

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

Escuela de Posgrado

MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Y RECURSOS HUMANOS



TESIS

**“MOTIVACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS OFICIALES
DEL GRADO DE MAYOR DE UNA ORGANIZACIÓN MILITAR EN LIMA-
PERU EN EL 2015”**

PRESENTADO POR:

BACH. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ GONZALES

2017

Agradecimientos

A mi alma mater, y con ella a mis profesores que han contribuido con eficiencia en mi formación como maestro en comportamiento organizacional y recursos humanos por lo que siempre tendrán mi reconocimiento.

A mi padre, por su herencia en libros y en paciencia para soportar los trabajos pesados que la vida demanda.

A mí estimado profesor y asesor Dr. Luis Vicuña Peri, ya que sin su apoyo incondicional no hubiera sido posible realizar esta tesis.

Dedicatoria

La presente investigación va dedicada a Dios en primera instancia, por regalarme un día más de vida y salud para poder lograr mis objetivos, a mis padres por enseñarme que con esfuerzo todo se disfruta mejor, y de manera muy especial a Giuliana mi esposa y Rafaella mi hija por su apoyo incondicional, al haber aprendido a esperarme y acompañarme en mi carrera militar.

Índice de contenido

Agradecimiento	i
Dedicatoria	ii
Índice de contenido	iii
Lista de tablas	iv
Lista de figuras	v
	1
Capítulo I Planteamiento del problema	
1.1. Introducción	10
1.2. Formulación del problema y justificación del estudio	11
1.3. Antecedentes relacionados con el tema	12
1.4. Objetivos	15
1.4.1 General	15
1.4.2 Específicos	16
1.5. Limitaciones del estudio	16
	16
Capítulo II Marco teórico	
2.1 Bases teóricas relacionadas con el tema	9
2.1.1 Motivación	9
2.1.1.1 Visión Histórica	9
2.1.1.2 Historia de la motivación en la organización militar	11
2.1.1.3 Teorías de la motivación	13
2.1.1.3.1 Perspectiva de motivación	22
2.1.1.3.1.1 Lealtad e identificación	23
2.1.1.3.1.2 El papel de la autoridad	24
2.1.2 Compromiso organizacional	24
2.1.2.1 Historia de compromiso organizacional	24
2.1.2.2 Teoría de compromiso organizacional	25
2.1.2.2.1 Paradigmas del compromiso organizacional	27
2.1.2.2.1.1 Paradigmas unidimensionales	27
2.1.2.2.1.2 Paradigmas multidimensionales	32
2.1.2.2.2 Fuentes del compromiso organizacional	33
2.1.2.2.3 Multiplicadores del compromiso organizacional	34
2.1.3 Motivación y compromiso organizacional	35
2.2 Definición de términos	36
2.3 Hipótesis	38
2.3.1 General	38
2.3.2 Específicas	39
2.4 Variables	40
Capítulo III Metodología de Investigación	41
3.1 Diseño de investigación	41
3.2 Población y muestra	41
3.3 Técnicas e instrumentos	43
3.4 Recolección de datos.	48
3.4.1 Análisis de confiabilidad de la muestra	49

Capítulo IV Resultados y análisis de resultados	50
4.1 Análisis descriptivos entre motivación y compromiso organizacional	50
4.1.1 Resultados descriptivos	50
4.1.2 Resultados inferenciales	52
4.1.2.1 Resultados de la normalidad de los datos	52
4.1.2.2 Resultado de la contrastación de la hipótesis H_i	54
4.1.2.3 Contrastación de las hipótesis específicas H_1, H_2, H_3	55
4.1.2.4 Contrastación de las hipótesis específicas H_4, H_5, H_6	56
4.1.2.5 Contrastación de las hipótesis específicas H_7, H_8, H_9	57
4.1.3 Resultados Complementarios	58
4.1.3.1 Relación entre la edad, la antigüedad y años en el grado	58
4.1.3.2 Relación entre el puesto, la capacitación, la especialidad y la experiencia de combate	59
4.1.3.3 Relación entre las variables, edad, antigüedad, y permanencia en el grado de Mayor	63
4.1.3.4 Las variables puesto, capacitación, especialidad de combate y experiencia en el combate y el compromiso afectivo	64
4.1.3.5 Las variables puesto, capacitación, especialidad de combate y experiencia en el combate y el compromiso normativo	65
4.1.3.6 Las variables puesto, capacitación, especialidad de combate y experiencia en el combate y el compromiso de continuidad	66
4.2 Discusión de resultados	67
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	70
5.1 Conclusiones	70
5.2 Recomendaciones	73
Referencias bibliográficas	76
Anexos	79

Lista de Tablas

Tabla 1	Distribución porcentual de la población de Oficial Mayor por especialidad de combate	42
Tabla 2	Muestreo probabilístico aleatorio simple	42
Tabla 3	Distribución porcentual de la muestra de Oficial Mayor por especialidad de combate	43
Tabla 4	De Correlaciones Escalar, y Escalas Test Total de la Escala de Motivación	44
Tabla 5	De Correlaciones Escalar, y Escalas Test Total de la Escala de Motivación con datos del presente estudio	45
Tabla 6	De Fiabilidad de Cronbach, del cuestionario de motivación con la muestra de del presente estudio	45
Tabla 7	De conversión de puntuaciones directas a categoría de motivación	46
Tabla 8	De Conversión de Puntuaciones Directas a Categorías de compromiso organizacional	48
Tabla 9	Prueba de fiabilidad de compromiso organizacional	49
Tabla 10	Porcentaje de examinados por categorías diagnósticas de motivación N=160	51
Tabla 11	Porcentaje de examinados por categorías diagnósticas de compromiso N=160	52
Tabla 12	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra datos de motivación	53
Tabla 13	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, datos de compromiso organizacional	53
Tabla 14	Chi cuadrado del porcentaje de coeficientes de correlaciones significativas	54
Tabla 15	Coeficientes de correlación Rho de Spearman de la motivación de afiliación y los tipos de compromiso afectivo, normativo y de continuidad.	55
Tabla 16	Coeficientes de correlación Rho de Spearman de la motivación de poder y los tipos de compromiso afectivo, normativo y de continuidad	56
Tabla 17	Coeficientes de correlación Rho de Spearman de la motivación de logro y los tipos de compromiso afectivo, normativo y de continuidad	57
Tabla 18	Coeficientes Rho de correlación entre las variables edad, antigüedad y años de permanencia en el grado con los tipos de motivación	58
Tabla 19	La motivación de afiliación según las variables, puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor	59
Tabla 20	La motivación de poder según las variables puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor	60
Tabla 21	La motivación de logro según las variables demográficas, puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor	61
Tabla 22	Descriptivos de la motivación según McClelland	62
Tabla 23	De coeficientes de correlación de las variables, edad, antigüedad, y permanencia en el grado de Mayor, con los tipos de compromiso organizacional y estimación general	63
Tabla 24	El compromiso afectivo según las variables puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor	64
Tabla 25	El compromiso normativo según las variables puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor	65
Tabla 26	Coeficientes de correlación Rho de Spearman de la motivación de logro y los tipos de compromiso afectivo, normativo y de continuidad	68
Tabla 27	El compromiso de continuidad según las variables puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor	67

Lista de Figuras

Figura 1	Perfil de los estilos de motivación en la muestra examinada	51
Figura 2	Perfiles de los tipos de compromiso organizacional en la muestra examinada	52
Figura 3	De barras porcentuales del tipo de motivación según categorías	62
Figura 4	De barras porcentuales del tipo de compromiso según categorías	67

Resumen

La tesis se propuso conocer la relación de la motivación según McClelland y el compromiso organización de Meyer y Allen, en una muestra representativa de una población de oficiales de las fuerzas armadas con grado de Mayor; quienes estando aún en Lima pudieron recibir orden de movilización a zonas de alto riesgo con relativa escasez de recursos energéticos e hídricos y de recursos tecnológicos; en un escenario político y militar con desventajas en el personal militar para mantener un estado sostenible de la motivación y del compromiso en el desarrollo de las operaciones militares puntuales.

Ante esta situación el estudio resultó de especial importancia porque permitió identificar el estado actual de la motivación y compromiso del personal militar. Para tal fin se les aplicó los cuestionarios de motivación y de compromiso organizacional, luego de verificar la distribución estadística se correlacionó con la prueba Rho de Spearman y para establecer la relación total se usó el Chi cuadrado. Asimismo entre los datos relevantes se encontró:

A nivel del análisis descriptivo el tipo de motivación que prevalece es de afiliación, seguido por la motivación de logro, en un nivel que se considera saludable institucionalmente. El tipo de compromiso que prevalece es el afectivo, seguido por el normativo, es relativamente bajo el compromiso de continuidad, a pesar de ello el perfil que describen está dentro de la categoría promedio positivo.

En las correlaciones se encontró que ambas variables están asociadas significativamente, específicamente la motivación de afiliación se relaciona significativamente con los tres tipos de compromiso, al igual que la motivación de poder y de logro solo que en ambos casos no guardan relación con el compromiso de continuidad. Por los resultados es posible incrementar el compromiso con políticas institucionales en la motivación.

Palabra clave: Motivación, compromiso, mayor, logro, afectivo.

Abstract

The thesis was proposed to know the relationship of the motivation according to McClelland and the organizational commitment of Meyer and Allen, in a representative sample of a population of officers of the armed forces with the degree of Major; Those who were still in Lima were able to receive an order to mobilize high risk areas with relative scarcity of energy and water resources and technological resources; in a political and military scenario with disadvantages in military personnel to maintain a sustainable state of motivation and commitment in the development of specific military operations.

Given this situation, the study was especially important because it allowed identifying the current state of the motivation and commitment of the military personnel. For this purpose, the motivation and organizational commitment questionnaires were applied, after verifying the statistical distribution, it was correlated with the Spearman's Rho test and to establish the total relationship, the Chi-square was used. Also among the relevant data was found:

At the level of descriptive analysis the type of motivation that prevails is affiliation, followed by the motivation of achievement, at a level considered institutionally healthy. The type of commitment that prevails is the affective one, followed by the normative, the commitment of continuity is relatively low, and in spite of that the profile that they describe is within the positive average category.

In the correlations it was found that both variables are significantly associated, specifically the motivation of affiliation is significantly related to the three types of commitment, as well as the motivation of power and achievement only in both cases are not related to the commitment of continuity . By the results it is possible to increase the commitment with institutional policies in the motivation.

Keyword: Motivation, commitment, Major, achievement and affective.

Capítulo I

Planteamiento del estudio

1.1. Introducción

En la actualidad en nuestro país según el estudio de Deloitte Business Confidence Report contenido en el informe Tendencias Globales (citado en Gestión, 2015) el 87% de los líderes de Recursos Humanos y de Negocio a nivel mundial considera que la falta de **compromiso organizacional** de los colaboradores es el principal problema que afrontan las entidades. Asimismo, esos **cambios** tienen como consecuencia en la organización militar en Lima-Perú la existencia de oficiales sin motivación. Es así que el personal militar ha enfrentado un escenario y/o ambiente operacional cambiante, ambiguo, complejo, con sensibilidad geopolítica, donde el gobierno fija reglas para las operaciones militares con la existencia de recursos limitados que provocan que un error concentre la mirada atenta a todo el gobierno, además, esta situación lleva que el estado enfrente a la organización terrorista sendero luminoso, al narcotráfico, al crimen organizado, con escasez de pertrechos militares y de recursos tecnológicos; siendo un escenario político y militar con desventajas para el desarrollo de las capacidades en operaciones militares puntuales.

La consecuencia se percibe en la falta de decisiones en cada uno de los procesos de las operaciones de combate desde el nivel estratégico hasta el táctico y más aún el escaso desarrollo motivacional en el recurso humano para incrementar sus aptitudes, destrezas, y conocimientos para lograr el éxito de la organización militar; por tanto los resultados son menores a lo esperado debido a la inexistencia de un planeamiento basado en capacidades, que sirva de base para evaluar el desempeño. Asimismo, otra característica es el distanciamiento con auténtica misión de los oficiales, quienes, encuentran justificación en motivos económicos, morales y disciplinarios mostrando negatividad a los objetivos de la organización militar, priorizando el aprovechamiento de la situación. Además, en la organización militar no se ha incorporado la gestión estratégica de recursos humanos, no se estudia la motivación, el compromiso organizacional se da por sobre entendido; por ende hay carencia de desafíos estratégicos que no permiten sostener la efectividad

del comando, con el riesgo que la motivación para conseguir eficiencia en el combate, tengan motivos distintos al de la victoria.

Pese a que la organización militar cuenta con procesos estratégicos establecidos, sin embargo durante el tiempo de desempeño, no se han desarrollado políticas de fortalecimiento de la motivación y del compromiso que hagan sostenible el rendimiento y efectividad de la organización para enfrentar los desafíos estratégicos en zonas de conflictos. Además, durante la formación del oficial, la motivación con la misión y visión de la organización militar es alta, las estrategias para desarrollar compromiso con la institución soporta largamente el sacrificio a la vida cómoda; por esta razón tales sentimientos están en el personal oficial, solo que la falta de reforzamiento ni siquiera intermitentemente, la han alterado pero no extinguido, por tanto el estudio permitirá explorar estas variables, correlacionarlas para asumir medidas de intervención.

1.2. Formulación del problema y justificación del estudio

Las principales razones para desarrollar la presente investigación parte de la consideración del riesgo al que se expone el personal militar sin motivación dentro de la misión laboral militar, para aumentar la probabilidad que progresivamente se acentúen los cambios negativos que están llevando que los valores modifiquen su priorización, por ejemplo la comodidad, la seguridad por la abnegación y la solidaridad. A pesar de esta situación, no existen programas para que el personal militar tenga una gestión estratégica de recursos humanos, no se han fijado becas para seguir programas de maestrías y doctorados dirigidos a oficiales, con reversión en la organización, ni presupuestos para consultar a expertos en materia de recursos humanos, ni para la capacitación que reviertan productivamente en la gestión de recursos humanos, enfatizando en la motivación y el compromiso propias en las instituciones castrenses. Además, el conocimiento de la dinámica de la motivación y compromiso organizacional servirán para diseñar las estrategias pertinentes para evitar que funcione sin un control de desempeño efectivo, y fijar estándares de productividad para sentirse satisfecho o mejorar, que será altamente factible si se conocen los indicadores de desempeño, basado en competencias donde el compromiso organizacional se considere como un indicador básico.

En este escenario, las organizaciones militares han venido impulsando la actitud de comprometer su esfuerzo, para dirigir estrategias en dirección a lograr los objetivos de la organización, en este proceso hay algunos oficiales a quienes se les puede calificar como muy competitivos por su dedicación y entrega a la institución, otros solo obedecen los reglamentos y órdenes militares y hay oficiales que esperan el momento para aprovecharse de las circunstancias y luego solicitar su baja o pase al retiro debido que institucionalmente existen diferentes factores que vienen afectando la motivación del personal militar, así la organización militar tendrá una herramienta para adoptar decisiones acertadas; porque además se asume que se relaciona con el compromiso organizacional en la institución militar en nuestro país, por lo que es necesario despejar la interrogante que a continuación se formula:

Problema Principal

¿Cuál es la relación entre la motivación según McClelland y el compromiso organizacional en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015?

1.3. Antecedentes relacionados con el tema

Cisneros, (2013), mencionó en sus tesis que el sentido e intensidad de la relación entre motivación y compromiso organizacional la cual considera motivación autónoma (MA) y controlada (MC); el compromiso organizacional ha sido evaluado con la escala de Compromiso Organizacional que incluye al compromiso afectivo (CA), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (CN). Asimismo, la muestra estuvo integrada por personal administrativo (n= 152) (pública y privada). Los resultados reportaron que aquellos que priorizan la autonomía y voluntad propia (MA) poseen un compromiso afectivo elevado (CA); de modo contrastante, los que esperan recompensas externas (MC) presentan puntajes altos en torno al alto costo de tiempo y esfuerzo desplegado si dejan la organización (CC); asimismo, aquellos que perciban la necesidad de permanecer en su organización, lo harán guiados por la obligación y la evitación de culpa (CN). Al asociar las variables estudiadas con las variables organizacionales; y comparar los grupos de estudio se ha observado diferencias significativas entre ellos.

En esta misma línea, la correlación positiva y mediana reportada entre la Motivación y el Compromiso de Continuidad, también encontró sustento en investigaciones, señalan que la motivación controlada supone actuar bajo la presión y sensación de comprometerse en acciones que ocurren en función a contingencias externas. Las derivaciones de la asociación de las variables mencionadas en trabajadores administrativos permiten precisar que es altamente probable considerar que la permanencia en ambas instituciones ha estado orientada por necesidad de recursos y no por deseo.

Linares, (2013), mencionó en su tesis que existe relación entre Motivación Laboral y Compromiso Organizacional de los empleados de una empresa de manufactura. Para esto se trabajó con una escala tipo Likert que se conforma por dos instrumentos propuestos, el cual se aplicó a una muestra aleatoria simple de 72 empleados con 92.5% de confianza y 5% de nivel de error. Como estadísticos se realizó una Correlación Lineal de Pearson y una Regresión Lineal Múltiple. Los resultados arrojaron que hay una relación moderada positiva, es decir, si aumenta la Motivación Laboral en un empleado aumenta también el Compromiso Organizacional. Es por eso que esta investigación busco contribuir identificando qué factores provocan que los empleados tengan comportamientos que puedan afectar a la organización y al propio empleado; por ello se busca conocer en qué medida se presentan tanto la Motivación Laboral como el Compromiso Organizacional en los trabajadores de la empresa de manufactura.

Para tal efecto se realizaron algunas frecuencias donde poco más del 45% de los empleados se manifestaron de forma positiva hacia la satisfacción que les causa su empleo, es decir, tanto el trabajo que están realizando como el contexto donde lo realizan les es satisfactorio. Los aspectos más relevantes que se encontraron fueron el agrado por la actividad desempeñada y la relación interpersonal que existe entre los compañeros del trabajo. Asimismo, en cuanto al Compromiso Organizacional, esta investigación nos revela que es el Compromiso de Continuación el que se manifiesta de manera positiva en los empleados; esto quiere decir que permanecen dentro de la empresa porque perciben que han invertido mucho de ellos tanto en esfuerzo como en tiempo, además de la dificultad que pudieron encontrar al buscar otro trabajo. Mientras que en el Compromiso Afectivo

poco más del 28% no presentaron una tendencia clara, es decir, de manera positiva o negativa hacia este estilo de compromiso afectivo. Pero más del 16% percibe que la empresa satisfizo algunas de sus necesidades y expectativas, creando así un lazo afectivo entre el empleado y la organización.

Costa (2014), mencionó en su tesis que existe correlación entre satisfacción laboral en el compromiso organizacional ambas pruebas aplicadas. Se consideró una escala que se empleó para el análisis correspondiente fue la que está compuesta por 25 ítems, la cual nos permitió describir los tipos de compromiso que prevalecen en los trabajadores. Con la muestra trabajada de 151 colaboradores, los resultados demostraron, según la validez de constructo, teniendo al compromiso afectivo-normativo y el compromiso de continuidad. Asimismo, respecto a las dimensiones compromiso afectivo, normativo y compromiso de continuidad, y la sub dimensión de compromiso afectivo-normativo fue explicada como la parte emocional tanto de implicación de un trabajador, en la cual existe una identificación como de sentimiento de obligación al seguir laborando en una empresa. Los participantes con la parte emotiva y las normas al tener que comprometerse con la organización y la presión laboral que pueda existir por la demanda de trabajo para un puesto. Otra posible explicación de esta agrupación pudo ser debido a la redacción de los ítems que cuenta con términos relacionado a la afectividad y racionalización, ya que ha existido asociación entre los términos del campo semántico que hace referencia al sentimiento de obligación y las expresiones al comportamiento del trabajador. Demostrando así que ante mayores trabajadores satisfechos mayor grado de compromiso organizacional en las empresas. Así mismo, según la validez convergente correlacionando la escala de compromiso

Ruiz (2014), mencionó en su tesis que existe relación entre motivación laboral y el compromiso organizacional. La presente investigación tuvo como resultado determinar la relación entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo. Se llevó a cabo en una muestra de 120 trabajadores. La mayoría se ubican en el nivel alto de motivación, también la dimensión afiliación, poder, logro y la dimensión de compromiso organizacional afectivo, implicancia y compromiso de continuidad. Según el análisis correlacional se observó

correlaciones significativas entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo.

Contreras (2013), mencionó en su tesis que existe correlación entre la motivación con los tipos de compromiso organizacional, considerándose con asociación. La relación entre motivación (poder y logro) y el compromiso normativo, tiene relación mientras la motivación de afiliación tuvo una relación baja. La mayoría de los encuestados obtuvo (56%) de acuerdo se ubican en algún tipo de motivación; el 21% hacia la motivación de poder 12% hacia el logro, el trabajador obtuvo entusiasmo con el conocimiento de la misión de la organización.

Torres (2013), menciona en su tesis que existe correlación y asociación entre la variable estrategia motivacional y el compromiso en la organización. Teniendo como resultado el 89% de probabilidad de relación entre la motivación y la permanencia del personal en la organización, el 69 % en el nivel de logro, evidenció alta relación con la permanencia del personal profesional.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la motivación según McClelland y el compromiso organizacional en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

1.4.2. Objetivos específicos

Identificar la relación entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

Identificar la relación entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

Identificar la relación entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

Identificar la relación entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

Identificar la relación entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

Identificar la relación entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

Identificar la relación entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso de afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

Identificar la relación entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso de normatividad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

Identificar la relación entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso de continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

1.5. Limitaciones de estudio

Los resultados solo son generalizables para poblaciones con características similares y área geográfica.

La investigación se circunscribió en la teoría de la motivación según McClelland para la variable motivación, y en la teoría de Meyer y Allen para la variable compromiso organizacional.

La temporalidad del estudio comprendió el periodo indicar meses desde enero a agosto del 2015.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Bases teóricas relacionadas con el tema

2.1.1. Motivación

2.1.1.1 Visión histórica

En una breve revisión histórica podemos referirnos a partir del siglo XIX a Forsyth, (2001) quién divide la historia de la motivación en (02) dos etapas. La pre-científica: desde los principios de la humanidad hasta mediados del siglo XIX. La científica: inicia con la obra de Darwin y se desarrolla durante los últimos (30) o (40) años de la psicología científica. Darwin afirmó que el desarrollo y estructuración del ámbito de la motivación, en la etapa de la psicología científica, pasó por tres (03) fases: Fase I: inicios del siglo XX hasta mediados de 1950, la motivación homeostática. Fase II, a mediados de 1950 a 1970: función activadora e incentivadora de los impulsos. Fase III, 1970 a la actualidad, la teoría de la acción, integración de la motivación con diversos constructos psicológicos.

El aporte del autor consolidó las fases de la motivación, indicando que la fase I correspondía a la motivación homeostática que da lugar a la efectividad de la conducta dentro del aprendizaje y de la personalidad con resultados debido a constructos motivacionales. Asimismo, Forsyth, (2001) cito a Cannon (1915) quién formuló el mecanismo interno del organismo; asimismo citó a Darwin, Freud, Thorndike y McDougall, quienes incluyeron la hipótesis (hipótesis homeostática) bajo diferentes formas, pero en el fondo conservaron la misma idea. También el autor citó a Hull (1943 p. 336) presentando la siguiente explicación del proceso motivacional de la necesidad: “Necesidad - Impulso - Comportamiento - Reducción”. Posteriormente, el diseño de las bases motivacionales mediante la hipótesis homeostática recibió influencia de los investigadores quienes centraron la atención en el individuo y la relación con el comportamiento constituyendo el principal funcionamiento de una organización, Cholíz (2002).

En la fase II surgió el análisis del impulso, nació luego de que la ponencia homeostática dominara casi por entero la psicología de la motivación hasta 1953, cuando Harlow presentó una ponencia vehemente contra ella, en la que afirmaba que no todas las necesidades tienen origen biológico y que en las especies superiores intervienen otra clase de factores que impulsan a los organismos a obrar de determinada manera, es decir se refería a un nuevo enfoque, la hipótesis del incentivo, que para la psicología, el "incentivo es un objeto o una condición externa al sujeto, capaz de satisfacer una necesidad y que tiende a producir el comportamiento para lograr el propósito o condición (Forsyth, 2001, p. 338). Además, en esta fase II Forsyth, (2001) citó McClelland (1955) y Atkinson (1964) quienes indicaron que la percepción del incentivo produce la expectativa, se basaron en esta idea para elaborar hipótesis del incentivo en las motivaciones del logro bajo las condiciones del éxito del riesgo o fracaso. Asimismo, los enfoques de los investigadores consideran que la motivación pasó por el incentivo del individuo, el cual es una etapa importante para lograr resultados no siempre positivos. En el entorno laboral el desempeño toma un papel importante dentro de la organización teniendo como expectativa del éxito y fracaso, como miras hacia un incentivo hacia una organización que del éxito conforme se supere las dificultades.

En la fase III, Forsyth, (2001) citó Atkinson y Birch en la publicación de (1970) se distingue la motivación autónoma y la vinculada o asociada con la personalidad y el ámbito social. Bajo la teoría de la acción, Forsyth, (2001, p. 342) citó a los investigadores McClelland (1984), Feather (1982), Atkinson (1983), Heckhausen (1985) y Weiner (1990) quienes tomaron en cuenta en la psicología de la motivación humana, y se estructuró a partir de investigaciones realizadas por McClelland; Weiner, (1980), (1990); Geen y otros; los vínculos entre, la tendencia actual de integración, motivación, intención y volición de Frese y Sabini, (1985); Harre y otros, (1985) (1989); Kuhl y Atkinson, (1986); Heckhausen, (1991) citados por el autor y se enfatizó en la tendencia que en psicología se integró la motivación con otros constructos psicológicos, fundamentalmente: la emoción, la personalidad, cognición y procesos sociales.

2.1.1.2. Historia de la Motivación en la organización militar

En la historia de la motivación en la organización militar son los últimos 14 años donde se realizaron revisiones de la época militar en cuanto a la organización. En primer lugar durante el periodo gubernamental correspondiente a la década 1990 al 2000, fue una época particular en la organización militar peruana, la que pasó por una fase caracterizada por la pérdida de confianza del ciudadano del Perú, que en parte desmotivó a la oficialidad. Era el inicio del servicio militar voluntario que más tarde provocaría falta de ejercicio en el mando de la oficialidad, limitando de esta forma, la esencia de todo militar, la cual es comandar en cada nivel jerárquico de la organización, por otro lado, la situación de la organización militar llegó a un nivel de politización de las organizaciones militares, lo cual implicó que los responsables de la organización militar no apliquen el rol de las organizaciones militares en democracia, que consiste en hacer respetar los valores democráticos y evitar participar en actividades políticas, por lo tanto, los oficiales tuvieron problemas de motivación. López (2005).

En el Gobierno del Perú, entre el 2000 y 2001, se olvidó de manera importante de la oficialidad, no se conocía con destreza como se debía gestionar a una organización militar en el nivel político, ni como se formularían las políticas de defensa y seguridad, no se percibió ningún cambio significativo en la capacidad disuasiva y operacional de las organizaciones militares, no existió un enfoque estratégico en recursos humanos de la organización y solo muy pocos oficiales ascendían en cada proceso de ascenso al grado inmediato superior, uno o dos oficiales por promoción, lo que disminuyó el interés por mantenerse con los más altos niveles de satisfacción para enfrentar amenazas emergentes propias de la época, terrorismo, delincuencia organizada en convergencia con el tráfico ilícito de drogas, corrupción, degradación del medio ambiente por el sembrío de la hoja de coca y de la minería ilegal, etc.

Asimismo, durante el gobierno del Perú, entre el 2001 al 2006, no se mejoró en lo relacionado a grado de aceptación frente a la sociedad, se percibía en la oficialidad que el problema en el VRAEM crecería hasta descontrolarse, siendo posteriormente una tarea muy difícil de resolver, la doctrina de operaciones terrestres a seguir se entendía como muy obsoleta, ello está demostrado en los

planes para enfrentar las crisis y las contingencias, siendo un tema muy tocado en cada curso de capacitación y en cada unidad de la organización militar; así mismo nuestra organización aún seguía siendo muy antigua, de organización geográfica y no de organización militar operacional, lo cual implica estar listos desde tiempo de paz, además, los sueldos fueron muy bajos y existió un alto grado de abandono (deserción) de la carrera militar, por iniciar una relación laboral en el sector privado, lo cual visualizaba intereses económicos.

Durante el gobierno desde el 2006 al 2010, la organización tuvo cierto cambio, hubo un enfoque moderno, ese fue el efecto que creo el concepto de núcleo básico para la defensa con relación a las intenciones que se señalaban a Chile, el autor citó a Pinochet, 1988, quién tuvo iniciativas estratégicas en lo relacionado a incrementar la capacitación en el extranjero y en adquirir material bélico, por otro lado, el sector defensa retomo el problema en el VRAEM, pero sustancialmente fue lo mismo que en la anterior gestión. Asimismo, el sueldo se mantuvo sin cambios significativos y aun la gestión de recursos humanos no es aceptable en su calidad dentro de la organización militar. Asimismo, cabe resaltar que se incorporaron mejoras salariales en la organización militar y otros beneficios como el incremento de viáticos, etc lográndose con ellos una mayor confianza en el cuerpo de oficiales para el cumplimiento de sus tareas, enfrentado los problemas con más seriedad y teniendo resultados en el VRAEM, dando con resultandos en la baja de delincuentes terroristas en la Operación Albergue 2012, Operación Camaleón, Operación Tornado y Operación Esperanza I y II, 2014.

La motivación en la organización militar han tomado diferentes matices a través del tiempo teniendo como propósitos, lograr los esfuerzos operacionales militares con oficiales que se forman en varias dimensiones (combatiente, liderazgo, docencia militar, conducta, valores, cultura, idiomas) y que enfrentan una dura realidad en las diferentes unidades de la organización militar, lo que obliga a averiguar cuan motivados están los recursos humanos que van a defender el honor de dicha nación.

2.1.1.3. Marco teórico de la motivación

Aenor, (2014), citó a Robbins & Judge, (2009) quienes asumieron la motivación como procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo hacia el logro de un objetivo. Asimismo, Aenor, (2014), citó a Ramlall, (2004) considerando que las teorías se clasifican en teorías clásicas y las contemporáneas: El término motivación deriva de la palabra latina movere, que significa mover. Aenor, (2014), citó a Mitchell (1982) quién consideró que 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. A su vez, como sostiene Thorndike en el año 1911, que todos “tendemos a repetir aquellos actos por los cuales hemos obtenido recompensa, y a evitar aquellos por los que hemos obtenido castigo.” Citado en Aenor, (2014, p. 122), entonces, existe una concepción de la motivación estudiada por los investigadores quienes desarrollaron diferentes teorías en las cuales cada uno, según su punto de vista, pretende explicar las causas de la motivación en las personas.

La omisión de los directivos en la motivación, sea deliberada o no, es la que induce a visualizar un compromiso organizacional como escenario de lucha en conjunto según Aenor, (2014), cito los siguientes investigadores como Graham & Unruh, (1990), en lo concerniente que los incentivos más intensos según los trabajadores, son los que proceden de los directivos y no de la empresa u organización siempre que se basen en el rendimiento y no en la imagen de la empresa. Asimismo, es necesario llevar al empleado hacia la integración organizacional con la motivación según Aenor, (2014) citó en la PricewaterhouseCoopers (2010) en la Gestión de Capital Humano elaborado en el Perú informaron que la motivación que el personal tiene para cumplir con sus labores va más allá del ámbito remunerativo, puesto que existen dos tipos de salarios: el monetario y el no monetario o emocional, el cual se refiere a dar a los trabajadores los beneficios necesarios para que desarrollen su vida de forma integral, puntualizan en el salario emocional como la clave para evitar la fuga de talentos; en 71% de los casos, empresas atraen a

nuevos empleados por su imagen. En 118 empresas peruanas, 25% de las compañías ya cuenta con un plan para retener talentos que incluye no solo programas de capacitación o subvenciones para cursar una maestría, sino también bonos salariales, planes de jubilación, asesoría nutricional y actividades recreativas para la familia.

Según Nouel y Rodríguez (2002), citados por (López, 2005) encontraron en una investigación con trabajadores del sector público, que la motivación de afiliación se encuentra en primer lugar, la motivación de logro en segundo lugar y la motivación de poder en tercer lugar. Respecto de los planes de retención, son los vinculados a factores monetarios, en el medio laboral peruano, en este estudio se encuentra que el incremento salarial es el que más se emplea (aproximadamente en el 47% de los casos), seguido por una política salarial superior (aproximadamente el 22%), bonos (20%), gratificación especial (6%) y stock options (5%), entre otros. Entonces, los principales criterios para otorgar incentivos o beneficios figuran, la antigüedad en primer lugar, (62% de los casos), el siguiente lugar por el desempeño anterior (54% de los casos), la política de la empresa (15% de los casos), según función, nivel o categoría (12% de los casos), el quinto lugar por otros (27% de los casos).

Asimismo, González, (2015) citó a Pink (2000), quien investigó sobre la motivación durante las últimas décadas en el sector educativo, bajo el supuesto de que el aprendizaje no es una actividad gozosa para el alumno, y por ello hay que estar motivándole externamente de manera continua. Además, gran parte del sistema educativo está basado en el uso de la motivación extrínseca (premios, castigos, sanciones, amenazas, halagos, etc.), desafiando así a la investigación sobre la motivación que se ha desarrollado últimos 60 años. A diferencia, Díaz, (2014) partió de la consideración que la motivación está vinculada a la voluntad necesaria para lograr un resultado por convencimiento propio, abatiendo los diferentes obstáculos emergentes que se pueden interponer, lo que implica caer y levantarse tantas veces como se genere los desencadenantes, antes de alcanzar el éxito complejo, que llena a la persona de una merecida satisfacción, que paga con creces el esfuerzo desarrollado muchas veces hasta el sacrificio.

Vélaz (2013) estimó conveniente enfatizar en algunos temas a partir de la motivación de logro de McClelland y Atkinson. En primer lugar, la teoría del aprendizaje social, fue McDougall el principal promotor de la corriente instintiva, quien a comienzos del siglo definió la intencionalidad de la acción como la categoría en el futuro más relevante para la psicología, por construir el núcleo de la actividad mental. Distinguía, en este sentido, entre acciones impulsivas y acciones intencionales, dirigidas a un fin futuro y elegido entre un conjunto de alternativas. En segundo lugar, las perspectivas cognitivas en el aprendizaje, sin duda, el ambiente afecta al comportamiento a través de los estímulos y respuestas que proporcionan, pero ni la conducta ni el aprendizaje son fruto exclusivo de las fuerzas externas. Asimismo, las personas desarrollan capacidades propias que les permiten conocer el mundo y enfrentarse a él, en buena medida son constructores de su propio aprendizaje. En tercer lugar, Vélaz, (2012) expuso la teoría de las expectativas de Vroom (2002), la hipótesis que los individuos poseen expectativas y que esas expectativas influyen en sus decisiones a través de la motivación, apareció por primera vez en los escritos de Tolman y Lewin (1951) durante la década de los cuarenta, con mapas cognitivos manifestando su intuición de que la conducta depende de procesos cognitivos y tiene carácter intencional, es decir, está dotada de una orientación finalista que se mantiene hasta alcanzar la meta pretendida.

El campo de fuerzas de Lewin, desarrolló un modelo motivacional de la conducta como una función de la tensión creada por una necesidad junto con las metas que pueden satisfacer dicha tensión, sin embargo introduce algunos elementos homeostáticos de búsqueda del equilibrio, además, introduce algunos elementos de corte cognitivo, como pueden ser, 1) distingue dos tipos de necesidades y que son de naturaleza cognitiva, 2) su pensamiento está fuertemente influido por la Gestalt, de la que toma la insistencia en concebir la conducta como orientada a resolver problemas y a hacerlo de manera intuitiva, a diferencia del modelo mecanicista del estímulo respuesta en aquel momento imperante, 3) al igual que Tolman, sostiene que el comportamiento debe ser entendido como un todo, más que como un sumatorio de pequeños componentes conductuales. Por lo tanto, el modelo del campo de fuerzas viene a decir que cada necesidad crea su propia

tensión motivacional y existe una meta correlativa (física o cognitiva) capaz de satisfacer esa necesidad y reducir la tensión.

En la teoría de la atribución, Vélaz (2012) citó a Heider y Rotter (1966) se ha constituido en el principal representante de las teorías de las atribuciones. Es así que, en los procesos cognitivos implicados en la acción no sólo intervienen las expectativas y valoraciones del sujeto, sino también los conocimientos que se adquieren en la interacción con otras personas, generando el concepto de locus de control externo, interno y el atribuido a la suerte.

a. Teoría del auto concepto, Vélaz (2012) consideró el auto concepto y todas las cogniciones con él relacionadas, han llegado a convertirse en el centro de la investigación motivacional desde la perspectiva cognitiva, donde Shamir resulta aceptable y coincide, en buena medida, con la distinción de las teorías orientadas al contenido y las centradas en el proceso. Además, en esta línea de pensamiento se considera que existen indicios de referencias al auto concepto en relación con la motivación. Además, Katz y Kahn mantienen que las recompensas no tienen exclusivamente valor como reconocimiento social, sino sobre todo como configurados del propio auto concepto. Entonces, esta teoría, hace suponer que la capacidad de los empleados está motivada para rendir en sus puestos de trabajo de manera eficaz con la autoimagen según su auto concepto coherente con sus conocimientos. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta el conocimiento como herramienta para cada logro laboral.

b. Teoría de la equidad, la teoría de la equidad acarrea la forma implícita las ideas de la motivación centrada en la comparación con el entorno laboral según las circunstancias motivando el comportamiento; además, tal como menciona Robbins, (2005) citando a Adams (1965. p. 389), planteó: que la principal fuerza motivadora es luchar por lo justo y equitativo, la equidad se convierte en motivo de satisfacción, la desigualdad de salarios genera un ambiente de inconformismo, incredulidad y rechazo Asimismo, Robbins, (2005) mencionando a Nash (1999), mencionó que éste precisa que, la calidad y la cantidad de la productividad varían en la medida que los individuos perciben que están siendo tratados con justicia. Entonces, Robbins sugiere que el salario sea visto en un sentido de satisfacción de

necesidades que de motivación. A su vez, en algunas oportunidades un jefe que tiene un salario acorde con sus necesidades, trata de motivar a sus subalternos para que incrementen su productividad, es obvio que esté dispuesto a dar todo de sí para que se cumpla tal objetivo, pero cuando el motivo de insatisfacción de sus subalternos es el salario, el jefe no encuentra mecanismos para que respondan apropiadamente, en el subalterno se genera un comportamiento disociador. Por lo tanto, la teoría de la equidad propone que los empleados podrían, 1) distorsionar las entradas o salidas de otros, 2) comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, 3) comportarse de alguna manera que cambiara sus propias entradas o salidas, 4) elegir una persona diferente como punto de comparación, o 5) renunciar a su empleo. Davis (2002).

c. Teoría de la expectativa, Alecoy, (2012), propuso que las expectativas desarrolladas por las personas en el trabajo y la valoración que le conceden a determinados resultados ocupacionales, son variables motivacionales incidiendo en las preferencias, la persistencia del comportamiento laboral; así la expectativa factor de motivación para los empleadores siendo un indicador para recompensar el desempeño de manera proporcional ascendiendo a los mejores desempeños.

De las diferentes teorías que se han presentado se desprende que los motivos son experiencias conscientes o estado subconscientes que sirven como factor para determinar la conducta o comportamiento de un individuo en una situación determinada. Asimismo, los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes e inconscientes, las necesidades varían dependiendo de la persona y conforme al tiempo; mientras que la motivación viene a ser el estudio de las razones o causas, tanto internas, como externas, que explican por qué un individuo actúa o se conduce de una manera determinada en una situación dada. Entonces, todo comportamiento humano es motivado por algo. Por lo tanto, para entender el comportamiento de las personas, necesitamos entender sus motivos, que los moviliza a actuar. Asimismo, en el contexto de las organizaciones laborales, el individuo modifica su comportamiento, su actitud ante el trabajo va encausada hacia el objetivo específico de dicha organización. Es por ello esencial destacar que la estimulación de las personas requiere tener conocimiento de las necesidades

que mueven al individuo a ponerse en acción, y luego, estructurar un programa de recompensa.

Otra aplicación es la motivación por estimulación sensorial, donde los individuos requieren diferentes grados de estimulación, también en diferentes intensidades, demasiadas pueden ser perturbadoras, pero si son muy reducidas el individuo llevará una vida muy rutinaria y monótona. Además, la motivación por la curiosidad y la exploración, es probable que la motivación por explorar y manipular o sentir curiosidad por algo, este relacionado con la necesidad de estimulación sensorial. Aparte de los seres humanos muchos otros animales manifiestan este motivo. La motivación por las ansias de explorar, tiene también su valor para la supervivencia, porque una vez que se experimenta la curiosidad, la persona aprende a comportarse y decide llevar a cabo una acción o simplemente no realizarla.

Motivación social o de afiliación, la motivación social se encuentra en los motivos, cuya satisfacción dependen del acercamiento con otros seres humanos en esta categoría, la motivación social, posee motivos que surgen para satisfacer las necesidades de afiliación y de sentirse amado, aceptado, estimado y aprobado, tanto en este tipo de motivo, como el motivo del logro, son equivalentes los motivos y las necesidades. Así, el lenguaje y el pensamiento dependen de la estimulación social. Por lo tanto, los requerimientos sociales se mantienen fuertes durante todo el ciclo de vida. Por otro lado, también es conveniente el pensamiento de O`Reilly y Chatman (1986) quienes definieron los orígenes del compromiso organizacional calificando tres tipos de compromisos, que son: compromiso de conformidad, que hace referencia a un involucramiento instrumental para recompensas extrínsecas específicas, de identificación, que implica un involucramiento basado en el deseo de afiliación, y de internalización, que evidencia la existencia de congruencia entre los valores del empleado con las metas y valores de la organización.

d. En la motivación por el logro y el poder, Alecoy, (2012) citó a McClelland (1961), para quién los tipos motivación, pueden llamarse también motivaciones complejas, a razón de su gran diferencia con los motivos primarios que compartimos con otros

tipos de seres inferiores. Estos dos motivos suelen estar interrelacionados, la motivación de logro podemos definirla como el interés o el deseo de cumplir con la meta eficientemente. Respecto a la motivación de poder, Alecoy, 2012 citó a Winter (1973), para quien es el deseo de estar al mando o a la cabeza de un grupo, para conseguir estatus, prestigio e influencias sobre los demás. Asimismo, lo que se puede esperar de las personas que tienen una elevada motivación al logro, que obtienen las mejores calificaciones, promociones más rápidas, y tienen mayor éxito al emprender su propio negocio que las personas con baja motivación de logro. (Alecoy, 2012).

e. Teoría de reforzamiento, en esta teoría, se encuentra un avance para lograr resultados mediante la retroalimentación, según Daimy, (2013) citando a Skinner (1987) para quien el reforzamiento presenta semejanza con los requerimientos de la buena administración, que controla o elimina obstrucciones al desempeño, mediante la planeación y organización cuidadosa, del control mediante la retroalimentación y el reforzamiento verbal en las comunicaciones. El paradigma de Skinner interpreta su enfoque denominado modificación de la conducta o reforzamiento positivo, afirmando que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño aceptada por la comunidad científica. Asimismo, considera que lo opuesto es el castigo por un desempeño deficiente produce resultado negativos, ocasionando que los trabajadores actúen, de manera negativa; para eliminar las áreas con dificultades y las obstrucciones al desempeño, es necesario depurar los obstáculos desmotivadores para que los empleados puedan ejercer sin obstáculos sus labores; Por lo tanto, es útil para la motivación del personal considerar la información completa y oportuna, sobre los problemas de la organización.

f. Teoría de la jerarquía de los motivos, busca satisfacer las necesidades de las personas incluyendo la auto realización, mediante el desarrollo de sus potenciales virtudes para alcanzar metas hacia niveles superiores. A su vez, a la necesidad de estima y la de autorrealización, se le llama necesidad de crecimiento. Daimy, (2013) citó a Maslow (1966, p. 299) afirmaba que las necesidades de auto realización (crecimiento) no solo preservan la vida a los individuos, sino que le otorga a ellos más valor, y argumentaba que esta necesidad predominan en los individuos

saludables. Asimismo, una cuestión relevante es la inserción de la investigación hacia el campo de la motivación, la eficacia en la organización ha constituido parte importante según Maslow, para las personas al nacer están provistas de cinco sistemas de necesidades organizadas en jerarquía y que se deban satisfacer en forma ordenada, cuyo individuo satisface, ante todo, sus necesidades básicas las que son indispensables para la supervivencia humana y tiene características de urgencia. Luego en orden, la satisfacción de las necesidades fisiológicas, después las necesidades de seguridad bajo un entorno de protección. Posteriormente la necesidad de estima y reconocimiento, es decir, de quererse y valorarse a sí mismo, y también ser querido y respetado por otros. Por lo tanto, es necesario que el personal se sienta valorado en su centro de laboral para lograr los resultados en el compromiso con la organización.

g. Los fundamentos de la motivación para el éxito, la IEA, (2015, p. 111) citó a Bandura (1997), Csikszentmihalyi, (1990), Deci y Rayn, (1958), considerando que “la fuente de la motivación y como puede ser facilitada ha sido un área de investigación recurrente, teniendo diferentes niveles de motivación para cada diferente tarea y materia”. Asimismo, IEA, (2015) citó a Deci y Ryan (1985), en lo referente, a que la mayor parte de los textos sobre el tema de motivación, la clasifican en dos constructos: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. IEA, (2015, p. 188) citó a Becker, Mcelvany y Kortenbruck, (2010), quienes consideraron que:

La motivación extrínseca se refiere a los estímulos que vienen de recompensas externas, como la alabanza, el éxito profesional, el dinero y otros incentivos. La investigación muestra que la motivación intrínseca está más estrechamente relacionada con los logros que la motivación extrínseca. De hecho, algunas investigaciones apuntan a que las recompensas externas disminuyen la motivación intrínseca de un alumno, sin embargo, la mayoría de los alumnos no tienen una motivación a través de recompensas extrínsecas pueden ser un curso de acción necesario para un profesor o un padre.

Asimismo IEA, (2015) mencionan que Ryan y Deci, (2000) encontraron en su investigación que los personas con éxito interiorizan su motivación extrínseca para aumentar el rendimiento, en un ambiente que cultiva sentimientos de afinidad, la competencia y la autonomía. A su vez, Martínez, (2014) considera que para Maslow, (1954), difieren la motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación. Pues bien, la motivación desde el humanismo abierto no solo se entiende como una realidad del individuo que se ve movido por factores extrínsecos, intrínsecos y trascendentes a un mismo tiempo sino que estos gozan de un factor enriquecedor, la efusividad. Entonces, los investigadores consideran relevante la motivación desde la mentalidad en un tiempo mediante la efusividad si la idea sigue difundándose la motivación es abierta, por efusión, en un proceso de asimilación.

h. Teoría de la necesidades secundarias propuesta por McClelland, (1989), en primer lugar, parte de los impulsos aprendidos sobre la base de los impulsos primarios, de donde mantiene la fuerza e intensidad para la selección selectiva del comportamiento ante el motivo que inicia o dispara el estado motivacional, para el autor cuando la persona priorizó mediante el aprendizaje a sobresalir el hecho de tener éxito, es capaz de llevar a las personas y a ellos mismos hacia metas elevadas. Además, la persona con motivación de logro siente prioritariamente la necesidad de planificar y ejecutar actividades, suelen tener el deseo de excelencia, miran y garantizan por su trabajo bien realizado, no se corren de las responsabilidades, pero requieren de retroalimentación sobre su actuación permanentemente. En segundo lugar, la motivación de afiliación ha desarrollado el impulso secundario, dirigido a cuidar y mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, tiene la necesidad de formar parte de un grupo, equipos y parecidos, disfrutan cuando logran convertirse en populares, prefieren el contacto con los demás, no están cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente. McClelland, (1989).

En tercer lugar, la persona que desarrollaron la motivación de poder, han aprendido a sentir la necesidad de influir y controlar a sus compañeros o de forma más amplia a grupos, y buscar el reconocimiento por parte de ellos, a estas personas les agrada que los hagan sentirse importantes, y buscar fortalecer progresivamente

reconocimiento y status. Asimismo, su mentalidad suele caracterizarse por su apego a la política, a menudo luchan por el predominio de sus ideas. Entonces, la utilidad de esta teoría en la adecuada ubicación de la persona en el puesto indicado y mantener los refuerzos sociales que buscan porque reforzaran su estructura interna. Por lo tanto, esta es la razón por la que se ha elegido esta teoría, que permite que la persona adquiera sus vivencias que participan activamente en la tipificación de sus tendencias impulsivas que finalmente se convierten en capacidades para la acción selectiva. McClelland, (1989).

2.1.1.3.1. Perspectivas de motivación

Según Bonome, (2013), la perspectiva de motivación se refiere a como la organización centró su atención en los aspectos particulares y parciales del comportamiento humano que les parecen significantes para sus fines. Así, el modelo del empleado como instrumento ha sido prominente en los escritos del movimiento de la gestión científica. Asimismo, en las últimas décadas, un segundo modelo, que resalta las actitudes y las motivaciones, ha ganado un puesto destacado en la investigación sobre la burocracia, las relaciones humanas, el liderazgo y la supervisión, y los fenómenos de poder. Además, el tercer modelo, que resalta los aspectos racionales e intelectivos del comportamiento organizacional, ha sido utilizado menos extensamente que los otros dos, pero está representado de forma particular por el trabajo de economistas y otros sobre el proceso de planificación, y por el trabajo psicológico acerca de la comunicación en las organizaciones y solución de problemas, que han sido enfatizado en los siguientes:

2.1.1.3.1.1. Lealtad e identificación con una organización

Parece claro que los miembros de las organizaciones son agentes sociales. En el ambiente, donde los individuos crecen, viven y trabajan, donde adquieren sus conocimientos, creencias, preferencias y lealtades. Por lo tanto, no es extraño observar que los valores y objetivos que guían las decisiones individuales coinciden, en cierta medida, con los objetivos de las organizaciones en las que

participan. Asimismo, entre los motivos que mueven a los individuos a promover los objetivos de las organizaciones, figuran las recompensas materiales, la promoción y el reconocimiento. Además, es cierto que las recompensas económicas contribuyen de manera importante a asegurar la adhesión de los individuos a los objetivos del grupo, así como a aceptar la autoridad impuesta desde los órganos de dirección. Sin embargo, el funcionamiento de las organizaciones sería mucho menos efectivo si esas recompensas fueran los únicos medios de motivación, o incluso los más importantes. Davis (2002).

Mediante el concepto de identificación, Simón (1947) ofrece una explicación más compleja a ese comportamiento cooperativo de los individuos en las organizaciones. Asimismo, el concepto es dual, tiene un componente motivacional y otro cognitivo. Por un lado, en la identificación está incluida la lealtad, entendida como la interiorización de los objetivos de la organización, y por otro lado, hay un componente cognitivo, que corresponde a la racionalidad limitada. A su vez, Simón (1947) ve diversos modos que inciden en la motivación, que se relacionan con la influencia que ejerce la organización: i) en cuanto a la evolución de alternativas de acción para los individuos, ii) en lo relacionado con las consecuencias de las alternativas anticipadas por ellos y iii) al contemplar los valores asignados a las consecuencias. En adición, el control de cada uno de estos aspectos esta, en parte en manos de la organización, pero también está determinado parcialmente por factores externos a ella. Así, todas estas variables han de estar presentes en los modelos que traten de representar el comportamiento de los individuos dentro del funcionamiento en las organizaciones. Por lo tanto, el modelo conductual ofrece una imagen más compleja que otras caracterizaciones acerca de la toma de decisiones en las organizaciones.

2.1.1.3.1.2. El papel de la autoridad

Dentro de los componentes motivacionales en una organización que afectan a la toma de decisiones figura la autoridad. En la práctica el ejercicio de la autoridad es un elemento básico para el funcionamiento de las organizaciones. Asimismo, en principio, se entiende que una persona está ejerciendo su autoridad cuando toma decisiones que guían el comportamiento de otros. Entonces, se trata, por tanto, de

una relación entre individuos en la que el superior elabora y transmite decisiones con la expectativa de ser aceptadas por los subordinados. Simón (1947). En los últimos tiempos las organizaciones han comenzado a reconocer la enorme carga y responsabilidad de los directivos con el bienestar del empleado mediante adecuadas toma de decisiones. El autor relaciono la motivación con el comportamiento humano, actitudes, aspectos intelectuales como modelos para lograr el máximo de utilidad y bienestar de los empleados y de la organización.

2.1.2. Compromiso organizacional

2.1.2.1. Visión histórica de compromiso organizacional

La evolución teórica del compromiso organizacional se inició según Robbins, (2004 p. 130) citando a Allport (1943) quién definió como “el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades de prestigio, auto respeto, autonomía y autoimagen”. Asimismo, Robbins, (2004) citó a Lodahl y Kejner (Sancerni, Peiró, González - Romá y Melía, (1989) quienes afirmaron y delimitaron el concepto del compromiso como la medida o el grado en el que el desempeño de una persona en el trabajo afecta a su autoestima. A su vez, este punto de vista tiene varias aristas considerando que la motivación es intrínseca siendo un factor para discusiones por escasos trabajos sobre el tema. Además, Robbins, (2004) citó a Meyer y Allen (1991) considerando el compromiso organizacional como un estado psicológico. También citó a Mathieu y Zajac (1990) realizando una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso encontrando que las diferentes medidas y definiciones del compromiso tienen en común la consideración que es un vínculo o lazo del individuo con la organización. También, Díaz (2014, p. 77) consideró en el diccionario de la Real Academia Española (2010), el compromiso organizacional como una “obligación contraída, palabra dada, fe empeñada”. De lo descrito anteriormente, podemos decir que el compromiso organizacional es un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución.

En la perspectiva de Robbins, (2004) citó a Galicia, (1973) quién distingue entre el contrato de trabajo legal y el psicológico. Por el contrato de trabajo legal una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una

organización, pero no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Así, de ocurrir se puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización, esperándose baja productividad, como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc. Entonces, en este caso los costos se verán incrementados. En adición, Robbins, (2004, p. 377) citó a Erez y Earley, (1993), considerando el compromiso como una “cultura que tiene un factor importante que puede implicar grandes diferencias en la conducción de las organizaciones”.

2.1.2.2. Marco teórico del compromiso organizacional

En relación a la importancia del compromiso organizacional encontramos a Amorós, (2013, p. 132) citó a Mowday, (2003), quién definió al “compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización”. En adición, Newell, (2013 p. 182) definió al compromiso organizacional como “el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto respeto, autonomía y autoimagen”. Además, Lodahl y Kejner (1989) entendieron el compromiso como el grado en que el desempeño del trabajo afecta a la autoestima del colaborador, siendo la motivación intrínseca uno de los factores importantes. En tanto, para Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional entre otros elementos constituyen básicamente un estado psicológico. Mathieu y Zajac (1990) realizó una exhaustiva revisión de trabajos concluyendo que las diferentes definiciones del concepto tienen en común el concepto de vínculo o lazo del individuo con la organización.

Amorós (2013, p. 328) citó a Erez y Earley, (1993), para quienes “el compromiso profundamente se ha desarrollado con más énfasis en los países desarrollados. La pesquisa científica al respecto en las naciones subdesarrolladas es muy magra. Además, la cultura es un factor importante que puede implicar grandes diferencias en la conducción de las organizaciones”. De donde se deduce que el compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus objetivos, y desea mantener su membresía en la organización (Robbins, 2005, p. 241). En adición, Newell, (2013, p. 351) citó a Mowday (1982),

quién considera que “el compromiso organizacional se refiere esencialmente a la actitud de un individuo hacia una organización, y consiste en una convicción en los objetivos de aquella, y una aceptación de los mismos, así como en una voluntad de esfuerzo considerable a favor de la organización y un fuerte deseo de mantener la participación en la misma”.

Medina, (2012) mencionó a Reichers, (1986), comentando que el mencionado autor considera que es un constructo de especial importancia en la teoría y práctica organizacional, cada vez más utilizado en investigaciones en el ámbito laboral y ha constituido una de las variables de mayor interés para los teóricos que investigan el área de la conducta micro organizacional. Por su parte, Peña, (2012, p. 521) consideró “el compromiso organizacional se refiere a la identificación afectiva, conductual y normativa de la persona con su organización. Así, el interés por el cargo alude al grado con que el personal se identifica con su cargo, participa en él con energía y entusiasmo, así como considera su desempeño importante para la autoevaluación”. Entonces, ante estas disyuntivas, según los investigadores sobre compromiso organizacional parece encontrar pertinencia en las convicciones, de considerar las necesidades del personal como motivos para lograr el involucramiento en la organización con una actitud de reconocimiento interno.

Desde las perspectivas citadas se puede afirmar que el compromiso organizacional es una fuerza de involucramiento e identificación con la organización, tiene relación con la motivación intrínseca del individuo porque está de por medio el desempeño del individuo para crear autoestima y finalmente generando nuevos impulsos para comprometer con la organización al individuo. Así mismo, el compromiso es una herramienta poderosa para comprender el desempeño, en cual está basado en el grado de participación y el interés que ponga el individuo.

2.1.2.2.1. Paradigmas de compromiso organizacional

2.1.2.2.1.1. Paradigmas unidimensionales

Los estudios sobre el compromiso organizacional y dentro de ello el análisis de los paradigmas organizacionales han concitado interés de investigadores con el fin de encontrar la mejor manera de estructurar el compromiso organizacional para el

cumplimiento de metas. En la misma línea mencionada considerando un aporte tenemos lo propuesto por Newell, (2013) mencionando a Tett y Meyer (1993), considera que estos autores asumen que el compromiso organizacional, se puede dividir en dos dimensiones principales: afectiva y calculatoria. El compromiso organizacional afectivo hace referencia a la relación emocional de una persona con su organización. Asimismo, el compromiso calculatorio o de continuación es el relativo a las percepciones de una persona sobre los costos y riesgos asociados al abandono de su organización actual. Entonces, el tipo de compromiso organizacional que parece tener el mayor impacto sobre la efectividad de una organización es el afectivo, sobre todo a la hora de influir en el ausentismo y la renovación.

Gómez, (2013), consideró el compromiso organizacional en la literatura científica, en la aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización y deseo de permanecer en la organización; por otra parte Gómez, (2013, p. 284), citó a Baker (1982) quien propone que los procedimientos de socialización que fomentan la interacción entre los nuevos trabajadores y los veteranos tienen un impacto positivo y significativo tanto en la orientación hacia el trabajo como en el compromiso organizacional, especialmente en los seis primeros meses, período durante el cual debe propiciarse los intercambios facilitadores; considerando que no es fácil que los recién llegados adquieran, de forma simultánea, un comportamiento laboral innovador y elevado compromiso organizacional, de ahí que los responsables de los programas de socialización han de tener claros cuáles son los objetivos que pretenden antes de acordar la utilización de un determinado sistema para integrar a los nuevos trabajadores.

Por otro lado, en una revisión relativamente reciente, González, (2015) mencionando a The Boston Consulting Group (BCG) y la European Association for Personnel Management (EAPM) (2010) cuyos resultados se utilizaron para elaborar un informe sobre la visión del futuro de los recursos humanos: principales retos para el 2015, los responsables de este estudio reflejan que uno de los retos más importante para la empresas europeas es la gestión del talento ya que desde sus conclusiones se avecina una escasez de talento en Europa. Por su parte, para

Jerico, (2007) citado por González, (2015), definió al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo. Según, Palomo, (2007) un profesional con talento es una persona comprometido que muestra un repertorio de comportamientos observables y medibles asociados con un rendimiento alto o excelente en un determinado contexto profesional, y contribución notable al éxito y futuro de los organización.

Newell, (2013, p. 231) citó a los investigadores como Mathieu y Zajac, (1990); Mowday (1982), Morrow (1993), Reichers (1985), Meyer y Allen (1991), Meyer y Hercovitch (2001), consideraron que “la marcación de la multidisciplinariedad, característica ha provocado que haya sido definido, medido y estudiado de forma muy variada a lo largo de los años”. En cambio nos dice Newell, (2013, p.185).citando a Porter, Steers, Mowday y Boulian, (1974), Mowday (1982), consideraron que el origen del “estudio del compromiso bajo el enfoque del comportamiento organizacional se puede ubicar, principalmente en el trabajo de Porter, Mowday, Porter y Steers (1982), publicaron un trabajo que ha sido un claro referente para la comunidad académica. Entonces, en su libro, definían el compromiso organizacional como la fuerza relativa a la identificación de un individuo con implicación en una determinada organización.

Desde el mencionado punto de vista, Newell, (2013) citó a Porter (1974); Mowday, Steers y Porter (1979); Mowday (1982) quienes elaboraron para medir el compromiso organizacional un instrumento que ha gozado de aceptación y uso generalizado: el CCO/ OCQ (“Organizational Commitment Questionnaire” o Cuestionario de Compromiso Organizacional). En su primera versión, el CCO/ OCQ consistía en 15 ítems que confluían en un único factor según los primeros análisis factoriales. Asimismo, al diseñarlo quisieron que fuera una herramienta fácil de administrar y que se pudiera usar en diferentes organizaciones entre una gran variedad de empleados, dicho CCO/ OCQ presento problemas en seis ítems, lo que obligaba a que se omitan algunas preguntas en el momento inicial de encuestar, porque se relacionaban con intenciones de rotación y desempeño. Posteriormente comenzó a evolucionar una nueva tendencia en la definición y medida del

comportamiento organizacional. Así, se pasó del CCO/OCQ a las escalas de Meyer y Allen (1991), con el paso de los años, el estudio del compromiso como constructo multidimensional empezó a tomar importancia hasta convertirse en el enfoque dominante. (p. 155). Mowday (1998) reconocía que el compromiso tenía varias dimensiones que fueron un avance conceptual importante para la comprensión del constructo. Por lo tanto, esta aseveración compartida por la comunidad académica, pues se puede observar un amplio consenso sobre su multidimensionalidad.

Inicialmente, Newell, (2013) citó a O'Reilly y Chatman (1986) y de Meyer y Allen (1997) considerando su enfoque convertido en los dos más importantes, aunque por diferentes motivos. Meyer y Allen (1991) puntualizaban que lo común entre las diversas definiciones del compromiso organizacional existentes era el hecho de verlo como un estado psicológico que caracterizaba la relación entre el empleado y la organización y que influía en la decisión de continuar o no en la organización. Posteriormente, Newell, (2013) citando O'Reilly y Chatman (1984) coincidiendo con difería en la naturaleza de ese estado psicológico, por lo que también definieron varios componentes del compromiso. Así, propusieron un modelo bidimensional para medir el Compromiso Organizacional en el que se distinguían entre compromiso afectivo y de continuidad. Finalmente, Newell, (2013, p. 178) citó a Buchanan (1974) quién supuso una “aceptación de interiorización de las metas y valores organizacionales enfatizando los sentimientos que una persona tiene hacia su organización”.

Por otro lado, Jhonson y Chang (2006) consideran que los empleados con compromiso de continuidad están inclinados a trabajar a beneficio de la organización. Esta dimensión es la que mayor atención ha recibido por los investigadores. A tal punto que se desarrollaron varias escalas para medirlo, como la ECA/ACS (“affective Commitment Scale” o “escala de compromiso afectivo”), que significo una mejora significativa en el CCO/OCQ, para (Blau et al.1993) quien afirman que la ECA/ACS es un instrumento de mejor medida que el CCO/OCQ. Asimismo, Becker (1960), citado por Newell, (2013) mencionó que éste desarrolló la dimensión del compromiso que denominó compromiso de continuidad y que deriva de los costes que los trabajadores asocian a la decisión de abandonar la

organización. Por su parte, McGee y Ford (1987, p. 183) comprobaron estos supuestos mediante el análisis factorial encontrando dos dimensiones dentro de este tipo de compromiso: (1) la asociada al coste personal de los empleados al irse y perder su inversión en la organización que se le denominó alto sacrificio y (2) la llamada bajas alternativas, que representa las escalas alternativas. (Hackett, 1994; Meyer et al, 2002; Powell y Meyer, 2004, Somers, 1995) ratificaron este descubrimiento, lo que indujo al desdoblamiento de la dimensión de continuidad. Entonces, la escala de medida de este tipo de compromiso es la ECC/CCS (“Continuance Commitment Scale” o “escala de compromiso de continuidad”).

Seguidamente, Newell, (2013) luego citó a Meyer y Allen (1990, p.187) en la inclusión de una nueva dimensión a su modelo a la que bautizaron como compromiso normativo. Siendo la última introducida al citado modelo. A su vez, Newell, (2013) citó a Bergman (2006, p. 191) quién mencionó que la esencia de este tipo de compromiso radica en el sentimiento de obligación de los trabajadores, por ello, esta dimensión se conoce como compromiso moral ya que hace referencia a la obligación moral de los empleados a permanecer en la organización. Si bien esto refleja una importante diferencia entre el compromiso normativo vínculo racional y el afectivo vínculo emocional, lo cual da una limitada visión de la moralidad pues la reduce a un conjunto de normas sociales aceptadas por el común de las personas y lo mismo para medirla se elaboró la escala ECN/NCS (“Normative Commitment Scale” o “escala de compromiso normativo”). No obstante, es necesario resaltar que el enfoque de los investigadores del estudio del compromiso organizacional consideraron relevante la dimensión afectiva y calculatoria teniendo como indicador principal la emoción, objetivos, valores, rendimiento, la multidisciplinariedad, comportamiento, rotación, desempeño, decisión de continuar, compromiso a la moral -cabe destacar que nuestra investigación ha tomado en cuenta como medición del compromiso organizacional el compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

En primer lugar, consideró el compromiso organizacional en la dimensión afectivo a Newell (2013) refiriendo la relación emocional del personal con la organización, aceptando la interiorización de las metas y valores con énfasis en los sentimientos. Asimismo, el talento es un valor diferencial que genera ventajas competitivas

sostenibles y duraderas en el tiempo, mediante el compromiso afectivo hacia una unión emocional de los colaboradores con la organización, caracterizada por su identificación e implicación con la organización, así como también por el deseo de permanecer en ella. Esta consecuencia es posible mediante el conocimiento de intereses y del proyecto de la organización hacia vínculos emocionales que generan las personas con la organización cuando perciben que sus necesidades y expectativas son satisfechas, y además, disfrutan con lo que hacen, siendo una perfecta unión entre los intereses personales y los intereses organizacionales. En definitiva, los vínculos emocionales que generan las personas con la organización cuando perciben que sus necesidades y expectativas se satisfacen. En segundo lugar, en la dimensión del compromiso normativo según Newell indica que la relación del comportamiento organizacional es un factor basado en la internalización de presiones normativas para actuar de forma acorde a los intereses organizacionales basado en el trabajo. En tercer lugar, en el compromiso de continuidad en el estudio de Gómez (2013), constituye un esfuerzo a favor de la organización, con el conocimiento de los objetivos y valores organizacionales para lograr el deseo de permanencia en la organización. Asimismo, Newell considera el estado psicológico para relacionar al empleado en la organización mediante la influencia para continuar en la organización, siendo un factor determinante mediante los costos para decidir abandonar la organización.

2.1.2.2.1.2. Paradigmas multidimensionales

En los diferentes paradigmas respecto al compromiso organizacional Robbins, (2005) citó a Meyer y Allen (1991, p. 110) quienes definieron el compromiso como un “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”. A su vez, Robbins, (2005) mencionó a Gouldner, (1960) para quien el componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. En adición, el compromiso normativo (deber), se fundamenta en la creencia a la lealtad para con la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo,

capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad, quien recibe algún beneficio. Además, Robbins, (2005) citó a Vandenberghe, (1996), afirmó que este consideró el compromiso (necesidad), para encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Así, puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación.

El término general de compromiso organizacional integra diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma; así surgen tres componentes del compromiso:

- a) Identificación: (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.
- b) Membresía: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).
- c) Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acción es dirigidas a defenderla. Robbins, (2005) citó a Mowday, (2003) definiendo en la revisión de la literatura permitiendo reconocer que hasta el momento se han adoptado tres perspectivas teóricas diferentes en la conceptualización del término compromiso organizacional:

La primera es la perspectiva de intercambio que sugiere, según Mowday, (2003), que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esta conceptualización, el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización. Además, la segunda es la perspectiva psicológica, que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) el

deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte. Asimismo, la tercera es la perspectiva de atribución que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Dentro de esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos adquieren cuando pronuncian públicamente sus votos religiosos o cuando funcionarios públicos juran cumplir con sus obligaciones en los actos de toma de posesión. Estas tres perspectivas teóricas son tomadas de manera simultánea por el enfoque conceptual de los autores le apuestan a un concepto multidimensional del compromiso organizacional que integre las tres perspectivas teóricas ya descritas.

2.1.2.2.2. Teoría de las fuentes del compromiso organizacional

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Steers (1977) lo definió como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Asimismo, propuso un modelo, el cual fue confirmado en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de un hospital, que plantea tres fuentes del compromiso:

- Características personales (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.).
- Características del trabajo (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.).
- Experiencias en el trabajo (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación) (Robbins, 2005, p. 510).

2.1.2.2.3. Teoría de los multiplicadores del compromiso organizacional

En los diferentes factores para un compromiso multiplicador Robbins, (2004) citó a Brown y Leigh, (1996), quién postuló que los factores que tendrían importancia capital para propiciar el compromiso de los miembros de la organización; y que además, pueden ser fomentados con relativa facilidad al interior de las organizaciones son los siguientes:

En primer lugar, el apoyo organizacional percibido, de acuerdo a Eisenberger, (1986), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del compromiso. Expectativa de recompensas: es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el compromiso se incrementa. En segundo lugar, la socialización, así, las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeado o espontáneo, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la capacitación y la definición del papel de cada cual, así como la promoción de las expectativas futuras para cada persona. Dentro de los aspectos informales se encuentra el apoyo de los compañeros. (Taormina, 1999), consideró acciones importantes entre estos factores y el compromiso en diferentes países asiáticos. Para este trabajo sólo se tomó el factor relativo a la capacitación. En tercer lugar, el reconocimiento por el trabajo efectuado, el cual es un elemento que forma parte del Clima Organizacional.

De lo descrito se desprende que el compromiso organizacional probablemente es el mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Además, un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. A su vez, cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia. (Robbins, 2004).

El enfoque de multiplicadores del compromiso organizacional consideraron que el uso apropiado de herramientas y conceptos de acuerdo a la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear armas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa y así lograr obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El compromiso Organizacional dentro de la organización incluye tareas complejas que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo, mediante un compromiso en la organización cuando estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma organización disminuyendo la probabilidad de la rotación.

2.1.3. Motivación y Compromiso organizacional

La motivación influye en el compromiso organizacional según Vélaz, (2012), citó a Nonaka (2011) relató que en los años 70, Soichiro Honda, obtuvo una lección de sus subordinados desarrollando un motor de automoción que fue de bajas emisiones. Comunicó a su empresa, que tenían que conseguir batir a los tres grandes fabricantes de automóviles de USA que en aquel momento se estaban oponiendo a la Clean Air Act. A su vez, la sorpresa del Sr. Honda fue al comprobar la respuesta de sus jóvenes ingenieros, uno manifestó que trabajaría en el proyecto, pero no con la finalidad de desplazar a los grandes fabricantes norteamericanos sino que lo haría para cumplir con sus responsabilidades sociales; otro manifestó que lo haría, pero no por ganar a la competencia sino por mejorar el medioambiente y por el futuro de sus hijos. Entonces, la historia termina en que el Sr. Honda se sintió tan avergonzado de sí mismo y, en cierto modo, desfasado por esta lección de sus ingenieros en cuanto a sus motivaciones últimas, que decidió que era justo el momento de retirarse. No obstante, los valores habían cambiado y, por tanto, las motivaciones también. Le estaban haciendo ver que lo que más les movía no era ganar la batalla al competidor sino determinados principios más elevados y asumidos a nivel personal como algo propio y con suficiente carga motivacional como para generar un serio compromiso en un proyecto. Lo que no quiere decir que buscando esa motivación trascendente, no fueran capaces de adelantar a sus

competidores norteamericanos pues ambos tipos de motivaciones teóricamente no tienen por qué ser excluyentes. A nadie resulta indiferente el compromiso y el que exista consenso respecto al hecho de que la falta de compromiso es perjudicial para las empresas. En ocasiones, los directivos, como en este caso el fundador de Honda, pueden tener una idea acerca de lo que piensa que va a motivar a sus colaboradores y se pueden llevar la sorpresa al descubrir que los valores que sustentan sus motivaciones más íntimas son otros a los que la empresa pensaba o incluso puede producirse la aparición de nuevos valores. Es por ello que la relación entre motivación y compromiso organizacional con el fin de fomentar el liderazgo en todos los que componen su organización es viable y sobretodo con resultados favorables para la permanencia del talento.

2.2. Definición de términos

Motivación: la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación. La motivación nace de la búsqueda de estas tres necesidades o existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano.

Motivación de Afiliación: se relaciona con la necesidad de afiliación. Significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros. McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones.

Motivación de poder: se relaciona con la necesidad de poder. Es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable. Según McClelland esto significa que existe necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos. Y a buscar el reconocimiento por parte de ellas.

Motivación de logro: se relaciona con la necesidad de logro. Es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel. McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir

demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

Compromiso: es el grado de implicación que una persona pone en juego a favor de las metas y objetivos del grupo, esta implicación se manifiesta en conductas que la persona invierte o pone de su parte (esfuerzo de tiempo, ideas, iniciativa, bienes, etc.) para la consecución de dichas metas.

Compromiso afectivo: son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan su permanencia en la organización.

Compromiso normativo: es la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones, que conducen a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

Compromiso continuidad: está en relación a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar lo físico y lo psicológico, en los cuales se incurriría al retirarse o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí un componente calculador

Capacitación: proceso por el cual, dentro del sistema de educación de una organización militar, el oficial realiza cursos de capacitación (de armas o servicios) o de perfeccionamiento (de especialización: comando, piloto, blindado, inteligencia, operador psicológico, cientista tecnológico)

Institución armado u Organización militar: cualquiera de las organizaciones armadas (Marina de Guerra, Ejército o Aviación) que conforman los órganos ejecutivos del Ministerio de Defensa y que empleadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas ejecutan operaciones para controlar el mar, el espacio aéreo o cumplir tareas empleando al ejército de tierra.

Alto mando de un instituto armado: Son los organismos encargados de tomar las decisiones en lo referente a las decisiones, control, gestiones, diseño e incremento de la fuerza.

Oficiales superiores: personal militar de alto rango, oficiales del grado de Coronel, Teniente coronel y Mayor.

Oficiales subalternos: personal militar de rango subalterno, oficiales del grado de sub teniente, teniente y capitán

Ejercicio del mando tipo misión: es ejercer autoridad trasmitiendo órdenes en forma conceptual

VRAEM: ambiente operacional de los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en el Perú.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

H_i: Existe relación significativa entre la motivación según McClelland y el compromiso organizacional en los oficiales del grado de mayor de una organización militar 2015.

H₀: No existe relación significativa entre la motivación según McClelland y el compromiso organizacional en los oficiales del grado de mayor de una organización militar 2015

2.3.2. Hipótesis específicas

H₁: Existe relación significativa entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₀₋₁: No existe relación significativa entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₂: Existe relación significativa entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₀₋₂: No existe relación significativa entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₃: Existe relación significativa entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso de continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₀₋₃: No existe relación significativa entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso de continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₄: Existe relación significativa entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₀₋₄: No existe relación significativa entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₅: Existe relación significativa entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₀₋₅: No existe relación significativa entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₆: Existe relación significativa entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso de continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₀₋₆: No existe relación significativa entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso de continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₇: Existe relación significativa entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₀₋₇: No existe relación significativa entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₈: Existe relación significativa entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₀₋₈: No existe relación significativa entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H₉: Existe relación significativa entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso de continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

H_{0-9} : No existe relación significativa entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso de continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar en LIMA-PERU en el 2015.

2.4. Variables

Relación entre variables:

Variable independiente X: Motivación

Variable	Tipo	Indicadores	Ítemes	Escala
Motivación	Afiliación	Alternativa (a)	1 al 18	Ordinal de seis grados de respuesta
	Poder	Alternativa (b)	1 al 18	Ordinal de seis grados de respuesta
	Logro	Alternativa (c)	1 al 18	Ordinal de seis grados de respuesta

Variable dependiente Y: Compromiso organizacional

Variable	Tipo	Indicadores	Ítemes	Escala
Compromiso Organizacional	Afectivo	Respuesta de acuerdo a definitivamente de acuerdo	1 al 6	Ordinal de seis grados de respuesta
	Normativo	Respuesta de acuerdo a definitivamente de acuerdo	6 al 12	Ordinal de seis grados de respuesta
	Continuidad	Respuesta de acuerdo a definitivamente de acuerdo	13 al 18	Ordinal de seis grados de respuesta

Variable de control: integrantes de una organización militar.

Capítulo III

Metodología de Investigación

3.1. Diseño de investigación

El tipo de investigación fue no experimental porque no se ha manipulado intencional ni sistemáticamente ninguna de la variable independiente, por el tratamiento de los datos es del tipo cuantitativo.

Metodológicamente se utilizó procedimientos para emparejar los datos de las variable con el fin de enumerar sus características principales y estimar la intensidad y dirección de la correlación, por lo que el método es descriptivo correlacional.

El diseño de investigación fue de tipo transversal, en cuanto se aplicó los instrumentos en un solo momento y a la misma muestra. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), y (Sánchez y Reyes, 2009)

3.2. Población y muestra

La población de estudio estuvo integrada por oficiales con grado de mayor de una organización militar, estuvo constituido por 490 oficiales del grado de mayor, de los 215 sirven en lugares alejados de Lima y del país, en la ciudad de Lima se encuentran 275 mayores, número considerado como nuestra población, por las limitaciones de economía y tiempo para realizar viajes al interior del país distribuida de la forma siguiente.

Tabla 1

Distribución porcentual de la población de Oficial Mayor por especialidad de combate

Especialidad de combate	n	Porcentaje
Comando	52	18,75
Op.Psic. Inteligencia	3	1,25
Inteligencia	40	14,375
Comunicación	5	1,875
Informática	2	0,625
Fuerzas Especiales	96	35
Infantería	46	16,875
Blindado	24	8,75
Sanidad	2	0,625
Paracaidista	2	0,625
Piloto	2	0,625
Oficial logística	2	0,625
Total	275	100

Muestra

Para la selección del tamaño de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple, para lo cual se utilizó el procedimiento de Cochran al 0,05 de margen de error y a un nivel de confianza del 0,95, para lo cual se requiere una muestra de 160 oficiales del grado de mayor de la organización militar en Lima-Perú, fijada la cuota se eligió aleatoriamente cuya distribución se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2

Muestreo probabilístico aleatorio simple

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 P \cdot Q} = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 276}{0.05^2 \cdot (276-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 160$$

Tabla 3

Distribución porcentual de la muestra de Oficial Mayor por especialidad de combate

Especialidad de combate	n	Porcentaje
Comando	30	18,75
Op.Psic. Inteligencia	2	1,25
Inteligencia	23	14,375
Comunicación	3	1,875
Informática	1	0,625
Fuerzas Especiales	56	35
Infantería	27	16,875
Blindado	14	8,75
Sanidad	1	0,625
Paracaidista	1	0,625
Piloto	1	0,625
Oficial logística	1	0,625
Total	160	100.00

3.3. Técnicas e instrumentos

Para el levantamiento de información se utilizó la técnica psicométrica seleccionando dos cuestionarios que guardaron relación con el marco teórico respecto a lo que se postuló en el presente estudio, se seleccionó los cuestionarios de Motivación de Afiliación, Poder y Logro, y de Compromiso Organizacional cuyas fichas técnicas se presentan a continuación:

Ficha Técnica

Título : Cuestionario de motivación de Logro

Autor : Dr. Luis Alberto Vicuña Peri

Colaboradores : Psi. Héctor Manuel Hernández Valz
Mg, Rune Arauco Mengoni

Año : 1996. Revisión Psicométrica 2010-2014

Procedencia : Lima – Perú

Administración : 20 Minutos (aproximado.)

Objetivo : explorar la motivación de Logro, Afiliación y Poder en jóvenes y adultos. Basado en la teoría sobre las motivaciones de McClelland. D.C.

Tipo de ítem : enunciados de situaciones estructuradas acompañadas por tres alternativas de respuesta obligada. Cada alternativa identifica un tipo de motivación

cuyas respuestas van en una escala de seis grados que van desde el definitivamente en desacuerdo (grado 1), hasta el definitivamente de acuerdo (grado 6).

Administración: es necesario poner énfasis en las instrucciones de cómo debe responder el examinado, quedando claro como contestar a cada una de las alternativas de cada situación estructurada.

Validez: la demostración si las escalas cumplen con su propósito fue establecida por el método de análisis de contenido mediante el criterio de jueces y por la validez de constructo.

Para la validez de contenido se puso a consideración de 10 psicólogos con experiencia en psicología de la motivación y en psicología de las organizaciones, quienes debían opinar acerca de las situaciones estructuradas y las alternativas correspondientes a cada tipo motivacional, las que en un inicio fueron 24 quedando después del análisis solo las 18 situaciones mencionadas, las mismas que por el análisis del Ji cuadrado resultaron significativas en la opinión favorable de los jueces a un nivel del 0.01 de significación.

Para el método de constructo se efectuaron correlaciones inter escalas y escala total encontrándose correlaciones significativas entre cada uno de sus componentes y puntuaciones totales, obteniéndose correlaciones significativas pero de baja intensidad con la puntuación total como un índice de que cada escala mide un componente diferente pero a su vez todas evalúan motivación encontrándose los resultados que a continuación se reproducen.

Tabla 4
De Correlaciones Escalar, y Escalas Test Total de la Escala de Motivación

	Poder	Logro	Total
Afiliación	0.72	0.61	0.42
Poder		0.84	0.67
Logro			0.79

En el estudio se revisó los índices encontrados y se obtuvo coeficientes inter escalares muy significativos confirmado que el cuestionario cumple con su propósito de medición tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 5

De Correlaciones Escalar, y Escalas Test Total de la Escala de Motivación con datos del presente estudio

	Afiliación	Poder	Logro
Afiliación	1,000		
Poder	,746**	1,000	
Logro	,678**	,834**	1,000
Total	,882**	,934**	,918**

Confiabilidad: fue por el método del test – retest con un intervalo de tres meses entre la primera y segunda aplicación encontrando un coeficiente de 0.88. Asimismo, se revisó la confiabilidad utilizando el procedimiento Alfa de Cronbach y se obtuvo coeficientes iguales y mayores de 0.79 que indica que el cuestionario mide con muy bajo índice de error como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 6

De Fiabilidad de Cronbach, del cuestionario de motivación con la muestra de del presente estudio

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Motivación Afiliación	0,836	0,840	18
Motivación Poder	0,790	0,793	18
Motivación de Logro	0,848	0,851	18
Test Total	0,930	0,932	54

Calificación: el cómputo de las puntuaciones es muy práctico, sólo debe efectuarla suma aritmética de los valores según la respuesta dada por el sujeto siguiendo la siguiente clave:

- Para AFILIACIÓN sume los valores SÓLO de las respuestas correspondientes a la alternativa “A”.

- Para PODER, sume los valores SÓLO de las respuestas correspondientes a la alternativa "B".
- Para LOGRO, sume los valores a SÓLO de las respuestas correspondientes a la alternativa "C".

Interpretación: las puntuaciones directas obtenidas en cada una de las escalas pueden ser transformadas a categorías utilizando la siguiente tabla de conversión.

Tabla 7

De conversión de puntuaciones directas a categoría de motivación

CATEGORÍAS	AFILIACIÓN	PODER	LOGRO
Muy alto	101 – 108	101 – 108	101 – 108
Alto	83 – 100	83 – 100	83 – 100
Tendencia alto	65 – 82	65 – 82	65 – 82
Tendencia bajo	47 – 64	47 – 64	47 – 64
Bajo	29 - 46	29 - 46	29 - 46
Muy bajo	18 - 28	18 - 28	18 - 28

Título : Cuestionario de compromiso con la organización

Autor : Meyer y Allen

Año : 1996

Ámbito de aplicación: organización laboral

Duración : 10 minutos aproximadamente

Descripción : el presente cuestionario es adaptado para ser aplicado a militares aplicado a militares (oficiales), consta de 20 ítems los cuales en función de la definición de compromiso organizacional.

Las áreas por evaluar son: compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso calculado

Estructura del cuestionario de compromiso:

Compromiso afectivo: ítem N° 1 al 7

Compromiso normativo: ítem N° 8 al N°13

Compromiso calculado: ítem N° 14 al 20

Tipo de ítem: Enunciados de situaciones estructuradas acompañadas por tres alternativas de respuesta obligada. Cada alternativa identifica un tipo de compromiso cuyas respuestas van en una escala de seis grados que van desde el definitivamente en desacuerdo (grado 1), hasta el definitivamente de acuerdo (grado 6).

Normas para la interpretación:

Compromiso afectivo: de 22 a 28 puntos: puntaje alto
compromiso normativo: de 20 a 24 puntos: puntaje alto
compromiso calculado: de 28 a 32 puntos: puntaje alto

Validez, la validez del cuestionario ha sido aceptada internacionalmente se empleó el juicio de expertos mediante el análisis de contenido.

Confiabilidad: la información entregada por esta escala es confiable. Han sido aceptadas internacionalmente.

Los índices de consistencia interna (Alfa de Cronbach) obtenidos por Allen y Meyer (1990) para la versión anglosajona de los ítems fueron: 0,87 para la escala de compromiso afectivo, 0,75 para la escala de compromiso calculado y 0,79 para la escala de compromiso normativo.

Prueba de Alfa de Cronbach en el 2008, en el compromiso afectivo (deseo) 0,715, de continuación (necesidad) 0,797, normativo (deber), 0854.

Ha sido adaptado a organizaciones militares, realizando una consulta a expertos personal civil y militar, estrategas, psicólogos, planificadores militares, con nivel de doctorado en ciencias militares, que labora en la Escuela Superior de Guerra de la organización militar, refinando el cuestionario, además se reforzó con entrevistas a los mencionados expertos.

Refinamiento del cuestionario: se eliminó la pregunta N° 4 y 15, porque se comprende que era necesario suprimirlas por su familiaridad con otra pregunta en el caso de 4 y en el caso de la 15 por su falta de claridad. Quedando los rangos para la medición de la siguiente forma:

Compromiso afectivo: ítem N° 1 al 6, puntaje alto 20 a 24 puntos

Compromiso normativo: ítem N° 7 al N°12, puntaje alto 20 a 24 puntos

Compromiso calculado: ítem N° 13 al 18, puntaje alto 20 a 24 puntos

Tabla 8

De Conversión de Puntuaciones Directas a Categorías de compromiso organizacional

Categoría	Escala	afectivo	Normativo	Continuidad	General
Muy Alto	6	34 hasta 36	34 hasta 36	34 hasta 36	101 hasta 108
Alto	5	28 hasta 33	28 hasta 33	28 hasta 33	83 hasta 100
Tendencia alto	4	22 hasta 27	22 hasta 27	22 hasta 27	65 hasta 82
Tendencia bajo	3	16 hasta 21	16 hasta 21	16 hasta 21	47 hasta 64
Bajo	2	10 hasta 15	10 hasta 15	10 hasta 15	29 hasta 46
Muy Bajo	1	2 hasta 9	2 hasta 9	2 hasta 9	18 hasta 28

Las preguntas 12, 14, 19 y 20 son negativas, siendo inverso el puntaje, quedando los valores asignados como sigue 1 por 6, 2 por 5, 3 por 4, 4 por 3, 5 por 2 y el 6 por 1.

3.4. Recolección de datos

En primer lugar:

Se coordinó mediante una solicitud formal la autorización correspondiente para el levantamiento de información, asimismo, los pasos a seguir fueron:

Antes de la aplicación, cuya duración fue de 10 minutos, se impartió los motivos por el cual se realiza la evaluación (durante 2 minutos), recalando que el cuestionario es anónimo; así mismo es conveniente que sepan que la veracidad de sus respuestas e interés que pongan, son necesarios para la evaluación.

Logrando un clima de confianza que permitió la disposición adecuada para trabajar con tranquilidad. Se especificó claramente el significado de cada una de las alternativas y que debió marcar cual ítem se asemeja con su opinión o punto de vista.

Posteriormente, el evaluador leyó en voz alta las instrucciones que figuran en la respectiva hoja, marcar con un aspa, en las hojas de respuestas y se debió contestar a todas las afirmaciones, no hay respuestas buenas ni malas, lo que interesa es saber el punto de vista de la persona personal, evitando hacer comentarios mientras se está trabajando (Allende et al., 1991).

Para la prueba de compromiso duró 10 minutos. Luego repartió la prueba por columnas y se recogió de atrás hacia delante. La evaluación la realizó el suscrito. Asimismo, cada cuestionario fue codificado del 1 al 160, para su posterior análisis.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a elaborar la base de datos ~~DATA~~ en Excel 2015, luego se efectuó análisis de normalidad con el SPSS N° 23, mediante la prueba de asimetría, de Smirnov y Kolmogorov, donde se pudo obtener para la variable motivación los datos no tenían distribución normal, excepto en motivación al logro y en el caso del compromiso la distribución no era normal. Además, los análisis se realizaron mediante el programa SPSS 23 (Statistical Package for Social Sciences) y se realizó primero con estadística descriptiva (medias y desviaciones estándar) para describir la motivación y compromiso) y segundo con estadística inferencial realizando análisis con correlaciones bivariadas (correlación de Pearson y de Spearman), para analizar las relaciones en los oficiales del grado de mayor.

3.4.1. Análisis de confiabilidad de la muestra

Con la prueba de alfa de Cronbach de las (54) respuestas de motivación obteniendo 0,836, siendo un alto grado de consistencia interna.

Tabla 9

Prueba de fiabilidad de compromiso organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,741	18

Con la prueba de alfa de Cronbach de las (72) respuestas de compromiso organizacional obteniendo 0,741, lo que fue un grado de tendencia alta en cuanto a consistencia interna.

Capítulo IV

Resultados y Análisis de Resultados

En el siguiente capítulo se presentan los resultados en el siguiente orden primero los resultados descriptivos de las variables motivación y compromiso organizacional de la muestra estudiada, segundo el análisis de la normalidad de datos el mismo que definió el uso estadístico pertinente para la contrastación de las hipótesis y el análisis inferencial con la intención de demostrar la forma y la intensidad de la relación entre las variables estudiadas y tercero la discusión de los resultados contrastando con la teoría y antecedentes encontrados; los mismos que a continuación se presentan en el orden mencionado:

4.1. Análisis descriptivo de los resultados

4.1.1. Resultados descriptivos

Es conveniente presentar dos tablas con sus respectivas figuras que nos permite conocer porcentualmente como se distribuyen por categorías de motivación y de compromiso del personal examinado en el presente estudio:

- a. El tipo de motivación con mayor porcentaje en la categoría muy alta ha sido afiliación, seguida por logro y poder con el 31.25%
- b. Los tipos de motivación ubicados en la categoría muy bajo se encuentra afiliación y poder con el 6.25% respectivamente y logro con el 10%
- c. El alto porcentaje de motivación de afiliación habla en pro de un espíritu de cuerpo más que de grandes realizaciones.

Tabla 10

Porcentaje de examinados por categorías diagnósticas de motivación N=160

	Afiliación	Poder	Logro	General
Muy Bajo	0	0	0,625	0
Bajo	6,25	6,25	10	5
Alto	49,375	62,5	53,125	62,5
Muy alto	44,375	31,25	36,25	32,5

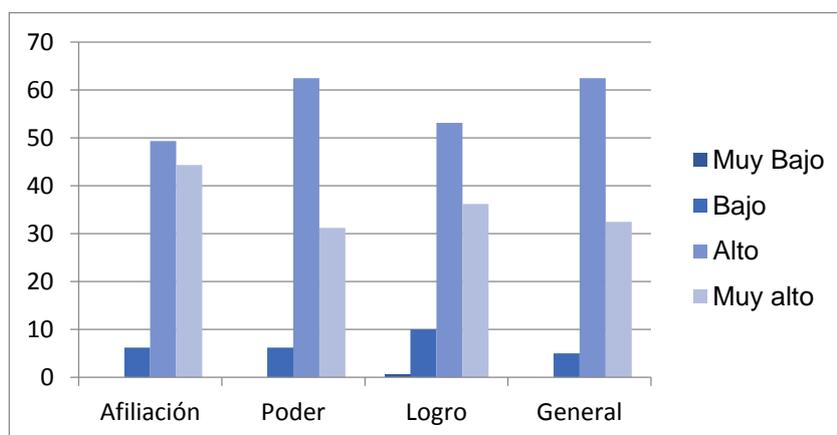


Figura 1

De barras porcentuales del tipo de motivación según categorías

En la siguiente tabla se presenta resultado similar al anterior pero con el contenido de compromiso organizacional:

- El tipo de compromiso con mayor porcentaje en la categoría muy alta ha sido afectivo con el 63.125%, seguido por compromiso normativo con el 56.25% y finalmente de continuidad con el 10%
- El tipo de compromiso ubicado en la categoría de muy bajo fue en continuidad y afectivo con el 1.25% respectivo y finalmente el normativo con menos del 1%.
- El alto porcentaje del compromiso afectivo habla del apego institucional, pero si consideramos la categoría alto suma un 70% de compromiso de continuidad, preocupa el 30% con bajo a muy bajo sentimiento de continuidad o permanencia en la institución.

Tabla 11

Porcentaje de examinados por categorías diagnósticas de compromiso N=160

	Afectivo	Normativo	Continuidad	General
Muy Bajo	1,25	0,625	1,25	0
Bajo	4,375	4,375	28,75	1,25
Alto	31,25	38,75	60	41,875
Muy alto	63,125	56,25	10	56,875

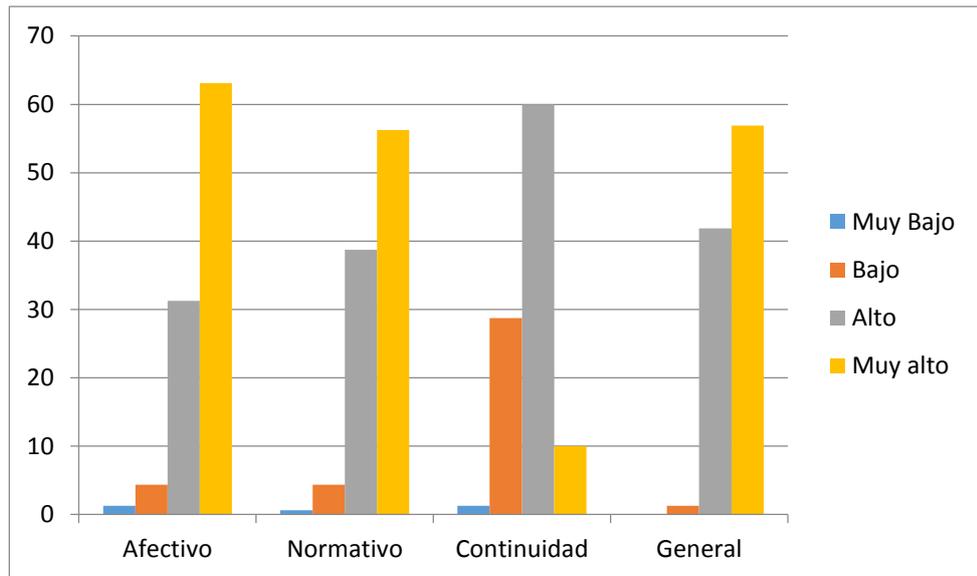


Figura 2.

De barras porcentuales del tipo de compromiso según categorías

4.1.2. Resultados inferenciales

4.1.2.1. Resultados de la normalidad de los datos

Antes de efectuar el análisis correlacional es conveniente verificar si los datos mantienen la conformidad con el modelo estocástico de la normalidad estadística de una distribución normal para lo cual se ha estimado mediante el procedimiento de Kolmogorov-Smirnov tanto para los datos de la motivación como para los de compromiso organizacional, habiendo encontrado:

a. Los datos de la aplicación del cuestionario de motivación arroja valores estadísticos cuyo valor de significación son mayores de 0.05 que nos dice que estos

se distribuyen conforme a la normal estadística, por tanto el coeficiente de correlación que se puede utilizar es lineal o de Pearson como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 12
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra datos de motivación

		Motivación afiliación	Motivación Poder	Motivación logro	Estimación general
N		160	160	160	160
Parámetros normales	Media	4,3458	4,2063	4,2306	4,2609
	Desviación estándar	0,59568	0,55797	0,63530	0,54747
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,050	0,062	0,048	0,037
	Positivo	0,049	0,062	0,048	0,034
	Negativo	-0,050	-0,042	-0,046	-0,037
Estadístico de prueba		0,050	0,062	0,048	0,037
Sig. asintótica (bilateral)		,200	,200	,200	,200

b. Análisis similar se efectuó con los datos del cuestionario de compromiso organizacional, esta vez, se ha encontrado que el estadístico de la prueba tiene valores asintóticos menores del 0.05, como se puede ver en la siguiente tabla, estos resultados nos dice que los datos difieren significativamente del modelo de la normal estadística, por tal motivo con estos resultados se tendría que usar estadístico no paramétricos. Asimismo, el resultado normal de uno y lo contrario del otro determina que los estadísticos para el análisis inferencial corresponden a los diseños no paramétricos

Tabla 13
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, datos de compromiso organizacional

		Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso continuidad	General
N		160	160	160	160
Parámetros normales ^{a,b}	Media	5,1563	4,5854	3,7010	4,4809
	Desviación estándar	0,83316	0,73068	0,59496	0,51967
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,184	0,077	0,111	0,095
	Positivo	0,156	0,072	0,111	0,049
	Negativo	-0,184	-0,077	-0,087	-0,095
Estadístico de prueba		0,184	0,077	0,111	0,095

4.1.2.2. Resultado de la contrastación de la hipótesis H_i

Es el análisis general del estudio con el objeto de conocer la intensidad y la dirección de la relación entre las variables motivación y compromiso organizacional, para este fin dado que ambos cuestionarios no arrojan un puntaje total sino cada uno evalúa un tipo específico de motivación y un tipo determinado de compromiso, se tuvo las correlaciones inter escalas entre cada una de los tipos de motivación con cada uno de los tipos de compromiso, luego se verifico cuales registraron coeficientes significativos, y con estos datos se calculó el porcentaje de coeficientes de correlación significativos frente al porcentaje que no presentaron correlación y mediante el Chi cuadrado se determinó si el porcentaje de lo hallado era significativo para un máximo de error del 0.05, y se encontró que el porcentaje de correlaciones significativas representaron el 89% que arroja un valor Chi cuadrado calculado de 4.1616 que para un grado de libertad el Chi teórico es de 3.84, por tanto siendo mayor el valor calculado se aceptó la hipótesis alterna que nos dice que ambas variables están correlacionadas, confirmado con el valor del coeficiente V de Cramer que expresa el valor del Chi cuadrado en un coeficiente lineal encontrando un valor de 0.68 que resulta muy significativo al 0.01 tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 14

Chi cuadrado del porcentaje de coeficientes de correlaciones significativas

	No correlaciona	Si correlaciona
Fo	11%	89%
Ft	50	50
Fo-Ft	39	39
Corrección Yates (-0.5)	34	34
$(Fo-Ft)^2$	1156	1156
$(Fo-Ft)^2/Ft$	23,12	23,12
$(Fo-Ft)^2/Ft$	46,24	
Chi Cuadrado	4,1616*	
V de Cramer	0,68**	

(*) $P < 0.05$

(**) $P < 0.01$

4.1.2.3 Resultados de contrastación de las hipótesis específicas H_1, H_2, H_3

Para despejar los problemas específicos viendo la relación entre cada estilo de liderazgo con cada uno de los tipos de compromiso, se correlacionó utilizando el coeficiente Rho de Spearman la motivación de afiliación de McClelland con cada uno de los tipos de compromiso se encontró:

- a. La motivación de afiliación con el compromiso afectivo registran un coeficiente de .435 que resulta muy significativo aun para el 0.0001 de margen de error hecho que nos dice que cuando sube o aumenta la motivación de afiliación aumenta el compromiso afectivo, dato coherente con la teoría tal como se puede ver la tabla 15.
- b. La motivación de afiliación y el compromiso normativo, también registran un coeficiente de .352 muy significativo al .0001 de igual forma cuando aumenta la motivación de afiliación aumenta las actitudes de lealtad con la institución, resultado que también es coherente con lo esperado teóricamente, ver tabla 15.
- c. La motivación de afiliación y el compromiso de continuidad presenta un coeficiente de .206 que también resulta significativo aun cuando con menor intensidad que con los dos anteriores, este dato dice que a mayor afiliación mayor compromiso de continuidad, hecho que resulta favorable a la institución.

Tabla 15

Coefficientes de correlación Rho de Spearman de la motivación de afiliación y los tipos de compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

		Compromiso Afectivo	Compromiso normativo	Compromiso continuidad	Compromiso General
Motivación Afiliación	Coeficiente de correlación	,435**	,352**	,206**	,462**
	Sig. (bilateral)	0.0001	0.0001	0,009	0,000
	N	160	160	160	160

(**) $p < 0.001$

4.1.2.4 Resultados de la contrastación de las hipótesis específicas H_4, H_5, H_6

La motivación de poder como impulsor para la búsqueda de conseguir el control de la organización con los tipos de compromiso ha registrado la siguiente correlación:

- a. Con el compromiso afectivo ha registrado un coeficiente de ,363 que resulta muy significativa, cuya dirección indica que al aumentar la motivación de poder

aumenta el compromiso afectivo esta vez posiblemente asociada, que para conseguir y mantener el control se requiere del apoyo emocional positivo de los miembros de la organización.

b. La motivación de poder y el compromiso normativo se encuentran significativamente correlacionadas esta vez, probablemente asociada al vínculo de lealtad y el apego a la regla o normatividad institucional.

c. La motivación de poder y el compromiso de continuidad no se encuentra correlacionados, hecho que resulta coherente con lo esperado teóricamente debido que la posición del control requiere permanencia hecho que en el estudio descriptivo se encuentra que no es lo suficientemente alto como para que el sentimiento de permanencia en la institución supere los niveles de expectativas incluyendo el sentido de realidad con las demandas presentes.

Tabla 16

Coefficientes de correlación Rho de Spearman de la motivación de poder y los tipos de compromiso afectivo, normativo y de continuidad

		Compromiso Afectivo	Compromiso normativo	Compromiso continuidad	Compromiso General
Motivación Poder	Coeficiente de correlación	,363**	,297**	0,146	,384**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,066	0,000
	N	160	160	160	160

4.1.2.5 Resultados de la contrastación de las hipótesis específicas H_7 , H_8 , H_9

La motivación de logro, que impulsa a la persona a la consecución de las metas institucionales por encima de todo, describe relaciones con el compromiso organizacional de la forma siguiente:

a. Con el compromiso afectivo el coeficiente de 0.30 es significativa y nos dice que al aumentar la motivación de logro aumenta el compromiso afectivo con la institución, no podría ser diferente para la estructura de la organización estudiada.

b. Con el compromiso normativo el coeficiente de 0,219 resulta significativa, indicando que cuando ocurre la motivación de logro ocurre también, no con alta intensidad, la lealtad y apego a la normatividad, si bien están relacionadas, no se

ha registrado un coeficiente mayor porque el logro institucional no siempre es por lealtad al jefe o a la norma, sino a la iniciativa personal y compartida.

c. Con el compromiso de continuidad no se ha encontrado relación significativa, esto es que la motivación de logro puede ser alta, media o baja y el compromiso de continuidad puede mantener cualquier nivel si se asocia a la motivación de logro, esto implica que el personal puede tener motivación de logro, pero su decisión para permanecer en la institución no tiene ninguna implicancia en su determinación. Tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 17

Coeficientes de correlación Rho de Spearman de la motivación de logro y los tipos de compromiso afectivo, normativo y de continuidad

		Compromiso Afectivo	Compromiso normativo	Compromiso continuidad	Compromiso General
Motivación Logro	Coeficiente de correlación	,300**	,219**	0,122	,303**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,005	0,126	0,000
	N	160	160	160	160

(**) $p < 0.005$

4.1.3. Resultados complementarios

4.1.3.1 Relación entre la edad, la antigüedad y años en el grado con los tipos de motivación afiliación, poder logro y general.

En la tabla 18 se puede observar los resultados del análisis de correlación entre las variables edad, la antigüedad y años en el grado de mayor y los tipos de motivación para este fin se aplicó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, encontrando que la correlación entre estas variables **no** han resultado significativas, hecho que nos dice que el oficial, puede tener entre 32 año hasta 45 y no incide en la motivación, resultado **similar** se dio con la variable antigüedad en la fuerza militar donde se puede haber cumplido 12 hasta 21 años de edad o de servicio y **tampoco incide** en un tipo de motivación, además se revisó si los años de permanencia en el grado inciden siendo el resultado que **tampoco hay relación** significativa, por tanto se afirma que la edad, antigüedad y la permanencia en el

grado, entre uno hasta ocho años, **no inciden** en los tipos de motivación de McClelland tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 18

Coeficientes Rho de correlación entre las variables edad, antigüedad y años de permanencia en el grado con los tipos de motivación

		Motivación afiliación	Motivación poder	Motivación logro	Estimación General
Edad	Coeficiente de correlación	0,085	0,096	0,041	0,080
	Sig. (bilateral)	0,283	0,225	0,605	0,317
	N	160	160	160	160
Antigüedad	Coeficiente de correlación	0,074	0,063	0,006	0,049
	Sig. (bilateral)	0,351	0,427	0,941	0,537
	N	160	160	160	160
Años en el Grado	Coeficiente de correlación	0,089	0,076	0,025	0,066
	Sig. (bilateral)	0,262	0,338	0,749	0,408
	N	160	160	160	160

4.1.3.2 Relación entre el puesto, la capacitación, la especialidad y la experiencia de combate con los tipos de motivación afiliación, poder logro y general.

En la tabla 19 se puede observar los resultados del análisis de la correlación entre las variables puesto, capacitación, especialidad de combate y experiencia en el combate y la motivación **de afiliación**, estas variables llevan a presuponer **que en alguna medida** pueden afectar a la motivación en el sentido de acentuar el rasgo o incorporar otros elementos de un estilo motivacional diferente, por ello se creyó conveniente identificar los estilos motivacionales en cada variable, caracterizarlas y verificar si son diferentes, realizando el análisis que se puede ver en la siguiente tabla, empezando por la motivación de afiliación que según el puesto no difiere el valor promedio corresponde a una media de 4.35. Promedio alto.

La capacitación de los mayores en el grado de oficial, **tampoco** plantea diferencia el nivel de motivación cuyo valor promedio es de 4.35.

La especialidad de combate **tampoco** incide sobre el nivel de motivación, esto es que un mayor puede tener la especialidad de comando, inteligencia, operador

psicológico, comunicaciones, fuerzas especiales, infantería, blindado, sanidad, paracaidismo, piloto y logística, y no variar significativamente, hecho que nos dice que el nivel de motivación del oficial mayor se mantendrá sin cambios significativos en cualquiera de las variables estudiadas.

Tabla 19

La motivación de afiliación según las variables, puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor

		N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Significación asintótica
Puesto	Operaciones	115	81,78	4,57	0,61	0,429	0,807
	Inteligencia	21	74,71	4,55	0,58		
	Logística	24	79,42	4,50	0,57		
	Total	160		4,55	0,60		
Capacitación	Post EC	22	71,39	4,50	0,55870	2,951	0,229
	PRE EMCH	108	79,04	4,53	0,63165		
	Pre EC	30	92,43	4,59	0,45930		
	Total	160		4,55	0,59568		
Especialidad Combate	Comando	30	84,48	4,52	0,60956	7,050	0,795
	Op.Psic.,Inteligencia	2	65,00	4,54	0,35355		
	Inteligencia	23	76,30	4,56	0,56828		
	Comunicaciones	3	99,83	4,61	0,24216		
	Informática	1	63,50	4,56			
	Fuerzas Especiales	56	84,05	4,57	0,64691		
	Infantería	27	74,41	4,49	0,56066		
	Blindado	14	73,29	4,49	0,58070		
	Sanidad	1	103,50	4,61			
	Paracaidista	1	148,00	5,17			
	Piloto	1	12,00	4,01			
	Ofic. Logística	1	92,00	4,52			
	Total	160		4,55	0,59568		
Experiencia de combate	Si	113	81,53	4,76	0,87056	-0,435	0,664
	No	47	78,03	4,34	0,73401		
	Total	160		4,55			

En la tabla 20 se puede ver las relaciones entre las variables: puesto, capacitación, especialidad de combate y experiencia en el combate y la motivación **de poder**; con el objeto de verificar si la motivación de poder es afectada por las variables mencionadas se realizó el estudio y se encontró: que ninguna de las variables mencionadas inciden significativamente sobre la motivación como se puede ver en la siguiente tabla. Ubicándose en la categoría tendencia alta.

Tabla 20

La motivación de poder según las variables puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor

		N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Significación asintótica
Puesto	Operaciones	115	82,94	4,05	0,56	1,637	0,441
	Inteligencia	21	69,05	4,08	0,46		
	Logística	24	78,81	4,03	0,63		
	Total	160		4,01	0,56		
Capacitación	Post EC	22	72,70	4,03	0,50444	0,761	0,683
	PRE EMCH	108	82,15	4,02	0,59526		
	Pre EC	30	80,28	4,09	0,45851		
	Total	160		4,01	0,55797		
Especialidad combate	Comando	30	83,13	4,06	0,54631	10,179	0,514
	Op.Psic.,Inteligencia	2	27,25	3,06	0,23570		
	Inteligencia	23	72,00	4,01	0,47108		
	Comunicaciones	3	96,50	4,05	0,44905		
	Informática	1	42,50	3,83			
	Fuerzas Especiales	56	84,41	4,02	0,63671		
	Infantería	27	81,37	4,07	0,50677		
	Blindado	14	74,79	4,08	0,54028		
	Sanidad	1	125,50	4,06			
	Paracaidista	1	132,00	4,02			
	Piloto	1	7,50	3,08			
	Ofic. Logística	1	107,50	4,04			
Total	160		4,01	0,55797			
Experiencia de Combate	Si	113	82,93	4,02	0,75724	-1,029	0,303
	No	47	74,66	4,01	0,67005		
	Total	160		4,01			

En la tabla 21 se presentan los resultados de las correlaciones entre las variables puesto, capacitación, especialidad de combate y experiencia en el combate y la motivación de logro, estas variables tampoco inciden significativamente en la motivación de logro, que se encuentra en un valor promedio de 4.71, con mayor inclinación a la categoría de alta motivación de logro se presenta independientemente de la variables revisadas tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 21

La motivación de logro según las variables puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor

		N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Significación asintótica
Puesto	Operaciones	115	83,00	4,77	0,64	2,523	0,283
	Inteligencia	21	65,60	4,63	0,57		
	Logística	24	81,58	4,72	0,64		
	Total	160		4,71	0,64		
Capacitación	Post EC	22	74,89	4,6742	0,60136	0,476	0,788
	PRE EMCH	108	82,06	4,7454	0,65783		
	Pre EC	30	79,02	4,7185	0,59244		
	Total	160		4,7127	0,63530		
Especialidad combate	Comando	30	89,28	4,8922	0,73575	9,397	0,585
	Op.Psic.,Inteligencia	2	50,00	4,5989	0,07857		
	Inteligencia	23	64,26	4,5993	0,61628		
	Comunicaciones	3	76,50	4,7937	0,32075		
	Informática	1	68,00	4,5856			
	Fuerzas Especiales	56	86,31	4,8946	0,68657		
	Infantería	27	75,24	4,6987	0,44055		
	Blindado	14	84,43	4,8262	0,61920		
	Sanidad	1	71,50	4,7911			
	Paracaidista	1	104,50	5,0000			
	Piloto	1	4,00	3,9000			
	Ofic. Logística	1	99,00	4,9444			
Total	160		4,7104	0,63530			
Experiencia de Combate	Si	113	83,25	4,9599	0,58932	-1,164	0,244
	No	47	73,89	4,4618	0,61175		
	Total	160		4,7109			

Como se pudo ver los tipos de motivación **no son afectados** por las variables revisadas por tanto se puede utilizar las medias aritméticas globales para describir el perfil de los tipos de motivación según McClelland en términos de intensidad y categoría diagnóstica que a continuación se puede ver:

Tabla 22

Descriptivos de la motivación según McClelland

	Motivación Afiliación	Motivación Poder	Motivación Logro	Estimación General
N	160	160	160	160
Mínimo	2,61	2,56	2,06	2,54
Máximo	5,78	6,00	5,94	5,91
Suma	727,99	641,56	752,98	706,88
Media	4,550	4,010	4,710	4,420
D.S.	0,596	0,558	0,635	0,547

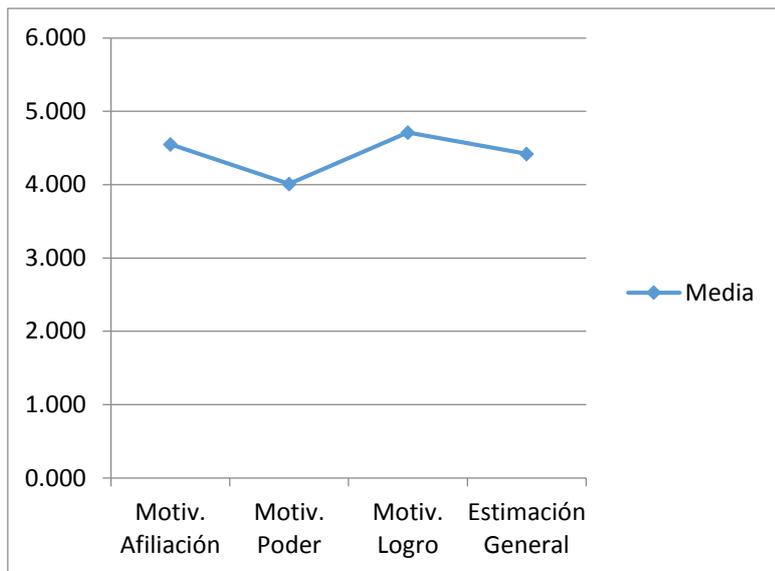


Figura 3
Perfil de los estilos de motivación en la muestra examinada

4.1.3.3. Relación entre las variables, edad, antigüedad, y permanencia en el grado de Mayor, con los tipos de compromiso organizacional y estimación general

Al respecto se efectuó un análisis similar al anterior, y **tampoco** se ha registrado coeficientes de correlación significativos, dato que nos dice que el compromiso organizacional **es independiente de** la edad, del tiempo de antigüedad en el servicio y de los años de permanencia en el grado de mayor, dato que resulta interesante porque con este resultado se puede afirmar que las variables motivación y compromiso, no se incrementan o disminuyen en función a las variables mencionadas. De lo que se infiere que estas variables son **comportamentales** en el sentido que responden al **proceso de aprendizaje** en el caso del compromiso **con los valores institucionales** adquiriendo actitudes estables de afecto, normatividad y de continuidad, y respecto a la **motivación** responde a factores **con fundamentos neuropsicológicos**, porque responde a **factores innatos** y sobre estos a **factores medio ambientales** surgiendo un producto que tipifican a las personas por el **tipo de motivo que impulsa su comportamiento dentro de las organizaciones**, donde estas no las van a modificar pero si en base a la selección podrán reclutar al personal que satisfaga los requerimientos de la organización, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 23

De coeficientes de correlación de las variables, edad, antigüedad, y permanencia en el grado de Mayor, con los tipos de compromiso organizacional y estimación general

		Compromiso afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso continuidad	Estimación general
Edad	Coeficiente de correlación	0,123	-0,028	-0,122	-0,006
	Sig. (bilateral)	0,120	0,724	0,124	0,944
	N	160	160	160	160
Antigüedad	Coeficiente de correlación	0,149	-0,029	-0,066	0,024
	Sig. (bilateral)	0,060	0,712	0,404	0,759
	N	160	160	160	160
Años en el Grado	Coeficiente de correlación	0,149	-0,007	-0,055	0,049
	Sig. (bilateral)	0,061	0,929	0,488	0,541
	N	160	160	160	160

4.1.3.4. Las variables puesto, capacitación, especialidad de combate y experiencia en el combate y el compromiso afectivo

El compromiso afectivo, que implica actitudes positivas hacia la institución, hacia la cual se tiene sentimientos y emociones positivas que generan identificación con el conjunto interno y externo que la organización transmite en sus prácticas diarias como presencia de una cadena histórica de representatividad del país, la categoría en la que se encuentran los oficiales en grado de Mayor corresponde a cinco que indica alto compromiso afectivo, **la que no es afectada por ninguna** de las variables consideradas en el estudio, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 24

El compromiso afectivo según las variables puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor

		N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Significación asintótica
Puesto	Operaciones	115	81,73	5,217	0,713	2,111	0,348
	Inteligencia	21	87,26	5,175	1,017		
	Logística	24	68,69	4,847	1,122		
	Total	160		5,156	0,833		
Capacitación	Post EC	22	82,48	5,038	1,166	0,189	0,911

	PRE EMCH	108	80,96	5,194	0,744		
	Pre EC	30	77,38	5,106	0,872		
	Total	160		5,156	0,833		
Especialidad Combate	Comando	30	95,85	5,483	0,441	11,734	0,384
	Op.Psic.,Inteligencia	2	78,50	4,750	1,768		
	Inteligencia	23	82,37	5,130	0,978		
	Comunicaciones	3	64,17	5,000	0,764		
	Informática	1	42,50	4,833			
	Fuerzas Especiales	56	82,96	5,217	0,736		
	Infantería	27	73,19	5,068	0,840		
	Blindado	14	61,21	4,643	1,245		
	Sanidad	1	110,00	5,667			
	Paracaidista	1	90,00	5,500			
	Piloto	1	11,50	3,667			
	Ofic. Logística	1	27,50	4,333			
	Total	160		5,156	0,833		
Experiencia de combate	Si	113	85,19	5,483	0,441	-1,996	0,046
	No	47	69,22	4,750	1,768		
	Total	160		5,117			

4.1.3.5. Las variables puesto, capacitación, especialidad de combate y experiencia en el combate y el compromiso normativo

Este tipo de compromiso implica sentimientos de lealtad con la instituciones, constituida por razones multicausales, pero que une al colaborador con la institución por lo que esta ha hecho por ellos en el sentido de desarrollo como persona y como especialista en un puesto determinado, la muestra examinada se encuentra alrededor del grado cuatro en promedio, ubicándolos en la categoría de tendencia alta, y que **no es afectada** por ninguna de las variables consideradas en el estudio, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 25

El compromiso normativo según las variables puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor

		N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi- cuadrado	Significación asintótica
Puesto	Operaciones	115	80,91	4,588	0,746	0,582	0,747
	Inteligencia	21	84,90	4,643	0,682		
	Logística	24	74,67	4,521	0,723		
	Total	160		4,585	0,731		
Capacitación	Post EC	22	89,61	4,735	0,848	0,993	0,609
	PRE EMCH	108	79,13	4,559	0,731		
	Pre EC	30	78,75	4,572	0,644		
	Total	160		4,585	0,731		

Especialidad Combate	Comando	30	101,05	4,922	0,736	15,842	0,147
	Op.Psic.,Inteligencia	2	79,00	4,583	1,768		
	Inteligencia	23	80,50	4,572	0,607		
	Comunicaciones	3	82,50	4,611	0,585		
	Informática	1	50,50	4,167			
	Fuerzas Especiales	56	69,48	4,402	0,755		
	Infantería	27	87,00	4,691	0,554		
	Blindado	14	72,68	4,488	0,843		
	Sanidad	1	97,50	4,833			
	Paracaidista	1	142,00	5,500			
	Piloto	1	5,50	3,333			
	Ofic. Logística	1	38,50	4,000			
	Total	160		4,585	0,731		
Experiencia de combate	Si	113	81,05	4,922	0,736	-0,235	0,814
	No	47	79,17	4,583	1,768		
	Total	160		4,753			

4.1.3.6. Las variables puesto, capacitación, especialidad de combate y experiencia en el combate y el compromiso de continuidad

El sentimiento ligado al razonamiento de permanencia en la institución basado en el costo de continuar en la institución a pesar de tener mayor posibilidades económicas fuera de ella se encuentra en el borde entre las categorías tres y cuatro que ubica a la muestra en un estado de ambivalencia y de conflicto muy fuerte si tuvieran que tomar una decisión al respecto, y este sentimiento es más acentuado en los mayores con un posgrado externo, las otras variables no afectan al resultado, tal como se puede ver en la siguiente tabla

Tabla 26

El compromiso de continuidad según las variables puesto, capacitación, especialidad de combate, y experiencias de combate en oficiales de grado de Mayor

		N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi- cuadrado	Significación asintótica
Puesto	Operaciones	115	76,72	3,646	0,592	2,771	0,25
	Inteligencia	21	89,07	3,786	0,472		
	Logística	24	91,10	3,889	0,677		
	Total	160		3,701	0,595		
Capacitación	Post EC	22	111,77	4,045	0,507	11,948	0,003
	PRE EMCH	108	74,59	3,619	0,547		
	Pre EC	30	78,83	3,744	0,731		
	Total	160		3,701	0,595		
Especialidad Combate	Comando	30	91,48	3,811	0,493	15,119	0,177
	Op.Psic.,Inteligencia	2	148,25	4,667	0,471		
	Inteligencia	23	82,22	3,696	0,398		

	Comunicaciones	3	77,33	3,611	0,096		
	Informática	1	39,00	3,333			
	Fuerzas Especiales	56	68,81	3,530	0,543		
	Infantería	27	75,37	3,728	0,851		
	Blindado	14	97,86	3,952	0,611		
	Sanidad	1	85,00	3,667			
	Paracaidista	1	147,00	4,500			
	Piloto	1	85,00	3,667			
	Ofic. Logística	1	101,50	3,833			
	Total	160		3,701	0,595		
Experiencia de combate	Si	113	79,98	3,811	0,493	-0,222	0,824
	No	47	81,76	4,667	0,471		
	Total	160		4,239			

En la tabla descriptiva y figura que se presenta a continuación se puede percibir la forma como se distribuye el compromiso organizacional en el personal de oficiales con rango de Mayor, examinados:

Tabla 27

Descriptivos del compromiso organizacional en la muestra examinada

	Compromiso afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso Continuidad	Compromiso General
N	160	160	160	160
Mínimo	1,83	2,17	2,17	2,78
Máximo	6,00	6,00	6,00	5,72
Suma	825,00	733,67	592,17	716,94
Media	5,156	4,585	3,701	4,481
Desviación estándar	0,833	0,731	0,595	0,520

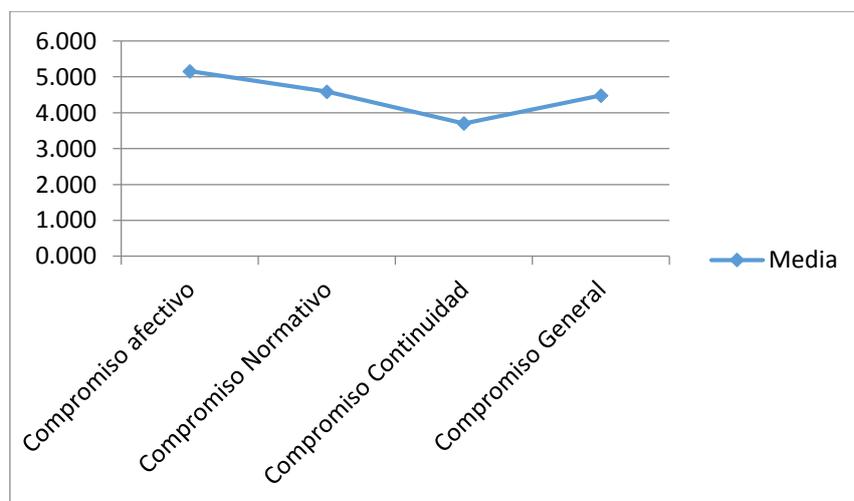


Figura 4

4.3 Discusión de resultados

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables motivación y compromiso organizacional, en una organización militar, en Lima-Perú, en una muestra de 160 oficiales del grado de mayor que pertenecen a una población de 275 oficiales del grado de mayor.

Los resultados de la hipótesis general sustentan deductivamente, que las variables motivación y compromiso organizacional están correlacionadas, para tal fin dado que los cuestionarios utilizados no arrojan un puntaje de compromiso organizacional general ni de motivación, se tuvo en cuenta las correlaciones inter escalas entre cada una de los tipos de motivación con cada uno de los tipos de compromiso, luego se verifico cuales registraron coeficientes significativos, y con estos datos se calculó el porcentaje de coeficientes de correlación significativos frente al porcentaje que no presentaron correlación y mediante el Chi cuadrado se determinó si el porcentaje de lo hallado era significativo para un máximo de error del 0.05, y se encontró que el porcentaje de correlaciones significativas representaron el 89% que arroja un valor Chi cuadrado calculado de 4.1616 que para un grado de libertad el Chi teórico es de 3.84, por tanto siendo mayor el valor calculado se aceptó la hipótesis alterna confirmando que ambas variables están correlacionadas, se verificó con el valor del coeficiente V de Cramer que expresa el valor del Chi cuadrado en un coeficiente lineal encontrando un valor de 0.68 que resulta muy significativo al 0.01 indicando que ambas variables están relacionadas, la confirmación de esta deducción se realizó mediante la demostración de las hipótesis específicas.

Asimismo, los resultados de la contratación de la hipótesis específica que planteó la relación de la motivación de afiliación con el tipo de compromiso afectivo se obtuvo correlación positiva significativa resultado que resulta coherente con los resultados hallados por Alecoy, 2012 quien citó a O`Reilly y Chatman (1986) y consideró que el compromiso organizacional afectivo basado en recompensas extrínsecas con un deseo de afiliación y de internacionalización mediante valores

de realización, reconocimiento y satisfacción de grupo con las metas y valores de la organización, se cumplen en el presente estudio, ya que un oficial del grado de mayor con estrategias motivacionales de afiliación con prácticas eficientes lograra mejoras en el desarrollo profesional del oficial al igual que el estudio realizado por Linares (2013), se puede evidenciar que los participantes de alcanzar sus deseos laborales mediante la satisfacción y metas en grupo creando un lazo mediante recompensas y expectativas satisfechas, como estrategia motivacional para mejorar el nivel de compromiso, normativo y de continuidad. Mediante el manejo de las recompensas oportunas y a tiempo para lograr el compromiso en la organización.

Los resultados obtenidos entre la motivación de poder con el tipo de compromiso, afectivo y normativo mantuvieron relación significativa porque se comparten factores como conquistar metas, esfuerzo constante, que en palabras según Alecoy, 2012 citando a Winter (1973), determina la motivación de poder en el deseo de mando para alcanzar las metas de la organización mediante el deber recibiendo recompensas por el esfuerzo realizado para recibir estatus para cumplir las metas organizacionales, donde el reconocimiento y el apego a la normatividad se combinan en un resultado asociativo.

Estos resultados de los oficiales del grado de mayor enfatizan que la motivación de poder relacionada con el compromiso afectivo y normativo son útiles para un mejor desarrollo profesional del oficial del grado de mayor, coincidiendo con Ruiz (2014), que en su tesis llegó a la conclusión que la motivación de poder es una estrategia para lograr en el empleado el deseo de conquista a los fines de la organización, mediante metas establecidas con esfuerzo remunerativo constante para lograr que el compromiso afectivo y normativo, se consoliden.

La motivación de logro se relaciona también con el compromiso afectivo y normativo, indica la disposición del oficial mayor se encuentra motivada para el ejercicio eficiente en la conducción del personal mediante mejores calificaciones promocional dependiendo del riesgo para desafiar a la motivación de logro mediante lo que el individuo recibe del trabajo, costos personales y laboral (Alecoy, 2012, p. 185).

La ausencia de correlación entre la motivación de logro y compromiso de continuidad puede estar asociada, según Cisneros (2013) a la necesidad de metas esperando recompensas externas para resolver muchas de las preocupaciones que tienen los oficiales, entre tanto permanece en el sentimiento de mejora, en el esfuerzo, compromiso y permanencia en la institución.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

1.- La hipótesis de H_i fue aceptada donde se encontró que en el 89% existen correlaciones significativas entre los tipos de motivación y los tipos de compromiso organizacional, cuyo valor indica que este porcentaje es significativo por lo que se afirma que ambas variables si se afectan mutuamente.

2.- Para describir la motivación, se ha tenido en cuenta el conjunto de variables consideradas como probables correlación en alguna medida, tales como la edad, la antigüedad, los años en el grado de Mayor, el puesto, la capacitación, la especialidad de combate, y la experiencia de combate, en cada uno de los tipos de motivación y se encontró: que ninguna de estas variables influyen en los tipos de motivación, por tal razón se puede utilizar los valores promedios para caracterizar a la muestra estudiada, en tal sentido se encontró que la motivación con mayor promedio es de logro, seguido por la motivación de afiliación, ambas se aproximan a la categoría de alta motivación; siendo la motivación de poder la que se encuentra en el límite de la categoría tendencia alta: en suma la disposición motivacional se encuentra en buen nivel, o es saludable para la organización.

3.- Respecto a las características del compromiso organizacional, también se realizó el análisis descriptivo de los tipos de compromiso afectivo, normativo y de continuidad respecto a las mismas variables mencionadas en el párrafo anterior, y se encontró resultado similar, los tipos de compromiso no se encuentran afectados por tales variables, con excepción y de forma aislada en el compromiso afectivo, a favor de quienes han tenido experiencia de combate, y en el compromiso de continuidad aquellos que tienen un posgrado externo, presentan mayor compromiso, por tanto las medias aritméticas de las muestras totales son el mejor descriptor, y se encontró que el compromiso afectivo se encuentra en la categoría alto compromiso, seguido por el compromiso normativo, siendo el menor ubicado en la categoría tendencia baja corresponde al compromiso por continuidad; en

síntesis utilizando los resultado totales se afirma que el compromiso organizacional es saludable en la muestra estudiada.

4.- Se acepta la hipótesis H_1 y se rechaza la hipótesis H_0 donde existe relación significativa entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar con un coeficiente de 0.435 muy significativa aún para el 0.0001 de margen de error lo que nos dice que cuando aumenta la motivación hacia el reconocimiento, aumenta el compromiso afectivo.

5.- Se acepta la hipótesis H_2 y se rechaza la hipótesis H_0 donde existe relación significativa entre la motivación de afiliación según Mc Clelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar al encontrar un coeficiente de correlación de 0.325, muy significativa al 0.0001 de margen de error, cuya dirección positiva, indica que cuando aumenta una variable la otra también aumenta, por tanto el reconocimiento y el sentimiento de emociones positivas con la institución están relacionadas.

6.- Se acepta la hipótesis H_3 y se rechaza la hipótesis H_0 donde los resultados llevan a la afirmación que existe relación significativa entre la motivación de afiliación según McClelland y el compromiso de continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar con un coeficiente de 0.206, significativa a un margen de error del 0.001, por tanto cuando aumenta una variable la otra también se afecta en la misma dirección.

7.- Se acepta la hipótesis H_4 y se rechaza la hipótesis H_0 donde existe relación significativa entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar con un coeficiente de 0.36 muy significativa al 0,0001 de margen de error por tanto el coeficiente hallado no se debe al azar y por su dirección positiva nos dice que cuando aumenta la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos aumenta el compromiso afectivo.

8.- Se acepta la hipótesis H_5 y se rechaza la hipótesis H_0 donde existe relación significativa entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso normativo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar con un coeficiente de 0.297 muy significativa al 0.0001, que nos dice que cuando sube la motivación de poder, expresado en la necesidad de influir y controlar, también aumenta el compromiso de lealtad y normatividad con la institución.

9.- No se acepta la hipótesis H_6 y se acepta la hipótesis H_0 , ya que no se ha registrado correlación significativa entre la motivación de poder según McClelland y el compromiso continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar, el coeficiente hallado fue de 0.146 que indica que ambas variables no se afectan mutuamente, resultan independientes.

10.-Se acepta la hipótesis H_7 y se rechaza la hipótesis H_0 donde Existe relación significativa entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso afectivo en los oficiales del grado de mayor de una organización militar registrando un coeficiente de 0.30 muy significativa al 0,0001 por tanto si aumenta el impulso de sobresalir, tener éxito, motivación de logro aumentará el compromiso afectivo.

11.-Se acepta la hipótesis H_8 y se rechaza la hipótesis H_0 donde existe relación significativa entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso de normatividad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar con un coeficiente de 0.219. que nos dice que cuando sube una variable la otra también se incrementa en este caso que a mayor impulso de sobresalir y éxito hay mayor compromiso normativo.

12.-Se rechaza la hipótesis H_9 y se acepta la hipótesis H_0 ya que no existe relación significativa entre la motivación de logro según McClelland y el compromiso de continuidad en los oficiales del grado de mayor de una organización militar al registra un coeficiente de 0.122 irrelevante, que nos dice que ambas variables no se afectan.

5.2. Recomendaciones

Utilizando los resultados en base a los coeficientes de correlación, se recomienda a la institución:

1.- Dado que existe correlación significativa entre la motivación de afiliación con el compromiso afectivo la institución deberá elaborar una política de reconocimiento para aumentar el compromiso afectivo, ya que la primera estratégicamente es mucho más versátil para adecuarse a diferentes formas aplicativas. No solo el reconocimiento debe ser por tiempo de permanencia sino por rendimiento en el cumplimiento de las tareas y actividades, y de efectividad en el cumplimiento de los objetivos y condiciones deseadas, dentro de un contexto de efectivo control y medición. Se trata de crear equipos cohesivos donde los oficiales se sientan bien con ellos mismos y con el grupo mejorando de esta forma las relaciones emocionales y la satisfacción de necesidades psicológicas

La institución encuentra en estos resultados que de igual forma el desarrollo de una política de reconocimiento institucional favorecerá al incremento del compromiso normativo. El sustento de esta recomendación está en la correlación encontrada donde el cambio de una afecta al incremento de la otra.

2.- En esta misma dirección se encuentra que también la política de reconocimiento resulta conveniente para fortalecer el compromiso de continuidad. Dentro de los grupos cohesivos, el oficial del grado de mayor debe ser sensibilizado que hasta el grado alcanzado ha realizado un gran esfuerzo e invertido mucho tiempo, complementando con la valoración de incremento de sueldo desde el 2015. Los líderes de sub-organización deben concientizar a los mayores que son piezas claves para el desarrollo de la institución militar. Una parte de la política sería rotar al personal al VRAEM, fronteras y ser cambiado a puestos de responsabilidad para que reciban bonos de emergencia y de cargo de responsabilidad.

3.- Otro elemento que la institución puede utilizar a partir de los resultados del presente estudio corresponde al desarrollo de metodologías institucionales para conceder el rol de líder; de esta manera se podrá influir y controlar a otros o grupos, es un buen escenario para desarrollar el compromiso afectivo con la institución. Hecho que se sustenta en la correlación encontrada entre la motivación de poder y el compromiso afectivo.

4.- Para incrementar el compromiso normativo, la institución en su estrategia formativa, deberá incorporar asunción de liderazgo en el puesto designado con capacidades de influir y controlar a la persona o a la organización. Dato que se desprende de la correlación encontrada entre la motivación de poder y compromiso normativo. Los oficiales del grado de mayor no solo deben ser enviados a capacitarse por rendimiento académico, sino por liderazgo sobre las personas y por buena conducta propia, creando en esta forma un sentido de retribución que está basado en la reciprocidad. Así los mayores que tengan mejor rendimiento y efectividad para controlar conducta de los demás (10 % del total en una sub organización) deben ser becados para realizar un diplomado o maestría dentro del ambiente de los Recursos Humanos.

5.- El incremento de la motivación de logro, responde a una estrategia aplicativa que la institución deberá asumir, la política de reconocimiento es básica, porque mediante ella se aumenta el compromiso afectivo, y el incremento de este por la correlación directa positiva de 0.30 que presenta incrementará el impulso de sobresalir y éxito. La institución militar debe trabajar con medidores de rendimiento y efectividad, para el cumplimiento de las tareas y actividades y también para el cumplimiento de objetivos y condiciones deseables. De esta forma determinara la institución si los oficiales mayores se están logrando basados en efectiva motivación. Además no solo es importante becar o reconocer a los mejores oficiales en el cuadro de mérito, sino reconocer a los oficiales que no son los primeros, pero han tenido logros significativos en la superación de destrezas, capacidades para conseguir buen rendimiento y efectividad.

6.- De igual forma la institución podrá incrementar la motivación de logro si se tiene en cuenta, que el apego con la institución se puede fortalecer si se incrementan capacitaciones donde se ponga en juego el impulso de sobresalir y el éxito. Estas capacitaciones deben estar basadas en una efectiva explicación de la realidad institucional para crear mayor motivación por el logro y motivar la capacitación. Además el sobresalir debe estar basado no solo en una capacitación, sino posteriormente en un proyecto y ejecución del mismo y que resulte de interés institucional donde se incentive aún más la motivación por el logro.

Referencias bibliográficas

- Aenor. (2014). Retribución de personal. España: Editorial vértice. P. 122.
- Amorós, Eduardo. (2013). Comportamiento organizacional. España: Lima.
- Alecoy, Tirso José. (2012). Factores que influyen en el éxito personal. Chile: Consultor.
- Araujo, J & Brunet, I (2012). Compromiso y competitividad en las organizaciones. El caso de una empresa aeronáutica. (1ª edición). España: Publicaciones UVR.
- Bonome, María G. (2013). La racionalidad en la toma de decisiones. España: Netbiblo SL.
- Cisneros Yáñez, Isabel. (2013). Estudio de la relación entre motivación y compromiso organizacional. Tesis (Maestro en Educación) Lima. Universidad Alas Peruanas.
- Contreras Hurtado, Manuel (2013). Relación entre la motivación y los tipos de compromiso organizacional. Tesis (Maestro en Administración) Lima: Universidad Alas Peruana.
- Costa Torres, Saraj. (2014). Relación de la motivación laboral y compromiso organizacional de la empresa de manufactura. Tesis (Maestro en Administración) Lima: Universidad César Vallejo.
- Chóliz, M. (2002). Motivos secundarios II (conducta de ayuda y agresión). En F. Palmero; E.G. Fernández-Abascal; F. Martínez y M. Chóliz (Dir.). *Psicología de la Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Daimy, Bueno. (2013). Welcome. EE.UU: Palibrio.
- Davis, K.& Newstrom, J. (2003), *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Nueva York, Undécima Edición, ISBN: 970-10-3736-7

- Díaz Mérito, Angel. (2014). El dirigente el arte y la ciencia para dirigir. Estados Unidos: Palibrio. 384.
- Forstyth, P (2001). Como motivar a la gente. (1ª edición). España-Barcelona: Editorial GEDISA
- Gestión. (2015). Las empresas consideran que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Lima, Perú: El Diario de economía y negocios de Perú. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/87-empresas-considera-que-falta-compromiso-laboral-su-principal-problema-2149055>.
- Gómez Dacal, Gonzalo. (2013). Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza. España: Praxis.
- González Raúl. (2015). Manual de emergencia para agentes de cambio educativo. Mexico: Hidalgo.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación* México: Mc Graw Hill
- IEA. (2015). Timss Marco de evaluación. España: Centros de estudios internacionales.
- López, J (2005). Motivación laboral y gestión de recursos en la teoría de Hezberg. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Linares Montes, Francisco. (2013). Relación de la motivación laboral y compromiso organizacional de la empresa de manufactura. Tesis (Maestro en Administración) Lima. Universidad César Vallejo.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, Narcea S.A. Ediciones
- Medina Tornero, Manuel Enrique. (2012). Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio. España: Universidad de Murcia.

- Martínez Coll, Juan Carlos. (2014). Funcionarios públicos: evolución y prospectiva. España: OEP. P. 341
- Martínez Domínguez, Luis Manuel. (2014). Teoría de la educación para maestros. Madrid: Las Rozas.
- Newell, Sue. (2013). Creando organizaciones saludables. Madrid: Paraninfo.
- Peña T., Gustavo. (2012). Una introducción a la psicología. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. P. 521.
- Robbins, Stephen P. (2005). Administración. México: Pearson Educación. P. 322, 510
- Robbins, S (2004). Comportamiento organizacional. (10a edición). México: editorial PEARSON EDUCACION
- Ruiz Meléndez, Elena. (2014). La motivación laboral y compromiso organizacional de las empresas mineras. Tesis (Maestro en Administración) Lima. Universidad Alas Peruana.
- Sánchez, H., y Reyes, C (2009) Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima. Editorial Visión Universitaria.
- Simón, H. (2011) *El comportamiento administrativo*, (Versión original 1947). Buenos Aires: Errepar
- Torres Costa, Rebeca (2013). Relación entre la estrategia motivacional y el compromiso en la organización de Empresas financieras. Tesis (Maestro en Administración) Lima. Universidad Alas Peruana.
- Vélaz Rivas, José Ignacio. (2012). Motivos y motivación en la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA. P. 341.

ANEXOS

Cuestionario de motivación APL
Por: Luis Alberto Vicuña Peri y Colaboradores

INSTRUCCIONES

Esta escala le presenta a usted, algunas posibles situaciones. En cada una deberá indicar su grado de acuerdo o desacuerdo, para lo cual deberá poner una equis (X) debajo de la categoría que describa mejor sus rasgos motivacionales. Trabaje con el siguiente criterio:

- 1 equivale a DEFINITIVAMENTE EN DESACUERDO;
- 2 equivale a MUY EN DESACUERDO
- 3 equivale a EN DESACUERDO;
- 4 equivale a DE ACUERDO;
- 5 equivale a MUY DE ACUERDO;
- 6 equivale a DEFINITIVAMENTE DE ACUERDO

CUESTIONARIO		Desacuerdo			De Acuerdo		
		1	2	3	4	5	6
1.	Cuando estoy con mis padres:						
a)	Hago lo necesario por comprenderlos						
b)	Cuestiono lo que me parece inapropiado						
c)	Hago lo necesario para conseguir lo que deseo						
2.	En casa:						
a)	Apoyo en la consecución de algún objetivo						
b)	Soy el que da forma a las ideas						
c)	Soy quien logra que se haga algo útil						
3.	Con mis parientes:						
a)	Me esfuerzo para obtener su aprobación						
b)	Hago lo necesario por evitar su influencia						
c)	Puedo ser tan afectuoso como convenga						
4.	Cuando tengo un trabajo en grupo:						
a)	Acopio mis ideas con las del grupo para llegar a una síntesis juntos						
b)	Distribuyo los temas para facilitar el análisis						
c)	Finalmente, hago visible mi estilo en la presentación						
5.	Cuando estoy al frente de un grupo de trabajo:						
a)	Me sumo al trabajo de los demás						
b)	Cautelo el avance del trabajo						
c)	Oriento para evitar errores						
6.	Si el trabajo dependiera de mi:						
a)	Eligiría a asesores con mucho talento						
b)	Determinaría las normas y forma del trabajo						
c)	Oriento para evitar errores						
7.	Mis amigos:						
a)	Los trato por igual						
b)	Suelen acatar mis ideas						
c)	Alcanzo mis metas con y sin ellos						
8.	Cuando estoy con mis amigos:						
a)	Los tomo como modelos						
b)	Censuro las bromas que no me parecen						
c)	Busco la aprobación de mis iniciativas						
9.	Cuando mi amigo esta con sus amigos:						
a)	Busco la aceptación de los demás						
b)	Oriento el tema de conversación						
c)	Los selecciono según me parezca						
10.	Con el sexo opuesto:						
a)	Busco los puntos de coincidencia						
b)	Busco la forma de controlar la situación						
c)	Soy simpático si me interesa						
11.	El sexo opuesto:						
a)	Es un medio para consolidar la identidad sexual						
b)	Sirve para comprobar la eficacia persuasiva						
c)	Permite la comprensión del otro						

CUESTIONARIO		Desacuerdo			De Acuerdo		
		1	2	3	4	5	6
12.	En la relación de pareja:						
a)	Ambos se complacen al sentirse acompañados						
b)	Uno de ellos es quien debe orientar la relación						
c)	Intento por obtener mayor utilidad						
13.	Respecto a mis vecinos:						
a)	Busco los lugares donde se reúnen						
b)	Decido que deben hacer para mejorar algo						
c)	Los ayudo siempre que obtenga un beneficio						
14.	Quienes viven cerca a mi casa:						
a)	Los conozco bien y me gusta pasarla con ellos						
b)	Son fáciles de convencer y manejar						
c)	Me permiten alcanzar mis metas en la comunidad						
15.	En general, con mis conocidos del barrio:						
a)	Acato lo que se decide en grupo						
b)	Impongo mis principios						
c)	Espero que me consideren un ganador						
16.	Siempre que nos reunimos a jugar:						
a)	Acepto los retos, aunque me parezcan tontos						
b)	Aceptan mi consejo para decidir						
c)	Elijo el juego en el que puedo ganar						
17.	Durante el juego:						
a)	Me adapto a las normas						
b)	Impongo mis reglas						
c)	Intento ganar a toda costa						
18.	Cuando el juego termina:						
a)	Soy buen perdedor						
b)	Uso las normas más convenientes						
c)	Siempre obtengo lo que quiero						

Datos Generales:

EDAD	GRADO	AÑOS DE SERVICIO	AÑOS EN EL GRADO	UNIDAD	PUESTO	NIVEL INSTRUCCION	
						Pre-grado	Post-grado
ESPECIALIDAD DE COMBATE			IDIOMA (SI-NO)	EXPERIENCIA COMBATE		Nombre:	
PRINCIPAL:	SECUNDARIA:	NOMBRE:	SI	NO			

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL
De Meyer y Allen

Nota: se eliminaron 2 preguntas: la 4 y la 15

Instrucciones: El presente cuestionario es de carácter anónimo. Por favor, conteste a todas las afirmaciones no hay respuestas buenas ni malas, lo que interesa es su punto de vista. Tiene como propósito conocer las necesidades predominantes así como determinar su nivel de compromiso con la organización militar. Conteste de acuerdo a la siguiente clave.

1 equivale a **DEFINITIVAMENTE EN DESACUERDO;**

2 equivale a **MUY EN DESACUERDO;**

3 equivale a **EN DESACUERDO;**

4 equivale a **DE ACUERDO;**

5 equivale a **MUY DE ACUERDO;**

6 equivale a **DEFINITIVAMENTE DE ACUERDO.**

Nº	Pregunta					
1	¿Voy a hacer todo lo que esté a mi alcance para continuar el resto de mi tiempo de servicio en la institución militar?					
	1	2	3	4	5	6
2	¿Siento con convicción, que cualquier problema en esta institución militar, soy parte de la solución?					
	1	2	3	4	5	6
3	¿Me hace sentir a gusto, el trabajar en esta institución militar, que en cualquier institución militar?					
	1	2	3	4	5	6
4	¿Estoy orgulloso de pertenecer a esta institución?					
	1	2	3	4	5	6
5	¿Me siento emocionalmente ajeno a esta institución?					
	1	2	3	4	5	6
6	¿Me siento parte de esta institución?					
	1	2	3	4	5	6
7	¿Creo que estaría mal de dejar esta institución, aunque me vaya a beneficiar con el cambio?					
	1	2	3	4	5	6
8	¿Creo que debo mucho en lo moral a esta institución militar?					
	1	2	3	4	5	6
9	¿Esta institución se merece mi lealtad?					
	1	2	3	4	5	6
10	¿Me da lo mismo tener que seguir trabajando para esta institución que dejarla?					
	1	2	3	4	5	6
11	¿Me sentiría culpable si ahora dejara esta institución?					
	1	2	3	4	5	6
12	¿Creo que me costaría dejar esta institución, porque siento que tengo una buena relación con las personas de aquí?					
	1	2	3	4	5	6
13	¿Si continuo en esta institución es porque en otra no tendré las mismas ventajas y beneficios que aquí?					
	1	2	3	4	5	6
14	¿Una de las desventajas de dejar esta institución, es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo?					

	1	2	3	4	5	6
15	¿Si ahora decidiera dejar esta institución muchas cosas en mi vida personal se vieran interrumpidas?					
	1	2	3	4	5	6
16	¿En este momento, dejar esta institución supondría una gran pérdida económica para mí?					
	1	2	3	4	5	6
17	¿Ahora mismo, trabajo en esta institución más porque lo necesito que porque yo quiera?					
	1	2	3	4	5	6
18	¿Podría dejar esta institución, aun cuando me quede sin trabajo?					
	1	2	3	4	5	6