28	4	3	4	3	14	4	4	3	4	15	4	4	3	4	15
29	1	4	1	3	9	1	1	1	2	5	2	4	2	4	12
30	4	2	3	3	12	4	1	3	3	11	3	1	2	4	10
31	2	4	1	2	9	4	1	2	3	10	2	1	1	1	5
32	3	1	1	1	6	2	2	4	2	10	4	4	3	3	14
33	3	4	1	3	11	3	3	1	2	9	4	2	3	4	13
34	1	2	2	3	8	2	1	1	1	5	1	4	4	3	12

35	3	3	3	2	11	2	2	4	3	11	3	4	2	3	12
36	4	4	2	2	12	4	1	2	4	11	1	2	3	2	8
37	3	4	1	3	11	1	1	1	2	5	2	4	2	4	12
38	2	4	1	2	9	4	1	2	3	10	2	1	2	4	9
39	4	4	3	4	15	3	4	4	3	14	4	3	4	4	15
40	3	4	1	3	11	3	3	1	2	9	4	4	3	3	14
41	1	2	2	3	8	2	1	1	1	5	1	2	3	4	10
42	3	3	3	2	11	2	2	4	3	11	3	4	4	3	14
43	4	4	2	3	13	2	4	1	2	9	4	1	2	3	10
44	3	3	1	1	8	3	1	1	1	6	2	2	4	2	10
45	1	3	1	2	7	3	4	1	3	11	3	3	1	2	9
46	3	1	4	1	9	1	2	2	3	8	2	1	1	1	5
47	3	1	1	3	8	3	4	1	2	10	2	2	4	3	11
48	4	2	2	4	12	3	1	3	3	10	4	4	2	3	13
49	3	3	3	1	10	1	1	4	1	7	2	1	4	4	11
50	2	4	4	4	14	4	4	4	2	14	2	2	4	2	10
51	1	3	4	3	11	3	3	1	1	8	1	4	1	2	8
52	3	4	4	3	14	1	1	3	3	8	1	1	3	3	8
53	3	4	3	4	14	2	3	4	4	13	2	2	4	3	11
54	2	1	2	3	8	3	3	1	3	10	3	3	1	1	8
55	4	1	2	4	11	1	4	4	2	11	4	4	4	4	16
56	1	1	1	2	5	2	4	3	1	10	3	4	3	3	13
57	1	1	2	3	7	2	4	2	3	11	4	4	2	1	11
58	4	2	4	2	12	4	3	1	3	11	1	3	1	2	7
59	3	3	1	2	9	4	2	3	2	11	1	2	3	2	8
60	2	1	1	1	5	1	1	2	1	5	2	1	2	3	8
61	3	2	4	3	12	3	1	1	2	7	3	2	4	2	11
62	2	4	1	2	9	4	1	2	3	10	2	3	1	2	8
63	1	2	4	1	8	2	2	4	2	10	4	4	1	2	11

64	1	1	2	2	6	1	2	3	2	8	2	4	1	2	9
65	1	2	3	2	8	2	4	2	1	9	1	2	2	4	9
66	2	4	2	4	12	3	1	2	3	9	2	1	2	3	8
67	3	1	2	4	10	1	2	3	2	8	4	4	1	2	11
68	1	1	1	1	4	1	1	2	3	7	2	2	2	4	10
69	2	4	3	3	12	2	2	4	2	10	4	1	2	3	10
70	4	4	3	4	15	3	4	4	3	14	4	4	4	3	15

