



**"FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN:
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES
DEL DEPARTAMENTO DE RESERVAS NAVALES DE LA
MARINA DE GUERRA DEL PERÚ"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en
Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. María Verónica Delgado Pérez

Sr. José David Ricalde Muro

Sr. Luis Humberto Henríquez Bravo

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

2016

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por el apoyo incondicional y personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

A nuestra hija María José

A todas las personas que sufren de LHON (*Leber's Hereditary Optic Neuropathy*), que con ganas y voluntad todo se puede.

A nuestra Gloriosa Marina de Guerra del Perú, por la oportunidad brindada y las facilidades para la investigación.

A las personas que me apoyaron durante todo el proceso de Tesis, con su paciencia y amor, en especial a Dios, a Humberto y Eulalia (mis padres), Renata (mí Hija), y para la loquilla Carla L. que nunca dejó que me rindiera.

Resumen ejecutivo

En la actualidad, las organizaciones militares no están ajenas a los estudios relacionados con el factor humano, el cual es el principal valor de estas organizaciones; la Marina de Guerra del Perú, acorde con las nuevas tendencias de investigación en el talento humano, toma en consideración los nuevos retos de estudios en organizaciones militares en el mundo globalizado, las cuales se esmeran en mejorar, considerando como arma principal el factor humano.

El presente proyecto de investigación pretende encontrar cómo la relación de los factores de motivación y satisfacción laboral influye en el desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales y Movilización, el cual es un área administrativa de la Dirección de Administración del Personal de la Marina de Guerra del Perú.

El motivo para realizar este estudio fue que dos de los integrantes son oficiales de la Marina de Guerra del Perú, que fueron, a su vez, colaboradores del Departamento de Reservas Navales y Movilización; con la experiencia obtenida en su institución y al haber colaborado en distintas áreas dentro de la Marina, fue de mucho interés conocer la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral, a efectos mejorar el desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales. De otro lado, el hecho de haber cursado la Maestría en Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas, nos motivó a intentar aportar en la mejora de la gestión del talento humano en el Departamento de Reservas Navales.

Este proyecto se basó en una investigación exploratoria cualitativa, tomando en cuenta las referencias bibliográficas necesarias en base a las teorías de motivación, satisfacción laboral y desempeño, más afines a una organización militar; para así poder obtener una propuesta de modelo de investigación.

Para la obtención de resultados se ha tenido en cuenta tres etapas fundamentales:

La primera etapa fue la realización de un piloto, que nos sirvió como referencia para saber si el instrumento a ser usado en la segunda era claro y conciso.

La segunda etapa fue la entrevista grupal, la cual fue dirigida a 35 colaboradores, mostrando los primeros resultados de satisfacción.

La tercera etapa fueron entrevistas de profundidad, elaboradas en base a las respuestas obtenidas en la entrevista grupal, la cual fue aplicada a ocho colaboradores, con un tiempo de duración de más de 25 minutos por colaborador.

A través de las entrevistas a profundidad antes señaladas, se pudo revalidar los factores de satisfacción hallados en la etapa anterior, asimismo como obtener los hallazgos del factor de motivación. Es importante precisar que todos los hallazgos, ya sean de satisfacción o de motivación, tienen repercusión en el desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales.

Finalmente, con los resultados obtenidos, se logró identificar los factores de satisfacción (desarrollo de línea de carrera y falta de responsabilidad) y factores de motivación (falta de reconocimiento, falta de deporte y mal manejo del jefe de la Oficina de Personal), que influyen en el desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales y Movilización, siendo éstos trabajados y recomendados en nuestro Plan de Mejora, efectos sea aplicado en el Departamento de Reservas Navales y posiblemente en otras dependencias administrativas de la Marina de Guerra del Perú.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problema del estudio.....	2
3. Objetivos del estudio.....	3
3.1 Objetivo principal	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Pregunta de investigación	4
5. Justificación	4
6. Alcance del estudio	4
7. Limitaciones del estudio	4
7.1 Jerarquía.....	4
7.2 Autorización.....	5
7.3 Grado de instrucción.....	5
Capítulo II. Marco teórico.....	6
1. Conceptos centrales	6
1.1 La satisfacción laboral	6
1.2 El concepto de motivación.....	7
1.3 Teorías de motivación.....	8
1.3.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow	8
1.3.2 Teoría ERC	9
1.3.3 Teoría de los dos factores	10
1.3.4 Teoría de las necesidades de Mc Clelland	11
1.3.5 Teoría de la autodeterminación.....	12
1.3.6 Teoría de autoconsistencia.....	13
1.3.7 Teoría del establecimiento de metas	13
1.3.8 Teoría del reforzamiento.....	14
1.3.9 La teoría de Vroom	15
1.3.10 Teoría de la motivación del trabajo en equipos	19
1.4 Desempeño	22

1.5 Retención de talento.....	23
1.6 Rotación de personal.....	23
1.7 Relación entre motivación y el desempeño.....	23
1.8 Referente al ámbito militar	24
1.9.Marco conceptual.....	27
Capítulo III. Metodología.....	29
1. Enfoque: estudio de carácter cualitativo	29
1.1 Inmersión inicial	29
2. Observaciones a la inmersión	31
3. Alcance y diseño metodológico	32
4. Muestra	32
4.1 Resumen de las características de los participantes.....	32
5. Diseño metodológico	35
5.1 Entrevista piloto.....	35
5.1.1 Impresiones de la entrevista piloto	36
5.1.2 Hallazgos estadísticos en el piloto	39
5.2 Encuesta grupal (35 colaboradores).....	40
5.2.1 Impresiones de la encuesta grupal	41
5.2.2 Hallazgos estadísticos en la encuesta grupal	42
5.3 Entrevista de profundidad.....	43
5.3.1 Impresiones de la entrevista de profundidad	43
5.3.2 Hallazgos estadísticos de la entrevista de profundidad.....	43
5.4 Discusión de resultados.....	51
Capítulo IV. Plan de mejora	54
1. Plan de acción	54
1.1 Objetivos del plan de mejora	54
1.2 Factores de satisfacción	55
1.3 Factores de motivación	57
1.4 Lineamientos para la implementación del plan.....	60
Conclusiones y recomendaciones.....	62
Conclusiones	62
Recomendaciones.....	63

Bibliografía	64
Nota biográfica	67

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen datos demográficos	32
Tabla 2.	Datos demográficos del piloto.....	32
Tabla 3.	Datos demográficos de la encuesta grupal	33
Tabla 4.	Datos demográficos de la entrevista de profundidad.....	34
Tabla 5.	Cuestionario del piloto	36
Tabla 6.	Piloto	38
Tabla 7.	Entrevista grupal.....	44
Tabla 8.	Factor 1: Desarrollo de línea de carrera.....	55
Tabla 9.	Factor 2: Falta de responsabilidad	56
Tabla 10.	Factor 1: Falta de reconocimiento	57
Tabla 11.	Factor 2: Falta de deporte	58
Tabla 12.	Factor 3: Mal manejo del jefe de la Oficina de Personal (MARMAS)	58
Tabla 13.	Factor 4: Alta rotación.....	59
Tabla 14.	Errores cometidos en la inscripción militar	60
Tabla 15.	Errores cometidos en la captación de voluntarios para el servicio militar	60
Tabla 16.	Errores cometidos en la emisión de tarjetas de identidad.....	61
Tabla 17.	Presupuesto para realizar el plan	61
Tabla 18.	Presupuesto por trimestre	61

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Jerarquía de necesidades de Maslow	9
Gráfico 2.	Teoría de las expectativas.....	16
Gráfico 3.	Ampliación del modelo de las expectativas	17
Gráfico 4.	Los tres factores de la motivación para producir.....	18
Gráfico 5.	Roles clave en los equipos.....	21
Gráfico 6.	Propuesta de modelo de investigación.....	28
Gráfico 7.	Satisfacción en el trabajo actual	39
Gráfico 8.	Insatisfacción en el trabajo actual.....	40
Gráfico 9.	Satisfacción o insatisfacción en la Dependencia	41
Gráfico 10.	Situaciones que producen satisfacción	42
Gráfico 11.	Situaciones que producen insatisfacción	42
Gráfico 12.	Balance de satisfacción o insatisfacción en la Dependencia	43
Gráfico 13.	Opinión sobre el horario de trabajo	46
Gráfico 14.	Consideración sobre horario justo	46
Gráfico 15.	Existencia de instrumentos para actividades	47
Gráfico 16.	Diferencias entre colaboradores	47
Gráfico 17.	Satisfacción con la función realizada	48
Gráfico 18.	Influencia en la motivación	48
Gráfico 19.	Actividades preferidas	49
Gráfico 20.	Causas de desmotivación.....	49
Gráfico 21.	Problema principal en el DRN	50
Gráfico 22.	Acciones para motivar al personal	50
Gráfico 23.	Elección del puesto de trabajo.....	51

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Uno de los principales cambios ocurridos a mediados del siglo XX en la teoría de las organizaciones y específicamente en estudios sobre eficiencia y eficacia de las empresas, es el paso del eje de las actuaciones de los procesos y la estructura para centrarlo en los trabajadores; siendo de vital importancia la introducción del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización, para lo cual los empleadores tratan de crear un ambiente donde la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente; otro de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo referente a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo.

Según Sheila Melissa Vásquez Sosa (2006), la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Por ende, el conocimiento y la comprensión del nivel de satisfacción de los trabajadores es una de las variables más importantes y fundamentales en la gestión y desarrollo de las empresas, debido a las implicancias que guardan relación con el comportamiento organizacional, la calidad de vida y las relaciones interpersonales.

Asimismo, dicha autora señala que la motivación debe de ser entendida como el grado de compromiso de la persona es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. En ese sentido, la motivación afecta directamente a todos los aspectos del desempeño, desde mediciones básicas como la asistencia, hasta mediciones más complejas como la disposición para aprender nuevas destrezas o seguir nuevos protocolos de tratamiento, o bien para adoptar nuevas formas de pensamiento y organización en la prestación de los servicios.

En función a lo hasta ahora señalado podemos concluir que la medición de la “motivación” y de “satisfacción laboral”, como indicadores del desempeño laboral, constituye una tarea importante y necesaria de realizar.

En la presente investigación queremos identificar los factores de motivación y de satisfacción laboral, que influyen en el comportamiento de los colaboradores del Departamento de Reserva Navales al momento de realizar sus funciones.

Algunas de las manifestaciones del comportamiento actual de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales, son las siguientes:

- Constantemente piden permisos para realizar labores ajenas a su trabajo, de los 22 colaboradores, solo dos cumplen a cabalidad con la rutina establecida de trabajo; los 20 restantes manifiestan tener dificultades para cumplir con la rutina debido a temas relacionados al cuidado de sus menores hijos.
- Al asignarles un trabajo específico muchas veces no lo realizan, porque indican que no es parte de sus funciones o porque no han sido capacitados para el desarrollo del mismo.
- Si van de comisión, y esta dura dos horas, los colaboradores no regresan para continuar con sus labores, a pesar de que se les da las pautas y rutina a seguir después de concluir la comisión.
- Muchas veces no realizan sus funciones y se disculpan manifestando que lo habían olvidado; son sancionados por ello, sin embargo reinciden en la comisión de dicha falta.
- Esperan que su jefe inmediato controle al mínimo detalle sus labores, para poder realizar sus funciones asignadas.
- Se cometen errores repetitivos en la elaboración de documentos, lo que ocasiona el gasto innecesario del material asignado.

Éste detalle de las conductas que actualmente realizan los colaboradores del Departamento de Reservas Navales, servirá como punto de partida de la presente investigación, en la cual elegiremos una propuesta teórica (básicamente indagación bibliográfica), cuyos conceptos y construcciones servirán como herramientas de análisis de los resultados de la información levantada en la investigación de campo.

2. Problema del estudio

El Departamento de Reservas Navales forma parte de la Dirección de Administración del Personal, siendo su principal función la correcta atención de las (3) tres áreas de atención al público que lo conforman, la atención se realiza tanto a personal civil como a personal militar. En el Departamento de Reservas Navales existe un alto grado de rotación de personal, debido a que se cubren los puestos con colaboradores con aptitudes físicas limitadas, mujeres con periodo de lactancia y en estado de gravidez, que provienen de dependencias operativas, sin experiencia en áreas administrativas y en la mayoría de los casos, no cumplen con el perfil necesario para el puesto asignado. Estas rotaciones se dan por un periodo de 10 meses. Pensamos que son estos

problemas (y otros que aún no se evidencian) los factores decisivos que están determinando el actual desempeño de los colaboradores del Departamento de Reserva Navales, el cual se ha visto afectado con múltiples reclamos por parte de los usuarios, además de sanciones internas para los colaboradores de las diferentes áreas.

Creemos que es necesario conocer cuáles son los factores ausentes (o distorsionados) de motivación y satisfacción, necesarios para que los colaboradores del Departamento de Reservas Navales puedan mejorar en el desempeño de sus labores. En otras palabras, es justamente la ausencia de ciertos factores de motivación y de satisfacción en el trabajo las que se deben de identificar e implementar, pues solo de este modo se podrá lograr un óptimo desempeño laboral en el Departamento de Reservas Navales del Perú.

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo principal

Identificar cual es la relación que existe entre la satisfacción laboral y la motivación y su influencia en el desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales del Perú.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar o determinar los elementos que caracterizan el nivel de motivación – satisfacción de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales.
- Identificar los factores ausentes (o distorsionados) de motivación y satisfacción de los colaboradores de Reservas Navales.
- Determinar cómo influenciar en el mejoramiento del nivel de desempeño actual de los colaboradores dentro del área de Reservas Navales.

4. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores de motivación y de satisfacción laboral que inciden en el desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales del Perú?

¿Cuáles son los elementos que caracterizan el nivel de motivación – satisfacción de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales?

¿Cómo se podría influenciar en el mejoramiento del nivel de desempeño actual de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales?

5. Justificación

El propósito de esta investigación es identificar cuál es la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral en el desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales del Perú. Una vez identificada la relación, obtendremos la información necesaria para implementar acciones nuevas, concretas y fundamentadas, con el objetivo de lograr un rendimiento laboral óptimo en los colaboradores del Departamento de Reservas Navales del Perú. Asimismo, crearemos un precedente de estudio importante a implementarse en las demás dependencias administrativas de la Marina de Guerra del Perú, toda vez que hay que utilizar lo que comprobadamente funciona.

6. Alcance de estudio

Mediante esta investigación cualitativa se identificarán los factores de la motivación y de la satisfacción laboral que se tomarán en cuenta a efectos buscar lograr un óptimo desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales de la Marina de Guerra del Perú.

7. Limitaciones del estudio

7.1 Jerarquía

Debido a que es una institución castrense, los colaboradores no tendrán la confianza suficiente para responder con la verdad a un colaborador más antiguo.

7.2 Autorización

Dependemos de la autorización de las autoridades navales para obtener la información necesaria y así realizar el trabajo de investigación.

7.3 Grado de instrucción

Existe una gran brecha en el grado de instrucción de los colaboradores, esto no permite que el trabajo sea estándar, sino más bien se adecua al nivel de instrucción de cada colaborador, para así obtener resultados válidos.

Capítulo II. Marco teórico

1. Conceptos centrales

Parte importante del proceso de investigación será desarrollar conceptos como motivación, satisfacción laboral y desempeño con el propósito de utilizar dichos conceptos para elaborar las herramientas necesarias para el levantamiento de información a aplicarse en el trabajo de campo. Asimismo, estos conceptos teóricos, los utilizaremos como herramientas de análisis de los resultados de campo, a efectos de poder emitir las conclusiones correspondientes.

1.1 La satisfacción laboral

(Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 2002)

La satisfacción en el puesto y la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. En consecuencia, «La satisfacción laboral son los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del mismo» (Spector 1985:13-14).

Desarrollando la idea expresada en el párrafo anterior, debemos de entender a la satisfacción laboral como: «El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psicosocioeconómicas acordes con sus expectativas» (Tejero-González, Carlos M^a, Fernández-Díaz, M^a José, 2009). En otras palabras, es posible notar que la satisfacción es un conjunto de actitudes y sentimientos que provocan bienestar en los trabajadores, lo cual es gratificante y beneficioso para toda organización.

Es importante mencionar que: «Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen» Robbins y Judge (2013[1996]: 174-7).

Finalmente, en un estudio similar, Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008) señalan que: «Los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo».

1.2 El concepto de motivación

La motivación viene junto con responsabilidades compartidas, en este estudio realizado a los colaboradores del Departamento de Reservas Navales de la Marina de Guerra del Perú, la institución debe generar las instancias adecuadas en la que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones en cuanto a seguridad, bienestar, sueldo, calidad de vida, entre otros. Igualmente, deberá reconocer los méritos y esfuerzos a través de capacitación, pasantías, recompensas sociales y económicas.

Motivar a las personas en su contexto laboral requiere fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores, retroalimentar y reconocer el desempeño, proponer desafíos profesionales y brindarle seguridad, identidad y orgullo de trabajar en su organización. Gran parte de la motivación nace desde las mismas personas, si bien existen muchos elementos que atentan contra la motivación, siempre se tendrá la oportunidad de elegir entre hacer de nuestro día un gran día o simplemente vivirlo para que este pase.

Para este estudio tomamos en cuenta los tipos de motivación, siendo importante entender cómo es que se caracteriza la motivación y de acuerdo a eso poder conocer el comportamiento de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales y Movilización.

«No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera» (Chiavenato 2009: 58)

«La motivación intrínseca es la que está directamente relacionada con la significación del trabajo, el trabajo en sí mismo y, por tanto, con todo aquello que estimula nuestra vida profesional dentro de la organización. La motivación extrínseca es aquella que está relacionada directamente con lo que me dan desde fuera, las nuevas políticas de recursos humanos buscan fórmulas alternativas de remuneración, donde el empleado encuentre una recompensa económica que se adapte a sus circunstancias personales, edad, estado civil, tamaño de la familia, preferencias, gustos, etc. La motivación trascendental o emocional es la más fuerte, lo que motiva es formar parte de algo e

implicarse con la misión de la empresa, aquí la persona busca lo que más conviene a la organización, es una motivación poco egoísta, lo que cuentan no son los intereses individuales sino los intereses de equipo, es contribuir dando el máximo y de acuerdo con las posibilidades»¹ (Consolación y Pons 2005:214).

1.3 Teorías de motivación

1.3.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

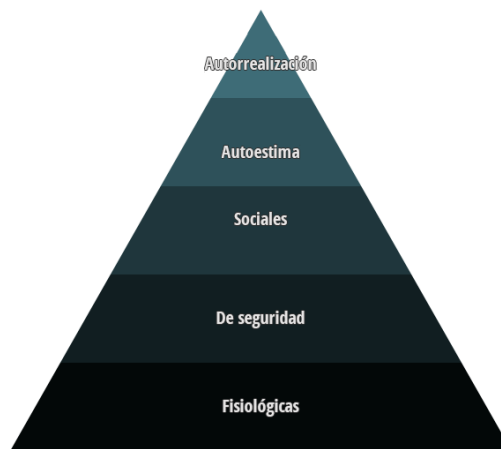
La Teoría de la motivación mejor conocida, es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- **Seguridad.** Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales.** Incluye el efecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
- **Estima.** Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquellos que uno es capaz de ser, incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial

«Aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar. Así, cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Entones, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, siguiendo el orden que se observa (gráfico1).

¹IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón 8 y 9 de septiembre de 2005

Gráfico 1. Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Robbins y Judge, 2013

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad que, según la teoría, son las iniciales para todos los seres humanos y las describió como necesidades de orden inferior, en tanto que las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior, las cuales se satisfacen en forma interna (dentro del individuo); mientras que las de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa (con cuestiones como el salario, los contratos sindicales y la antigüedad)» (Robbins y Judge 2013:203-204).

1.3.2 Teoría ERC

«Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

- Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
- Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
- Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer:

- Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.
- Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.
- Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
- A diferencia de la pirámide de las necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una orden superior.
- Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado» (Chiavenato, 2009:263-264).

1.3.3 Teoría de los dos factores

«Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg se preguntó lo siguiente: “¿Que espera la gente de su trabajo?”. Pidió a los individuos que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su teoría de los dos factores, también llamada “teoría de la motivación e higiene” [...].

Los factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro, parecen relacionarse con la satisfacción laboral. Los sujetos que respondieron que se sentían bien con su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismo, en tanto que los individuos insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, la política de las compañías y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, este no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “sin satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “sin satisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguarán a los trabajadores, pero no los motivarán. Como resultado, Herzberg clasificó condiciones como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha. Herzberg sugirió que cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tienen que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas» (Robbins y Judge, 2013:205-206).

1.3.4 Teoría de las necesidades de Mc Clelland

«La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores, y se centra en tres necesidades:

- La necesidad de logro (nLog), es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder (nPod), es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de afiliación (nAfi), es deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la necesidad del logro. Quienes tienen una alta necesidad de logro se desempeñan mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0,5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50-50. No les gusta intervenir en situaciones muy desfavorables, pues no los satisface el éxito que se obtiene por

casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (con alta probabilidad de triunfar), porque entonces no encuentren un desafío para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse.

Con base en una gran cantidad de investigaciones es posible hacer algunas predicciones entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo, los individuos con una alta necesidad de logro se sienten muy motivados. Suele tener éxito en actividades empresariales como crear sus propios negocios y administrar una unidad autónoma dentro de una organización grande. En segundo lugar, una gran necesidad de logro no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador, sobre todo en las grandes organizaciones. Los individuos con alta necesidad de logro se interesan en su buen desempeño personal y no en influir en otros para que trabajen bien. Los vendedores con alta necesidad de logro no siempre son buenos gerentes de ventas, y un buen director general de una empresa grande no siempre tiene una alta necesidad de logro. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder suelen estar muy relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca afiliación. De hecho, una alta necesidad de poder sería un requisito ser un administrador eficaz [...].

De las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Por desgracia, tiene menos efecto práctico que las otras, debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes lo cual significa que podemos tenerlas en un alto nivel sin saberlo no es fácil medirlas. El método más comúnmente usado consiste en que un experto capacitado muestre imágenes a los sujetos y les pida que cuenten una historia sobre cada una de ellas para, luego, asignar puntuaciones a sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, este proceso toma tiempo y resulta costoso, y son pocas las organizaciones que han estado dispuestas a invertir los recursos necesarios para medir el concepto de McClelland» (Robbins y Judge, 2013: 207-208).

1.3.5 Teoría de la autodeterminación

«Teoría que expone los efectos beneficiosos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación» (Robbins y Judge, 2013:209).

1.3.6 Teoría de autoconsistencia

«Qué tan congruentes son los motivos de las personas para alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales» (Robbins y Judge, 2013:211).

1.3.7 Teoría del establecimiento de metas

«[...]La teoría de establecimiento de metas, revela efectos impresionantes acerca de la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación laboral. Es decir, las metas indican al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo se necesita. Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles y que la presencia de retroalimentación genera un mejor alto que las metas fáciles que su ausencia [...].

Además de la retroalimentación, existen otros tres factores que influyen en la relación entre las metas y el desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducir ni abandonarla. El individuo: 1). Piensa que puede alcanzar la meta y 2). Quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando esta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus de control interno y cuando las metas las establece el propio individuo en lugar de que otros se las asignen. En sí mismas, las metas parecen influir en el desempeño más significativamente cuando las tareas son sencillas en vez de complejas, cuando están bien aprendidas en vez de ser novedosas y cuando son independientes en vez de interdependientes. Cuando se trate de tareas interdependientes, es preferible establecer metas grupales.

Por último, el establecimiento de metas específicas, difíciles e individuales suele tener efectos diferentes en las distintas culturas. La mayoría de las investigaciones al respecto se han hecho en Estados Unidos y Canadá, donde el logro y el desempeño individuales están muy valorados. Hasta ahora, los estudios no han demostrado que las metas basadas sean más eficaces en las culturas colectivistas que en las individualistas. En las culturas colectivistas y con una gran distancia del poder, las metas moderadas alcanzables suelen ser más motivadoras que las metas difíciles. Por

último, parece que las metas asignadas generan más compromiso en las culturas con mayor distancia del poder. Se requieren más investigaciones para determinar si existen diferencias en los constructos de las metas entre distintas culturas» (Robbins y Judge, 2013:214).

1.3.8 Teoría del reforzamiento

«La teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio, la teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas opuestas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; los que controlan al comportamiento son los reforzadores: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y únicamente se concentra en lo que le sucede cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría sobre la motivación. No obstante, ofrece un medio sólido para analizar lo que controla el comportamiento y, por tal razón, es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

La teoría del condicionamiento operante, quizás el componente más importante de la teoría del reforzamiento para la administración, plantea que los seres humanos aprenden a comportarse de cierta forma para obtener algo que quieren, o bien, para evitar algo que no desean. A diferencia del comportamiento reflexivo o no aprendido, la conducta operante está influida por el reforzamiento o por la falta de este originada por sus consecuencias. Por tanto, el reforzamiento fortalece una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita. B.R. Skinner, uno de los principales representantes del condicionamiento operante, estableció que la aplicación de consecuencias agradables después de formas específicas de conducta, aumentaría la frecuencia de ese comportamiento. Además, demostró que la gente casi siempre emite las conductas deseadas, si se le aplica un refuerzo positivo al hacerlo; tales recompensas son más eficaces si aparecen inmediatamente después de la respuesta deseada. Si la conducta no es recompensada o se castiga, disminuyen las probabilidades que se repita [...]. El concepto del condicionamiento operante forma parte de la idea más general de Skinner denominada conductismo, el cual plantea que la conducta surge después de los estímulos en una forma relativamente irreflexiva. El

conductismo radical de Skinner rechaza los sentimientos, los pensamientos y otros estados mentales como causas del comportamiento. En resumen, los individuos aprenden a asociar un estímulo y una respuesta, pero el conocimiento consciente de esa asociación es irrelevante» (Robbins y Judge, 2013:218).

1.3.9 La teoría de Vroom

«También es conocida como teoría de la expectación, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

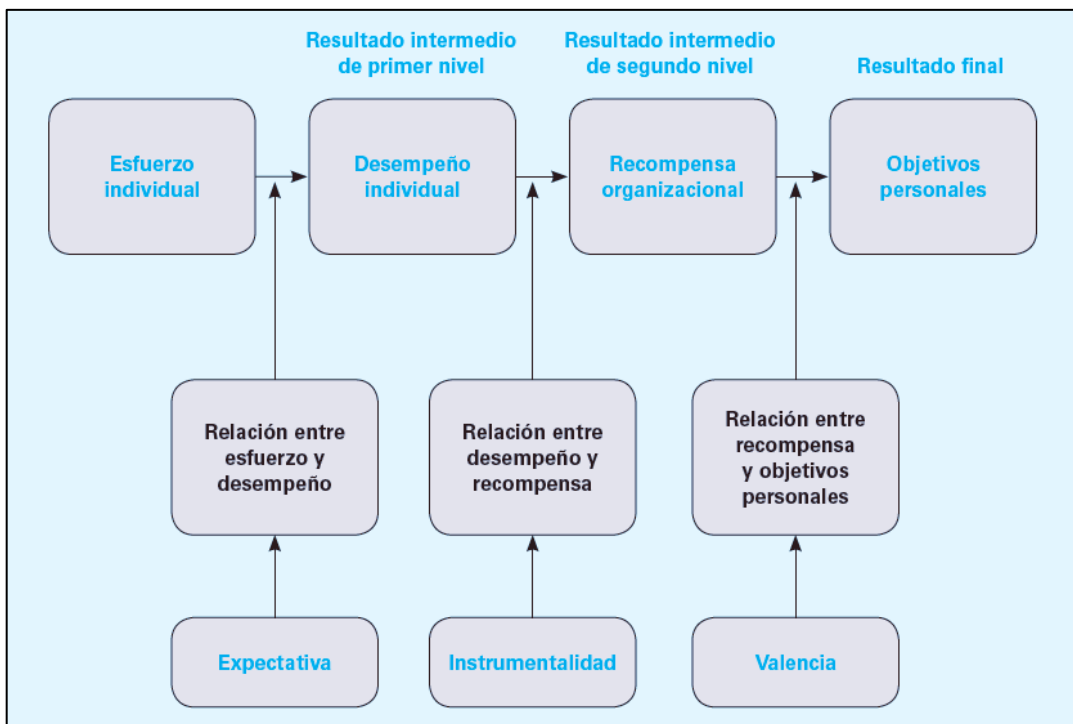
La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen. Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que esta se basa en tres conceptos:

- La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.
- La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo.

Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.

- La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1,0 a -1,0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada, o no, a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinado por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales.

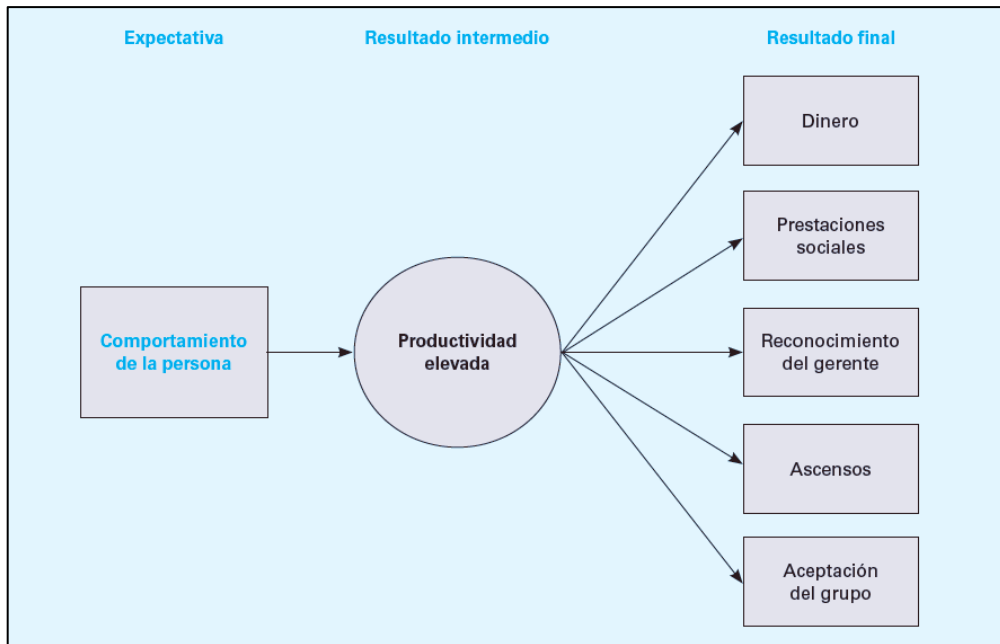
Gráfico 2. Teoría de las expectativas



Fuente: Chiavenato, 2009

Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final.

Gráfico 3. Ampliación del modelo de las expectativas

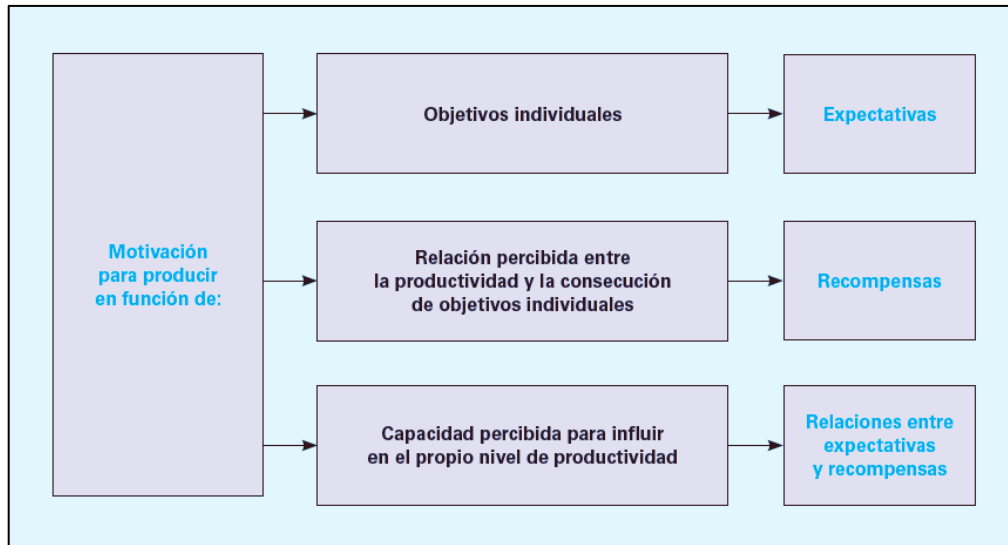


Fuente: Chiavenato, 2009

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:

- Los objetivos individuales, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos.
- La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales. Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para ella es más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo.
- Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad. Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño.

Gráfico 4. Los tres factores de la motivación para producir



Fuente: Chiavenato, 2009

Una manera simplista de abordar el desempeño, consiste en plantearlo como una ecuación cuyos factores son la capacidad y la motivación, es decir: $\text{desempeño} = f(C \times M)$. Si uno de estos factores no es adecuado, disminuirá el desempeño. Esto explica por qué un atleta de capacidad media, pero esforzado, supera a competidores más capaces, pero poco dedicados. Además, la ecuación debe incluir la posibilidad de que ocurra el desempeño. Así, la nueva ecuación se convierte en: $\text{desempeño} = f(C \times M \times O)$. Aun cuando la persona sea capaz y esté motivada, puede encontrar obstáculos que limiten su desempeño.

La teoría de las expectativas es aplicable en las siguientes condiciones:

- Los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros.
- El desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas.
- Las personas deben conceder valor a las recompensas.
- Las personas deben creer en la organización» (Chiavenato 2009:271-274).

« ¿Funciona la teoría de las expectativas? Los intentos de validarla se han visto complicados por problemas metodológicos, de criterio y medición. Por ello, deben tomarse con precaución los numerosos estudios que pretenden apoyarla o refutarla. Es importante saber que la mayoría de ellos no han podido repetir la metodología, como se propuso originalmente. Por ejemplo, proponía explicar los diferentes niveles de esfuerzo para la misma persona en distintas circunstancias, pero casi todos los estudios para repetir esta condición se han aplicado a personas diferentes. La corrección de esta aplicación mejoró mucho el apoyo para la validez de la teoría. Algunos críticos

sugieren que la teoría es de uso limitado y afirman que tiende a ser más válida para hacer predicciones en situaciones en las que el individuo percibe con claridad las relaciones esfuerzo–desempeño y desempeño–recompensa. Debido a que en su trabajo pocos individuos perciben una correlación alta entre el desempeño y las recompensas, la teoría tiende a ser un ideal. Si las organizaciones en realidad recompensaran a los individuos de acuerdo con su desempeño y no con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de aptitud y la dificultad del trabajo, entonces la validez de la teoría sería mucho mayor. Sin embargo, en lugar de que invalide a la teoría de las expectativas, esta crítica es susceptible de utilizarse en su apoyo, ya que explica por qué un segmento significativo de la fuerza laboral desarrolla pocos esfuerzos para cumplir con sus responsabilidades de trabajo» (Robbins y Judge, 2013[2009]:233).

1.3.10 Teoría de la motivación del trabajo en equipos

El trabajo en equipo

«El trabajo en equipo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales [...]. Estas definiciones ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos “potencial”. No hay nada mágico en la formación de equipos que garanticen el logro de esa sinergia positiva. Llamar equipo a un grupo tampoco incrementa en forma automática su desempeño [...]. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que estos posean dichas características [...].

Existen factores que determinan que un equipo sea exitoso, son cuatro los factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo: la disponibilidad de los recursos adecuados; un liderazgo eficaz; clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo:

Recursos adecuados. «Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia. Después de analizar 13 factores que tenían relación potencial con el desempeño del grupo, un equipo de investigadores concluyó que: “Una de las características más importantes de

un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización”. Este apoyo incluye información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo. Si han de tener éxito en el logro de sus metas, los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y la organización que los engloba.

Liderazgo y estructura. Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades del trabajo y cómo se ajustan a las aptitudes individuales íntegras requiere liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo. Nada puede estar más lejos de la verdad que pensar que en los equipos auto dirigidos no hay lugar para los líderes. Es cierto que en ellos los miembros absorben muchos de los deberes que es común asuman los gerentes. Sin embargo, el trabajo del gerente se transforma en administrar hacia fuera (en lugar de hacia dentro) del equipo.

El liderazgo tiene importancia especial en los sistemas de equipos múltiples donde diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para producir el resultado que se busca. En tales sistemas, los líderes necesitan dar poder a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, y es necesario que adopten el papel de facilitadores para asegurar que los equipos coordinen sus esfuerzos a fin de que trabajen unos con otros y no unos contra otros.

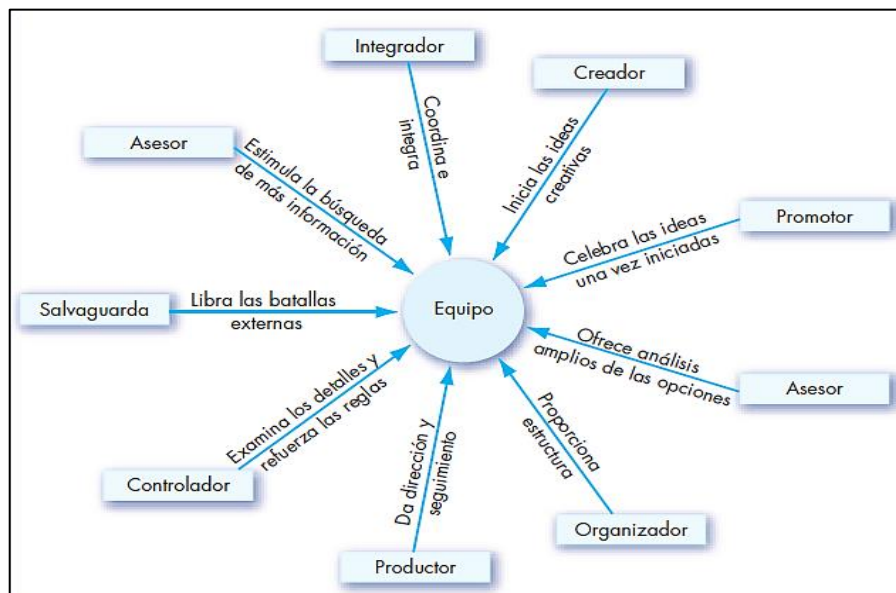
Clima de confianza. Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros del equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que se puede confiar en sus compañeros. De manera similar, la confianza es el fundamento del liderazgo. Es importante tener confianza en los líderes, en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder.

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa. ¿Cómo se hace para contar con los miembros del equipo tanto en lo individual como en conjunto? Debe modificarse el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo. Las evaluaciones de desempeño individuales, salarios fijos por hora, incentivos individuales y otros conceptos parecidos, no son consistentes con el desarrollo de equipos de alto

desempeño. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de este [...].

Los equipos tienen necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles. Es posible identificar nueve roles potenciales en los equipos, tal como lo muestra la imagen (gráfico 5).

Gráfico 5. Roles clave en los equipos



Fuente: Robbins y Judge, 2009

Los equipos de trabajo exitosos tienen personas que los cubren, porque han sido seleccionadas con base en sus aptitudes y preferencias (en muchos equipos los individuos cumplen roles múltiples). Los administradores necesitan entender las fortalezas individuales que cada persona aporta a un equipo, seleccionar a sus miembros con estas en mente y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten con los estilos que prefieren estos. Al hacer coincidir las preferencias individuales con las demandas de los roles en el equipo, los gerentes incrementan la probabilidad de que los integrantes funcionen bien trabajando juntos» (Robbins y Judge, 2013[2009]:357-366).

1.4 Desempeño

«Motowidlo y Van Scotter (1994) lo describen como el ejercicio de tareas o conductas relacionadas con el soporte técnico sumado a la interacción del empleado con el entorno» (Candel María *et al.* 2013:208).

Asimismo, «Milkovich y Boudreau, (1994), definen al desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo [...]. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos efectivamente» (Chiang M^a Margarita *et al.*2010:22).

Otras definiciones de desempeño están relacionadas con las metas organizacionales.

Se ha definido el desempeño como: «El conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja [...].

Campbell definió el desempeño como cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales» [...] (Salgado y Cabal 2011:76).

En el presente trabajo de investigación proponemos la siguiente relación a mayor motivación-mayor desempeño-mayor productividad, puesto que adoptamos como propia la siguiente definición de desempeño:

«El desempeño es lo que hacen los empleados y sus conductas y no lo que el empleado produce o los resultados de su trabajo, aunque en ocasiones como las conductas o actividades no son fácilmente observables, es necesario inferirlas a partir de resultados; también señala dos características del desempeño: Es evaluable y es multidimensional; y siguiendo a investigadores previos, Aguinis (2007, p. 79) sostiene que hay al menos dos grandes dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual, que deben considerarse separadamente porque no necesariamente ocurren en tándem» (Salgado y Cabal 2011:76).

Finalmente, señalamos la definición de desempeño laboral como la interrelación del cargo a ocupar con el propósito de la organización, en ese sentido, definimos al desempeño laboral de la siguiente manera:

«Los autores Gibson *et al.* (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad» (Chiang M^a Margarita *et al.* 2010:22).

«Según Chiavenato (2000: 359) el desempeño laboral: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, y de acuerdo con Milkovich y Boudreau (1994), este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, las habilidades, las necesidades y las cualidades, entre otros que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados» (Queipo y Useche 2002:489).

1.5 Retención de talento

De acuerdo con Martha Allen (2011) la retención de talento es el proceso que implica conservar las competencias laborales de los empleados, manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados. Además menciona que habitualmente el termómetro para medir la retención del talento es la rotación de personal.

1.6 Rotación de personal

Se define como rotación de personal a «la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.» (Chiavenato 2009: 133)

1.7 Relación entre la motivación y el desempeño

De acuerdo con Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008) la motivación, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, para tener un eficiente desempeño laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos, causando de esta manera una relación directa entre la motivación y desempeño laboral.

1.8 Referente al ámbito militar

De acuerdo con Bahadori *et al.* (2013), la satisfacción laboral es la actitud que uno tiene hacia su trabajo, una persona con alta satisfacción laboral tendrá una actitud positiva hacia su trabajo, mientras que una persona insatisfecha tendrá una motivación baja para su trabajo. El estudio de los factores que afectan la insatisfacción en el trabajo del individuo es de gran importancia, los empleados esperan tener un sistema justo de promoción y salario y la distribución de las responsabilidades para que puedan tener una mejor satisfacción en el trabajo.

El presente estudio fue un intento de identificar y priorizar los factores que afectan la motivación en el trabajo de los individuos utilizando un Proceso Analítico Jerárquico en una organización militar. En este estudio, la satisfacción laboral, salario proporcional, el lugar de trabajo y el ascenso a un grado mayor para los participantes, son los factores externos de la motivación que influyen en la satisfacción en el trabajo. Esto demuestra que para este grupo de participantes, los factores externos eran más importantes que los internos.

Basándose en los resultados, se puede concluir que uno tiene que prestar atención tanto a la seguridad en el trabajo y al salario de este, como dos importantes factores de motivación externos. De acuerdo con la teoría de Herzberg, tales factores no tienen una relación directa con las actividades del trabajo del individuo, pero cuando la calidad de estos factores disminuye, la insatisfacción del personal surgirá. Sin embargo, los resultados del presente estudio no apoyan la especulación de Herzberg, porque cree que los factores externos son necesarios, pero la falta de ellos no causará problemas.

Es muy importante que las personas puedan tener promoción y participar en la toma de decisiones de la organización. Esto demuestra que los empleados están dispuestos a mejorar su estado de trabajo.

Las organizaciones necesitan mejorar su seguridad en el empleo del personal y prestar atención a sus problemas financieros. De esta manera, serán capaces de fomentar la creatividad en sus empleados y ayudar a alcanzar los objetivos de la organización.

Medina *et al.* (2008), resumen la motivación y satisfacción en base a la gestión directa del llamado “recurso humano” no vistos como tal, sino como **personas** con fines y metas personales². En el artículo, la propuesta realizada implica que la empresa debe buscar la manera más eficaz para alcanzar la eficiencia de la empresa; esto partirá por entender que en suma, la sociedad no es solo

²Revista de Administración Pública. Motivación y Satisfacción de los Trabajadores y su Influencia en la creación de valor económico en la empresa. Sao Paulo 2008.

un mercado, sino que está conformado por personas en comunión, con fines en común y que, a su vez, tienen motivaciones personales.

Así, coordinan sus objetivos con los de la empresa, alineándose a ella por dos variantes: el hecho de no sentirse insatisfechos en su labor, y el hecho de sentirse satisfechos. Se debe entender que ambos son diferentes: Si por un lado la **satisfacción** de un trabajador implica el sentirse realizado e identificado con la labor que hace y, por lo tanto, apunta a que se realicen los objetivos de la empresa; por otro lado, la **falta de insatisfacción** hace del trabajador un autómatas que se limita a realizar sus funciones en un horario determinado, y poco identificado con los lineamientos de la empresa, generando un estancamiento al exigir en él, por lo que se debe apuntar a combatir.

La empresa, como ente fundamental de la actividad económica y la participación de sus miembros, es importante; se debe entender que así como se debe posicionar en el pensamiento de la sociedad esa pauta, también lo son los agentes que interactúan en ella, sean estos directivos, empleados o trabajadores. Otro aspecto es entender que una motivación de los agentes que se relacionan en la empresa es el valor que obtienen, el principal es el valor económico, pero puede que no sea el único.

Es así que en la naturaleza del valor reside la mejor forma de satisfacer a un trabajador; la cual puede ser de dos maneras: objetiva y subjetiva.

Objetiva refiere al aspecto monetario, y subjetiva implica otras actividades que constituyen un valor agregado, como algunas empresas ya lo están aplicando, estas suelen ser concursos, festividades, eventos, charlas, etc.

El trabajador es el capital humano más importante de toda organización, sea pública o privada, en él reside la identificación con la empresa, el ponerse la camiseta; de la empresa depende entender los factores antes planteados para lograr la satisfacción y aumentar la motivación personal del trabajador para crear condiciones que permitan aumentar el valor económico para todos en su conjunto.

Asimismo, Uriell y Schultz (2008) realizaron un estudio de comportamiento organizacional en la Armada Norteamericana. Las tasas de respuesta a las encuestas internas sufrieron una evidente caída. En ese sentido, se estima que la caída ha sido gradual, pasando del 60% que en años anteriores se asumía, a un 30% actual. Uno de los escenarios posibles se sitúa en el nivel de

descontento en el que el personal se encuentra, lo cual hace que no respondan correctamente a las encuestas.

La Armada, realizó encuestas de satisfacción al personal para proporcionar datos y tomar decisiones con respecto al uso y satisfacción de los programas; estos datos son versados sobre actitudes, opiniones y cambios de políticas con respecto a la satisfacción de la carrera de los mismos.

Un aspecto importante, el cual es resultante de esta actividad, es la identidad de roles que tienen los actores del cuerpo organizacional de la Armada, esto es, el grado de conexión o vínculo que tiene una persona con la institución y la conciencia del papel que cumple dentro de esta; con la importancia debida y otros aspectos que se encuentran como respuestas. Tales aspectos bien podrían enfocarse como una respuesta positiva en la predisposición que tienen las personas para responder, las mismas que influyen en el comportamiento organizacional, para lo que se debe tomar en cuenta el método basado en satisfacción y moral, y el compromiso organizacional como delimitantes.

En tanto a la satisfacción con el trabajo que realizan en la Armada, se nota una gran diferencia entre los miembros que finalizaron las encuestas y los que no hicieron. Eso demuestra la gradual desidentificación que llega a mellar sobre los miembros de una organización al afrontar cierta dificultad de continuar con sus funciones.

En cuanto a la moral, la predisposición de los trabajadores de esta institución es impulsada por la imagen establecida de reconocimiento y el sentirse parte importante de la Armada, mientras que aquellos que no concluyeron las encuestas no sienten ese reconocimiento, por lo tanto, estas personas no sienten la importancia necesaria por parte de la Armada.

En suma, la identificación y satisfacción con la labor en la Armada parte en buena cuenta por el tiempo en el que pasan en función activa permanente, no tanto en tiempos cortantes o dejando sin finalizar las labores. El compromiso hace que la moral de los miembros se fortalezca y asuman de manera significativa su papel dentro de la organización como elementos importantes para el desarrollo. Afrontar la apatía y buscar la apertura a la identificación, dependen de que se creen mecanismos de acción para cubrir las necesidades del personal para mejorar la predisposición frente al papel que cumplen.

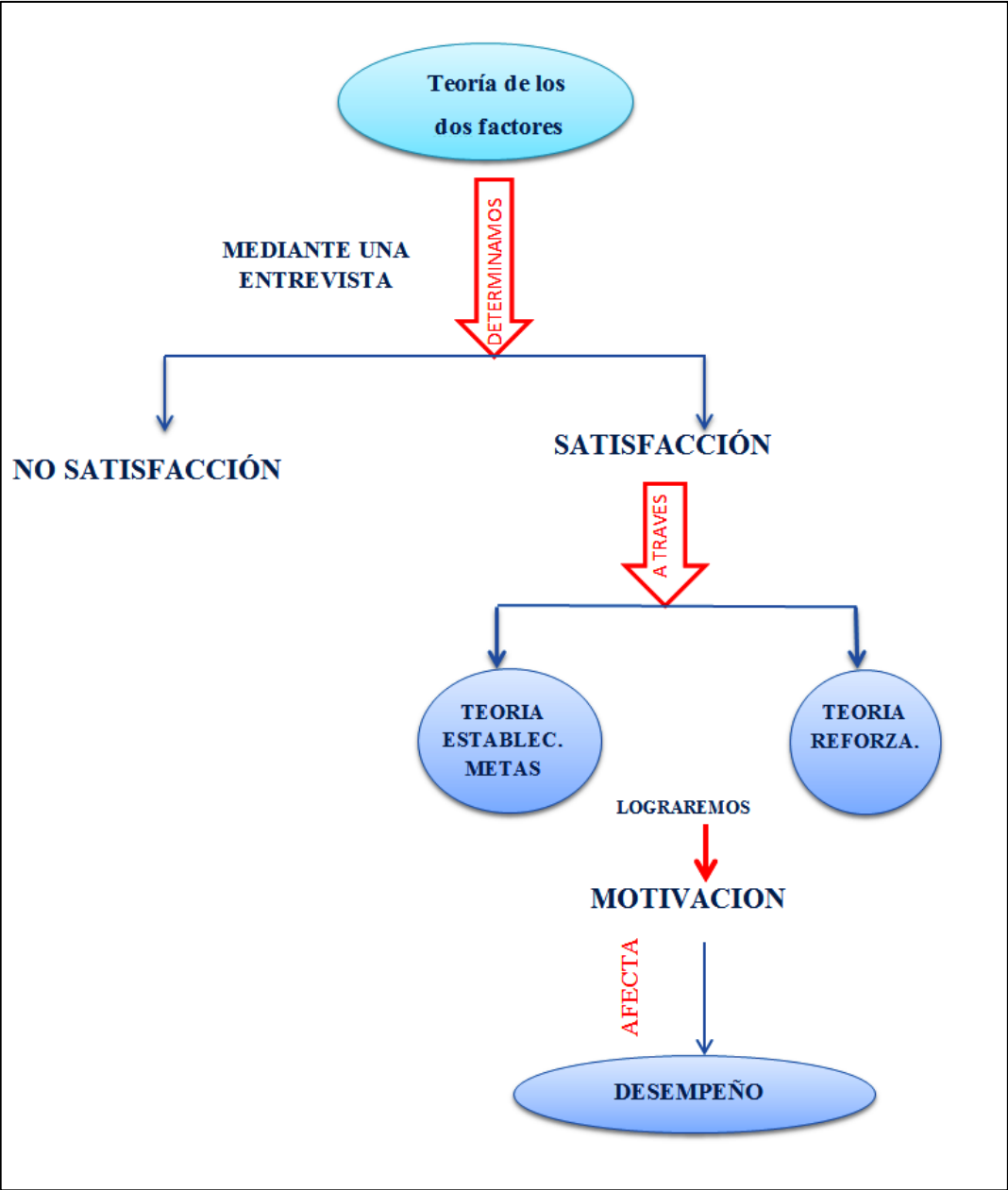
1.9. Marco conceptual

Uno de los principales cambios ocurridos a partir de mediados del siglo XX en la teoría de las organizaciones y específicamente en estudios sobre eficiencia y eficacia de las empresas, es el paso del eje de las actuaciones de los procesos y la estructura para centrarlo en los trabajadores; siendo de vital importancia la introducción del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización.

El Departamento de Reservas Navales del Perú no escapa de los cambios en mención, pues siendo parte de una institución castrense en la cual existe códigos y conductas muy particulares como la jerarquía, es completamente distinta a las organizaciones empresariales actuales en las cuales se trata de impartir una cultura de trato igualitario entre los colaboradores dejando de lado la verticalidad –rasgo simbólico de cualquier institución castrense- es por eso que hoy en día existe la tendencia por apostar por la política de puertas abiertas y una comunicación más fluida con la finalidad de que los colaboradores se sientan más motivados, trabajen más productivamente y sean más eficientes.

Después de la revisión y análisis de la bibliografía utilizada, nos basaremos en la teoría de los dos factores de Herzberg para elaborar nuestra propuesta de modelo de investigación (gráfico 6) y concluir que la satisfacción laboral es primordial para determinar si el trabajador puede ser motivado, que si no hay satisfacción laboral no habrá motivación; es así que a través de la teoría de Establecimiento de Metas y teoría de Reforzamiento, lograremos motivar al colaborador mejorando su desempeño laboral.

Gráfico 6. Propuesta de modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo III. Metodología

1. Enfoque

Estudio de carácter cualitativo

1.1 Inmersión inicial

El Departamento de Reservas Navales y Movilización, pertenece a la Dirección de Administración de Personal de la Marina, por ser un departamento administrativo con atención al público (persona Naval en actividad, en retiro y personal civil), está ubicado fuera del Cuartel Naval de La Perla, donde se encuentra la Dirección de Administración del Personal. Dicho Departamento se encuentra ubicado en la Provincia Constitucional del Callao, en el balneario de Chucuito Av. Almirante Grau 103, zona considerada como altamente peligrosa, debido a los constantes asaltos que se realizan por las noches.

Su construcción es de concreto y tiene estructura antisísmica en un área de 585 mt²; cuenta con dos plantas: en el primer piso están las oficinas de atención al público y en el segundo piso se encuentra la Jefatura, la Subjefatura, la Secretaria General, el comedor de oficiales, la habitabilidad de oficiales, la sala de conferencias, la habitabilidad de suboficiales, con sus respectivos servicios higiénicos. En el primer piso se encuentran el comedor, la cocina y la habitabilidad del personal femenino con sus respectivos servicios higiénicos, además de las siguientes oficinas, cuya función es la atención al público:

- División de Documentos de Identidad.
- División de Registro Militar.
- Oficina de Reclutamiento.
- División de Movilización.
- Oficina de Administración.
- Oficina de Personal.

La División de Registro Militar se encarga de inscribir militarmente a los ciudadanos, a partir de los 17 años, expidiendo una Constancia de Inscripción Militar.

La División de Documentos de Identidad se encarga de la expedición de Tarjeta de Identidad Naval y Familiar, para el personal naval en actividad y en retiro.

La Oficina de Reclutamiento se encarga de la difusión, captación y proceso de selección para el Servicio Militar Voluntario en la Marina de Guerra del Perú.

La División de Movilización mantiene actualizada la base de datos del personal en retiro y expide la Libreta Militar al personal que haya culminado su servicio militar voluntario (licenciados), asimismo se encarga de la bolsa de trabajo para la inserción laboral de los licenciados que lo soliciten.

Existen dos pabellones: en el Pabellón A, se encuentra la Oficina de Reclutamiento y Movilización y en el Pabellón B se encuentra la Oficina de Registro Militar y Documento de Identidad.

La atención al público es exclusivamente personal y cada oficina cuenta con su sala de espera, con sus respectivos proyectores de TV, donde se difunde todo lo relacionado con la marina de guerra; asimismo, para un mayor control de atención se le brinda a cada usuario un ticket de atención. Con respecto a los familiares que los acompañan, también cuenta con un ambiente de sala de espera, con sus proyectores y servicios higiénicos. Existe un quiosco – restaurante, para el público en general.

En caso de un terremoto, hay tres explanadas, las cuales se encuentran señalizadas y pintadas, con la finalidad de que el usuario pueda orientarse perfectamente. Existen dos accesos principales a la Jefatura, uno por la Av. Almirante Grau y la otra por la Av. Chucuito, ambos cuenta con parqueaderos debidamente distribuidos.

El Departamento de Reservas Navales y Movilización cuenta con seis oficiales, (Jefatura, Subjefatura, Jefe Documento Identidad Naval, Jefe de Registro Militar, Jefe de la División de Administración, y Jefe de la Oficina de Reclutamiento). Asimismo, cuenta con 17 civiles y 88 suboficiales quienes laboran en las diferentes oficinas:

Técnicos aptos	22 (3 mujeres y 19 varones).
Técnicos aptos limitado (condición médica)	6
Oficiales de mar aptos	49 (10 mujeres y 39 hombres)
Oficiales de mar lactancia	5
Marinería	6 (4 mujeres y 2 varones)

El horario de trabajo es lunes, martes y jueves de 08.00 a 16.30 h y los miércoles y viernes de 08.00 a 13.00 h. El refrigerio es de 13.00 a 14.30 h. Los trabajadores que tengan hijos en la cuna tienen la opción de solicitar permiso a la Jefatura para poder ingresar al centro de labores a las 08.30 h. El horario de labores del personal civil es de lunes a viernes de 08.30 a 15.00 h.

Es necesario recalcar que todo el personal naval se rige a las normas y costumbres militares tales como ética, moral y buena conducta. Antes de iniciar el día se ordena formación general, a fin de obtener un parte de asistencia del personal por oficinas y para efectuar coordinaciones entre oficinas, luego cada jefe imparte las órdenes a su personal.

El personal que labora en este Departamento, realiza guardia armada, debiendo permanecer las 24 h al día, reincorporándose al día siguiente a su rutina diaria. El personal que se encuentra “apto limitado” (condición médica) y lactancia no cubre guardia de 24 h.

El cuaderno de reclamaciones se encuentra al servicio del público, las cuales diariamente son recibidas y presentadas a la Oficina de Personal, con la finalidad que tomen las acciones correctivas, posteriormente son remitidos a la Dirección de Administración del Personal.

2. Observaciones a la inmersión

Al encontrarse la oficina en una zona peligrosa, los servicios de emisión de tarjetas, registro militar y reclutamiento son brindados, al público en general, en el horario comprendido entre las 08.30 horas y las 14.30 horas. Asimismo, se coordina la presencia de la Policía Nacional en los alrededores de la oficina, con la finalidad de evitar agresiones o asaltos a los usuarios.

El personal que labora en la Oficina de Reclutamiento cuenta con una alto índice de rotación (cada 4 meses), éste índice ocasiona que el personal no pueda interrelacionarse, debido al poco tiempo de trabajo en equipo.

Existe déficit de personal, especialmente de secretarios administrativos, asimismo, se ha podido observar, que la mayoría de colaboradores que lo conforman el Departamento de Reservas Navales, cuentan con especialidades que no son afines al cargo asignado por la dependencia, lo cual retrasa los trabajos administrativos. Un ejemplo de ello sería la asignación al puesto de secretario administrativo de un Infante de Marina. Asimismo, el personal no ha sido capacitado para brindar una buena atención al público, ocasionando constantemente malestar a los usuarios.

Podemos considerar como indicadores que justifiquen el trabajo realizado para un mejor diagnóstico:

En el caso de la División de Registros Militares, el número de constancias de inscripción militar mal elaboradas anualmente.

En el caso de la División Emisora de Tarjetas, el número de tarjetas de identidad mal elaboradas emitidas anualmente.

En el caso de la Oficina de Reclutamiento el número de personas captadas para el servicio militar voluntario.

3. Alcance y diseño metodológico

El presente es un estudio exploratorio con un diseño de investigación y acción.

4. Muestra

Tabla 1. Resumen datos demográficos

Cantidad de participantes	51
Damas	9
Varones	42
Edad promedio	44
Edad mínima	20
Edad máxima	68
Tiempo promedio en Reservas Navales	3 años y medio

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.1 Resumen de las características de los participantes

Tabla 2. Datos demográficos del piloto

Edad	Especialidad	Tiempo en la MGP	Tiempo en Reservas Navales
22	Administrativo	5 años	5 meses
36	Auxiliar contable	17 años	2 meses

Edad	Especialidad	Tiempo en la MGP	Tiempo en Reservas Navales
42	Auxiliar administrativo	25 años 10 meses	4 años
28	Administrativo	7 años	4 años
23	Comunicaciones	8 años	7 meses
33	Secretario	18 años	1 año y medio
27	Policía naval	8 años	2 años
23	Grumete	8 meses	2 meses

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 3. Datos demográficos de la encuesta grupal

Edad	Especialidad	Tiempo en la MGP	Tiempo en Reservas Navales
22	Infante de marina	4 año	1 mes
34	Carpintero	14 años	2 años
32	Lavandero	14 años	3 años
37	Infante de marina	27 años	1 mes
24	Administrativo	4 años	1 mes
29	Maniobrista	10 años	1 año 4 meses
39	Electrónica	20 años	7 meses
38	Artillero	20 años	2 años
39	Telemático	18 años	3 meses
33	Artillero	13 años	1 mes
55	Infante de marina	29 años	10 meses
49	Técnico administrativo	18 años	7 años
68	Digitador	28 años	7 años
39	Jardinero	18 años	1 año 2 meses
60	Motorista	25 años	4 años
52	Procesamiento de datos	27 años	2 años
36	Secretario	18 años	1 mes
40	Policía naval	24 años	6 meses
50	Abastecimiento	25 años	2 años

Edad	Especialidad	Tiempo en la MGP	Tiempo en Reservas Navales
43	Artillero	26 años	9 años
53	Motorista	24 años	1 mes
68	Dibujante publicitario	37 años	13 años
20	Grumete	1 año	1 año
24	Administrativo	7 años	2 años y medio
34	Administrativo	16 años	10 meses
30	Secretaria	10 años	1 año
25	Marinera	2 años	1 año 3 meses
35	Sonarista	13 años	3 años
36	Policía naval	19 años	11 meses
38	Peluquero	18 años	1 año
40	Administrativo	13 años	2 años
27	Archivista	4 meses	4 meses
31	Mecánico de aviación	9 años	4 meses
40	Sensorista	10 años	1 mes
28	Limpieza	3 años	6 meses

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 4. Datos demográficos de la entrevista de profundidad

Edad	Especialidad	Tiempo en la MGP	Tiempo en Reservas Navales
52	Infante de marina	28 años	1 año
38	Procesamiento de datos	20 años	1 año y medio
36	Digitador	12 años	8 meses
22	Administrativo	5 años	4 meses
20	Grumete	1 año	1 año
38	Artillero	15 años	1 año 8 meses
34	Administrativo	13 años	2 años
35	Carpintero	16 años	3 años

Fuente: Elaboración propia, 2016

5. Diseño metodológico

5.1 Entrevista piloto

Se sometió a consulta de expertos la entrevista piloto, en el caso del jefe del Departamento de Reservas Navales se recibió una opinión favorable, incidiendo en que las preguntas de las entrevistas se tenían que explicar varias veces y con ejemplos, para que los colaboradores puedan brindarnos respuestas verdaderas que apoyen a la investigación de este estudio.

Otro aporte resaltante fue que las entrevistas deberían realizarse en el transcurso de la mañana, inmediatamente después de las formaciones, pues en las tardes los colaboradores tienden a realizar sus actividades rápidamente con el fin de salir temprano de la dependencia y por tanto no responderían las encuestas con la seriedad del caso.

El objetivo del piloto es verificar que las preguntas que contiene la entrevista son claras y concisas, pues deben de ser contestadas en un tiempo no mayor a 20 min, para que no se torne aburrido. Obviamente, la intención del Piloto es tener respuestas claras, para poder proseguir con la realización de la presente investigación.

Se practicó el piloto a ocho colaboradores del Departamento de Reservas Navales, escogidos aleatoriamente, a efectos de determinar si están satisfechos o insatisfechos, basándonos para ello en la teoría de los dos factores de Herzberg,

Tabla 5. Cuestionario del piloto

Causas de Satisfacción e insatisfacción en el trabajo	
Fecha:	
1. Describa brevemente tres situaciones de su trabajo actual que le hayan producido evidente satisfacción	
Situación	
Situación 1	
Situación 2	
Situación 3	
2. Describa brevemente tres situaciones de su trabajo actual que le hayan producido evidente insatisfacción.	
Situación	
Situación 1	
Situación 2	
Situación 3	
Información Demográfica	
1. Edad:	<ul style="list-style-type: none"> a) Menos de 20 años b) 20 a 25 años c) 26 a 30 años d) 31 a 35 años e) 36 a 40 años f) Más de 40 años
2. Sexo:	<ul style="list-style-type: none"> a) Varón b) Mujer
3. Grado de instrucción:	<ul style="list-style-type: none"> a) Primaria completa b) Secundaria c) Técnica d) Universitaria e) Postgrado f) Otros estudios, cuales
4. Puesto actual de trabajo (cargo)	
5. Tiempo laborando en la dependencia	
6. ¿Cuál es su horario de entrada y salida?	
7. ¿Cuánto tiempo tiene en Marina?	
8. ¿Cuál es su especialidad?	
9. ¿Cuál es su grado?	
10. Haga un balance de cómo se siente en la Dependencia y díganos si está satisfecho o insatisfecho.	

Fuente: Elaboración propia, 2016. Modificado de Gherman, T; Iturbe J & Osorio D. “La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio”. Tesis de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú

5.1.1 Impresiones de la entrevista piloto

La entrevista fue aplicada a ocho colaboradores de distintas áreas, rangos y edades, tuvo una duración de 16 minutos; es importante mencionar que los colaboradores no tuvieron ninguna duda respecto a las preguntas de la encuesta.

Al término de la entrevista un colaborador del Departamento sugirió no considerar, en la parte de información demográfica, las preguntas que refieren a la especialidad y el grado del colaborador, toda vez que; de hacerlo sería fácil identificar que colaborador realizó la encuesta.

Se creyó conveniente no modificar la entrevista debido a que el interés del estudio era encontrar si los colaboradores que laboran en este Departamento se encuentren satisfechos o insatisfechos, y una arista de evaluación es si cumplen con el perfil del puesto asignado, para el caso de la especialidad.

Tabla 6. Piloto

ENTREVISTADOS		1	2	3	4	5	6	7	8
1	DESCRIBA BREVEMENTE 3 SITUACIONES DE SU TRABAJO ACTUAL QUE LE HAYAN PRODUCIDO EVIDENTE SATISFACCION	El hecho de haber mejorado en algunos aspectos de mi trabajo al aprender a desenvolverme con algunos documentos que se me puedan preguntar	Apoyo recibido por los jefes y compañeros en mi reciente cambio	La armonía en el ambiente de laboral dentro de la oficina	Los paseos y almuerzos de camaradería que ntes habían	Clima laboral es una situación mejorada, ya que el efecto en el personal ha sido muy bueno realizando el trabajo con un buen compañerismo un mejor clima	Una situación fue en una oportunidad que se tuvo que preparar una presentación por aniversario de la dependencia y se pudo demostrar la unión y el entusiasmo del personal, la presentación fue muy buena, se dieron buenos comentarios sobre todo el personal.	Me siento bien en mi trabajo porque ante un problema personal, mi jefe me brinda su apoyo y comprensión dándome alternativas para tratar de solucionar mis problemas (esto hace que el compromiso laboral sea mas)	Mi desenvolvimiento en mis trabajos diarios
		El hecho de haber estar trabajando con personas con capacidad y que me puedan guiar en mi carrera y especialidad	Unión y camaradería que existe en esta dependencia.	El desarrollo de la función laboral en un ambiente de camaradería.	Los deportivos y la facilidad de poder salir uno lo necesita	Atención al público mejorando con sistemas de computo, buen trato de personal	En mi area de trabajo somos todos unidos y tratamos de realizar las fechas especiales y algunos logros personales.	Sentir que tengo la confianza de mis compañeros, que desde mis menos antiguos y algunos superiores confían en mí, hasta el punto de confiar objetos de valor, claves confidenciales.	Cada día voy aprendiendo mas de las personas que son mas antiguas en las instituciones
			Reconocimiento y agradecimiento por las labores realizadas	El clima laboral con relación jefe trabajador	En mi antigua oficina el clima laboral es el mejor de toda la dependencia ya que no es una organización piramidal, sino que el tco de cargo da potesta voz y voto para todos en la oficina.	Implementación de material de escritorio, de computo, para cada area de trabajo			
2	DESCRIBA BREVEMENTE 3 SITUACIONES DE SU TRABAJO ACTUAL QUE LE HAYAN PRODUCIDO EVIDENTE INSATISFACCION	No tengo ninguna insatisfacción	Bajos sueldos	La indiferencia entre militar y civil	Cuando recibo una orden de mi jefe y llega un personal mas antiguo y quiere que se cumpla su orden sin importar la orden antes dada	Es el no balancear las comidas en las distribuciones de rancho, ya que tiene consecuencias de salud.	Lamentablemente hay personas que piensan que por tener un grado o jerarquía superior creen tener la razón o que todas sus decisiones son correctas a pesar de estar equivocados.	Cuando recibo una orden de la persona que es mi jefe y llega otra persona con mayor rango y quiere que su orden sin importar el trabajo que uno tiene.	No tengo ninguna insatisfacción
					Que algunos tecnicos no tienen la educación ni la forma de hablar o dar una orden, por el contrario gritan y se exasperan, creen que la unica solución es la sanción.	La falta de seguridad, debido al poco personal que existe en el area o debido al personal que esta lesionado o enfermo.	Hay situaciones que sacan de control a las personas y se dejan llevar por sus emociones o frustraciones laborales y se desquitan con el menos antiguo.	Ante una circunstancia o problema laboral se propone una solución y el oficial dice: " Tengo que hablar con el encargado haciendo menos lo que uno propone y al final termina haciendo lo que inicialmente se propuso.	
					El trámite burocrático para todos los documentos, que lo ve el tco de la secretaria luego el envía a la oficina encargada debería ser diferente a la oficina encargada y al salir la rpt a el comandante lo verificaría.			Cuando el comando propone o brinda facilidades y apoya al personal y este último piensa que el beneficio termina siendo un derecho y se abusa de esta condición.	
INFORMACION DEMOGRAFICA									
EDADES	MENOS DE 20 AÑOS								
	20 A 25 AÑOS	X							X
	26 A 30 AÑOS					X			
	31 A 35 AÑOS						X		
	36 A 40 AÑOS		X						
SEXO	MAS DE 40 AÑOS								
	VARON		X	X	X		X	X	X
GRADO DE INSTRUCCION	MUJER					X			
	PRIMARIA COMPLETA								
	SECUNDARIA								X
	TECNICA	X	X	X	X	X	X	X	
	UNIVERSITARIA								
OTROS ESTUDIOS									
OTRAS	PUESTO ACTUAL/CARGO	Encargada de documentación recibida	Oficina Administración de	Encargado de Presupuesto de	Secretario administrativo	Operador	Secretaria	JERESEMO	JERESEMO ayudante de camara de oficiales
	TIEMPO LABORADO EN LA DEPENDENCIA	5 meses	2 meses	4 años	4 años	7 meses	1 año y medio	2 años	2 meses
	CUAL ES SU HORARIO DE ENTRADA Y SALIDA	0745-1700	0800am -0300pm	0800 a 1500	0745-1700	0700-1630	0745-1630	0800-1630	0730-1640
	CUANTO TIEMPO TIENE EN LA MARINA	5 años	17 años	25 años 10 meses	7 años	8 años	18 años	8 años	8 meses
	CUAL ES SU ESPECIALIDAD	Administrativo	Auxiliar contable	Auxiliar adm.	Administrativo	Comunicaciones		PON	cubierta
	CUAL ES SU GRADO	OM3 Administrativo	Empleado civil	SAB	OM2	OM3	T3	OM1	Grumete
	HAGA UN BALANCE DE COMO SE SIENTE EN LA DEPENDENCIA Y DIGA SI ESTA SATISFECHO O INSATISFECHO	Me siento a gusto, tranquila y que estoy muy feliz de estar trabajando con mi encargada de oficina aunque a veces es muy estricta, estoy satisfecha.	Me encuentro satisfecho en esta Dependencia.	En la dependencia OK	Insatisfecho 60% y satisfecho 40 %	A gusto, satisfecha	La dependencia tiene un clima laboral agradable pudo realizar mi función casi siempre en forma de trabajo	Satisfecho	Si me siento a gusto con la labor que voy desempeñando en la dependencia

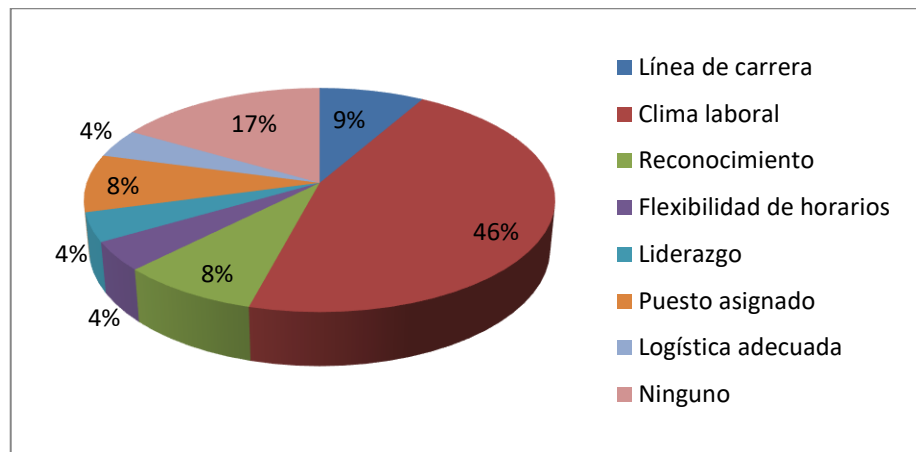
Fuente: Elaboración propia, 2016

5.1.2 Hallazgos estadísticos en el piloto

Los siguientes gráficos se realizaron en función a las respuestas proporcionadas en esta primera fase, asimismo se pondrá en evidencia el alto grado de aceptación respecto a esta primera entrevista y se hallarán los primeros indicios de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales de la Marina de Guerra del Perú.

Pregunta 1. El siguiente gráfico representa el porcentaje de las situaciones que han producido evidente satisfacción en el trabajo actual de los colaboradores de Reservas Navales y movilización (gráfico 7).

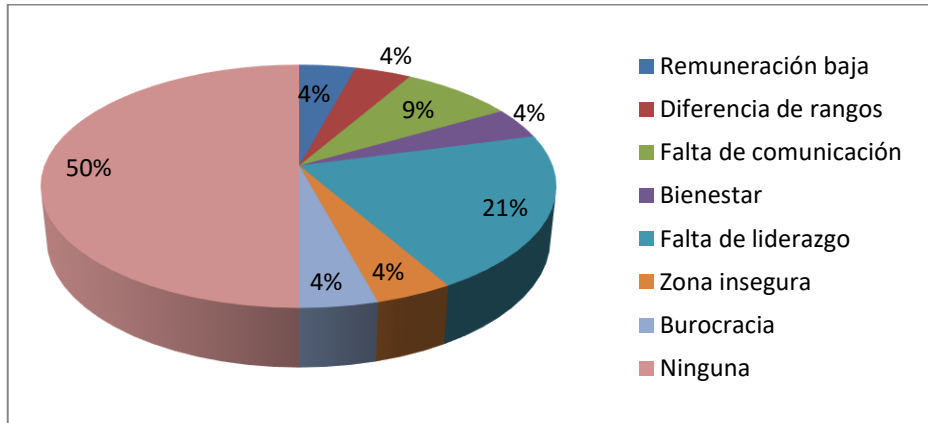
Gráfico 7. Satisfacción en el trabajo actual



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 2. El gráfico representa el porcentaje de situaciones que han producido evidente insatisfacción en el trabajo actual de los colaboradores de Reservas Navales y movilización (gráfico 8).

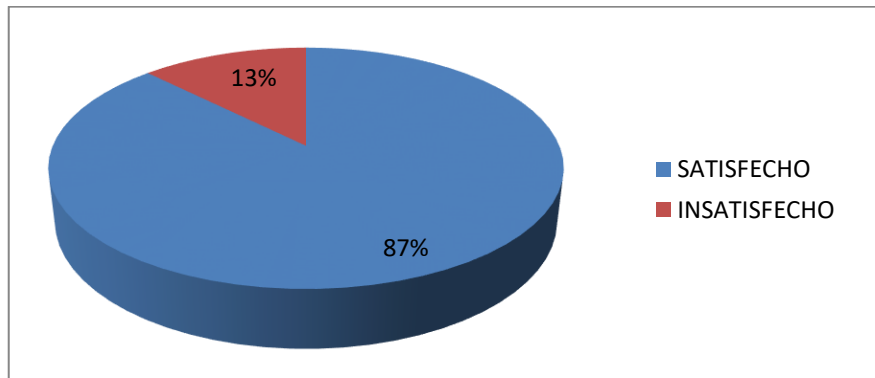
Gráfico 8. Insatisfacción en el trabajo actual



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 10. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de colaboradores satisfechos e insatisfechos, de acuerdo a la siguiente premisa “Haga un balance de cómo se siente en la Dependencia y díganos si está satisfecho o insatisfecho” (gráfico 9)

Gráfico 9. Satisfacción o insatisfacción en la Dependencia



Fuente: Elaboración propia, 2016

5.2 Encuesta grupal (35 colaboradores)

Luego de culminado el piloto y recibir opiniones favorables acerca de este, se procedió con la segunda parte, realizar una encuesta grupal a 35 colaboradores del Departamento de Reservas Navales. El objetivo de esta encuesta fue determinar si los encuestados están satisfechos o no, en base a las respuestas brindadas en la entrevista. La intención es tener los argumentos necesarios para dar a conocer que la teoría de los dos factores es aplicable en el estudio realizado a los colaboradores del Departamento de Reservas Navales y Movilización.

5.2.1 Impresiones de la encuesta grupal

La intervención se realizó a 35 colaboradores escogidos aleatoriamente de las distintas divisiones del Departamento de Reservas Navales. Dicho grupo estaba conformado por suboficiales, marinería y personal civil. Los encargados de llevar a cabo la encuesta fueron un (01) trabajador civil, Luis Humberto Henríquez Bravo, y un (01) oficial de la Marina, alférez de fragata Jose Ricalde Muro. En la visita al Departamento de Reservas Navales de la Marina de Guerra del Perú se produjeron las siguientes situaciones:

La diferencia entre los niveles de educación entre oficiales y suboficiales se hace visible desde la intención de un saludo coloquial. La entrevista fue realizada por un oficial y por un civil, los oficiales ofrecían el saludo indistintamente al oficial o al civil, sin embargo, los suboficiales saludaban al oficial y al civil solo en los casos de una presentación individual.

Se reunieron a las 35 personas en el comedor de tripulación, separados en grupos de cinco, escogidos aleatoriamente, en siete mesas. Se les mencionó la finalidad de la encuesta, enfatizando que sería de mucha ayuda para fines educativos y, posteriormente, institucionales.

El personal civil y los suboficiales tomaron una actitud displicente frente a las indicaciones que hizo el civil que realizó la encuesta, sin embargo, su actitud cambió cuando el oficial que estaba a cargo de la entrevista se encontró presente; surgieron dudas del enfoque de las preguntas, si era institucional u orientadas netamente al Departamento de Reservas Navales, las cuales fueron absueltas por los encuestadores; inclusive Jose Ricalde señaló ejemplos de respuesta que se dieron en el piloto, lo cual ayudó a dar inicio a la encuesta.

Conclusiones

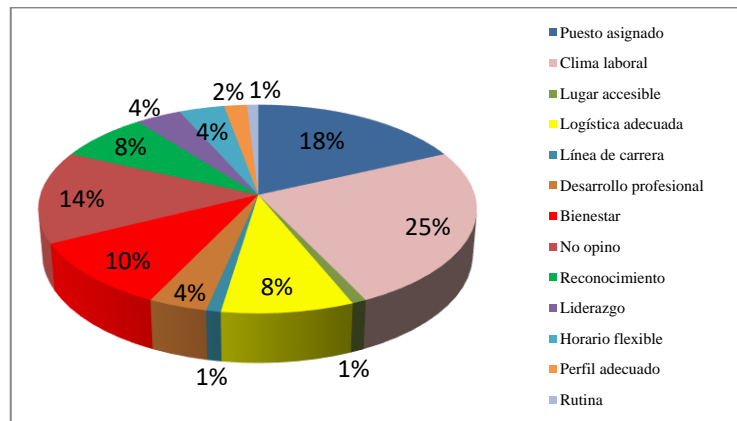
La diferencia en los niveles de educación del personal del Departamento de Reservas Navales puede ser un factor importante a tomar en cuenta para identificar los niveles de satisfacción. Existe desconfianza del personal subalterno hacia las personas que no son parte de la institución.

5.2.2 Hallazgos estadísticos en la encuesta grupal

En esta fase de encuesta grupal mostraremos gráficamente el nivel de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores de Reservas Navales y Movilización.

Pregunta 1. El siguiente gráfico muestra las respuestas brindadas a la siguiente premisa: “Describa brevemente tres situaciones de su trabajo actual que le hayan producido evidente satisfacción” (gráfico 10).

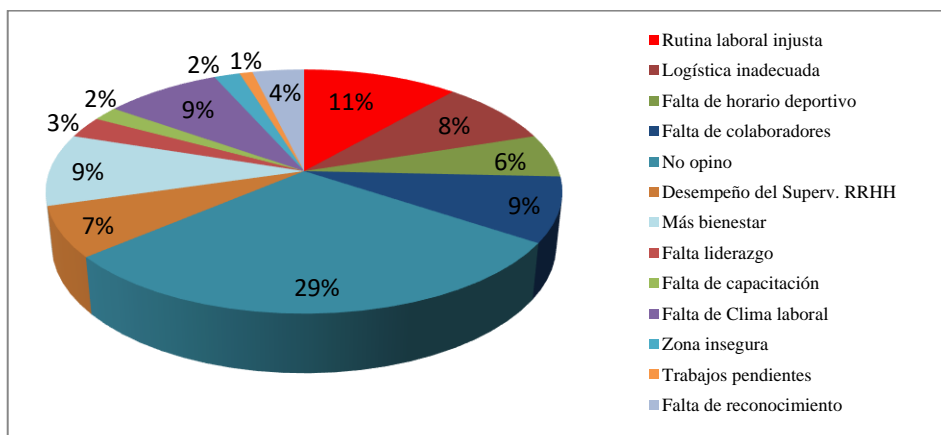
Gráfico 10. Situaciones que producen satisfacción



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 2. El presente gráfico muestra las respuestas brindadas a la siguiente premisa: “Describa brevemente tres situaciones de su trabajo actual que le hayan producido evidente insatisfacción” (gráfico 11).

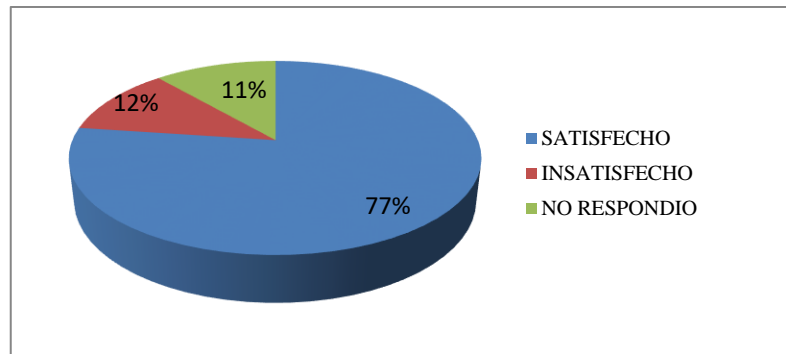
Gráfico 11. Situaciones que producen insatisfacción



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 10. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de colaboradores satisfechos e insatisfechos, de acuerdo a la siguiente premisa “Haga un balance de cómo se siente en la Dependencia y díganos si está satisfecho o insatisfecho” (gráfico 12).

Gráfico 12. Balance de satisfacción o insatisfacción en la Dependencia



Fuente: Elaboración propia, 2016

Al concluir con el desarrollo de las 35 encuestas aplicadas a los colaboradores del Departamento de Reservas Navales; podemos decir que el 77% se sienten satisfechos laborando en el Departamento de Reservas Navales, el 12% está insatisfecho y el 11% no respondió dicha pregunta.

5.3 Entrevista de profundidad

La elaboración de la entrevista de profundidad se hizo sobre la base de las respuestas de los colaboradores en la encuesta grupal; se entrevistó a ocho colaboradores, los cuales no han participado en la encuesta grupal y fueron escogidos, una vez más, aleatoriamente. Esto nos ayudará a tener una mejor perspectiva sobre el nivel de motivación y satisfacción entre los grupos mixtos (suboficiales, marineros y civiles).

El objetivo de la entrevista de profundidad fue conocer qué factores influyen en los colaboradores satisfechos y cómo esto repercute en la motivación. La intención es demostrar que a través de las teorías de reforzamiento y establecimiento de metas se puede lograr motivar a los colaboradores de Reservas Navales.

Tomando en consideración la insatisfacción de los colaboradores que participaron en la entrevista grupal, se elaboró la entrevista de profundidad. Jose Ricalde fue el modulador, quien entrevistó a ocho colaboradores; para la selección de estos colaboradores se tomó en consideración: rangos, área donde laboran, edades y que no hayan participado ni en el piloto ni en la entrevista grupal.

5.3.1 Impresiones de la entrevista de profundidad

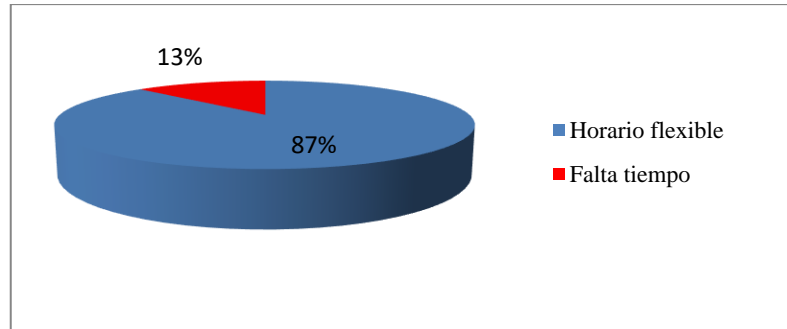
El tiempo estimado que se empleó con cada colaborador fue de 40 min, se realizó en la Sala de Conferencias del Departamento de Reservas Navales, lugar adecuado para poder tener una entrevista amena con respuestas sinceras que puedan ayudar a este estudio, es así que teniendo como base las preguntas de profundidad, estas fueron replanteadas con cada uno de los colaboradores entrevistados para aclarar dudas.

5.3.2 Hallazgos estadísticos de la entrevista de profundidad

En esta tercera fase mostraremos los gráficos de cada una de las preguntas realizadas, estos muestran la relación que existe entre la satisfacción y la motivación y su influencia en el desempeño.

Pregunta 1. En el siguiente gráfico se ha considerado el porcentaje de respuestas dadas de acuerdo con la siguiente pregunta: “¿Cómo se siente respecto al horario de trabajo de Reservas Navales? (gráfico 13).

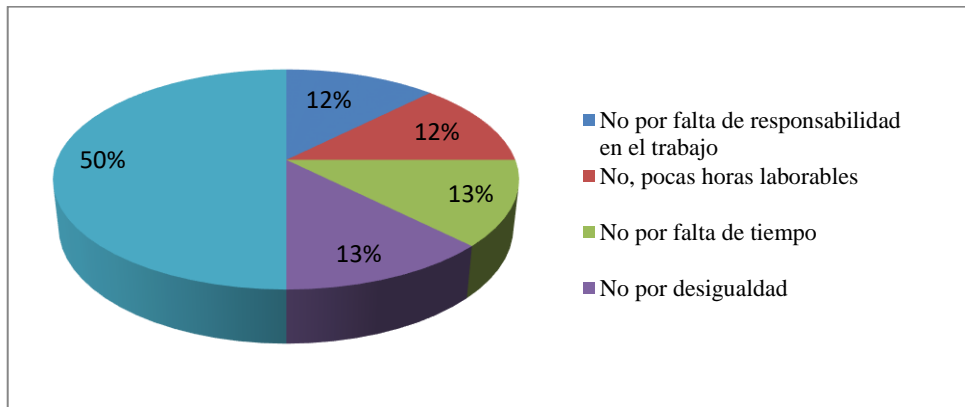
Gráfico 13. Opinión sobre el horario de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 2. En el siguiente gráfico se ha considerado el porcentaje de respuestas a la siguiente pregunta: “¿Considera que tiene Ud. un horario justo?” (gráfico 14).

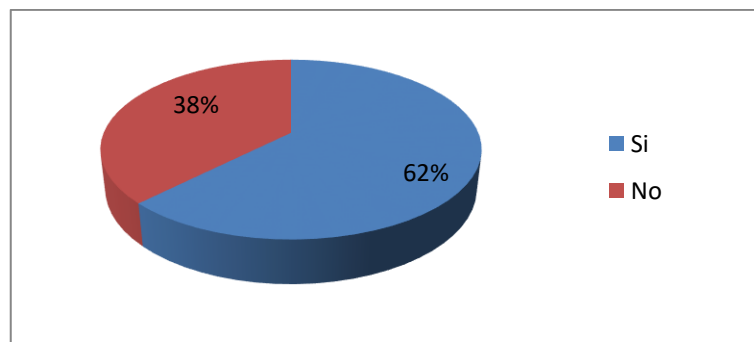
Gráfico 14. Consideración sobre horario justo



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 3. El siguiente gráfico considera el porcentaje de respuestas a la siguiente pregunta: “Desde su punto de vista, ¿cuenta Ud. con los instrumentos necesarios para realizar sus actividades?” (gráfico 15).

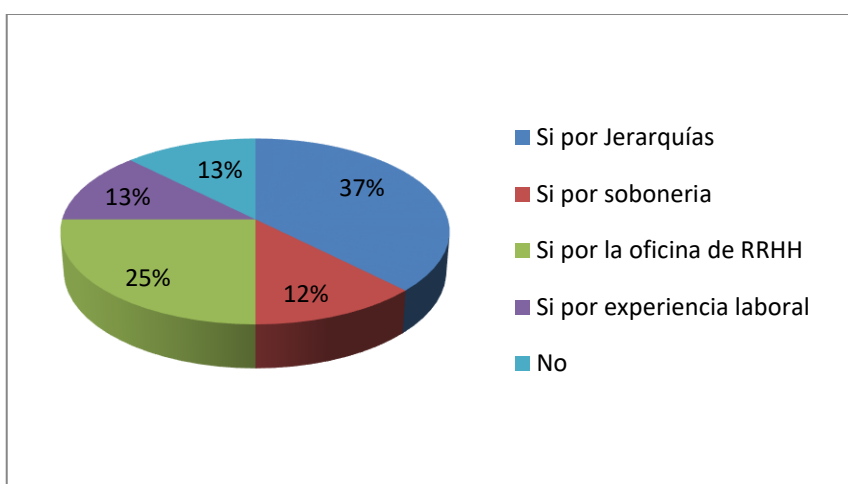
Gráfico 15. Existencia de instrumentos para actividades



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 4. En el siguiente gráfico se presenta el porcentaje de respuestas a la siguiente pregunta: “¿Percibe que hay diferencias entre los colaboradores del Departamento de Reservas Navales?, ¿cómo se siente al respecto?” (gráfico 16).

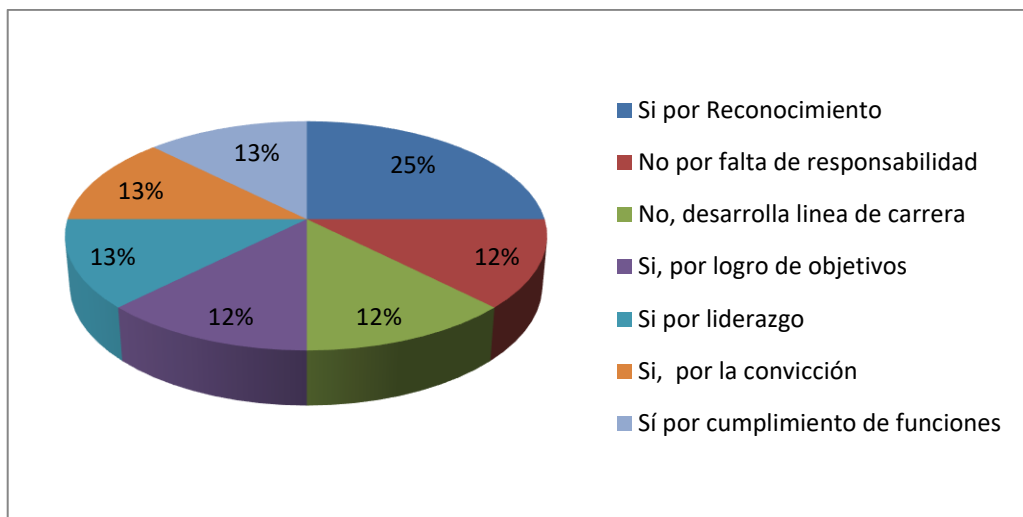
Gráfico 16. Diferencias entre colaboradores



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 5. El siguiente gráfico presenta el porcentaje de respuestas a la siguiente pregunta: “¿Está satisfecho con la función realizada en el Departamento de Reservas Navales?” (gráfico 17).

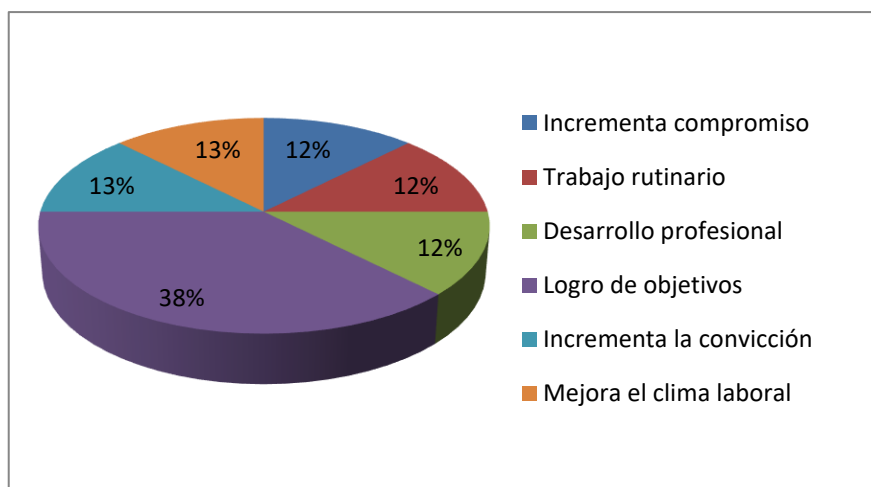
Gráfico 17. Satisfacción con la función realizada



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 6. El siguiente gráfico presenta el porcentaje de respuestas a la siguiente pregunta, la cual está vinculada de la pregunta anterior: “¿Cómo influye esta motivación en su institución?” (gráfico 18).

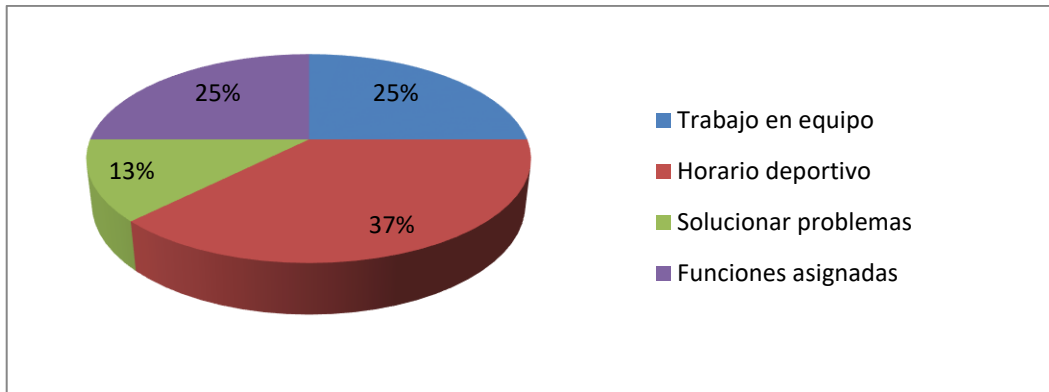
Gráfico 18. Influencia en la motivación



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 7. El gráfico presenta el porcentaje de respuestas a la siguiente pregunta: “¿Qué actividades le gusta realizar en el Departamento de Reservas Navales?” (gráfico 19).

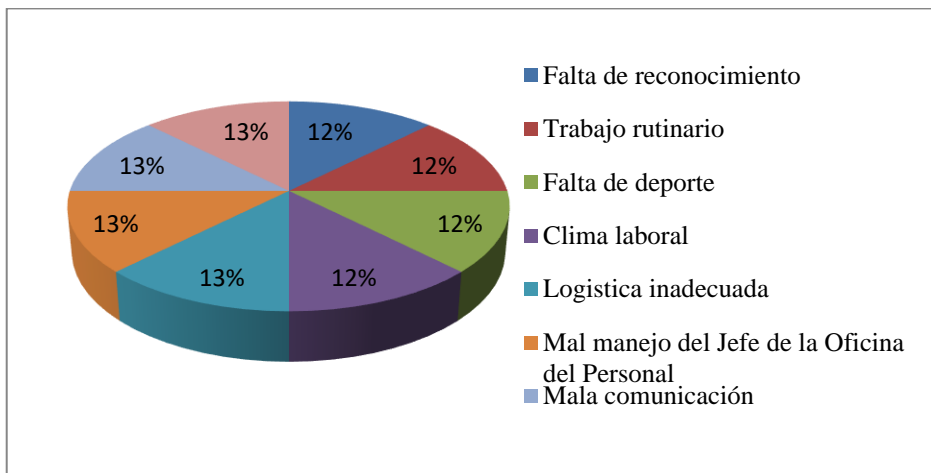
Gráfico 19. Actividades preferidas



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 8. En siguiente gráfico presenta el porcentaje de respuestas a la siguiente pregunta: “¿En tu caso, qué provoca desmotivación en el Departamento de Reservas Navales?” (gráfico 20).

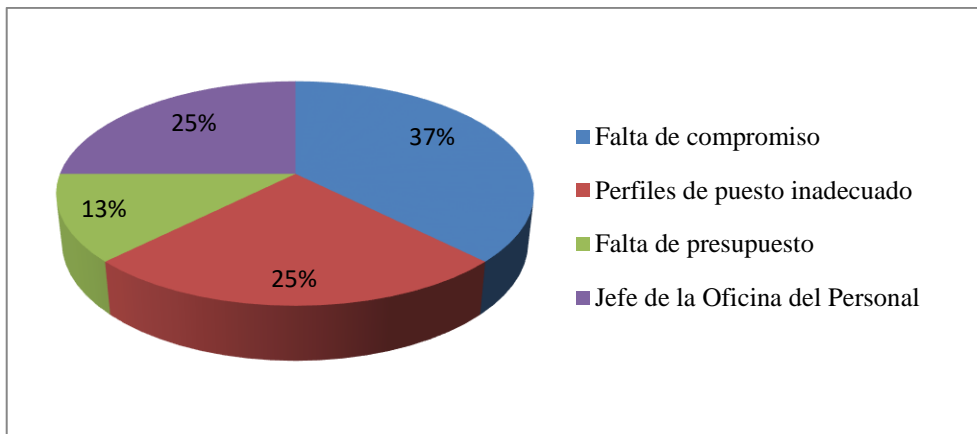
Gráfico 20. Causas de desmotivación



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 9. El siguiente gráfico presenta el porcentaje de respuestas a la pregunta: “¿Cuál cree que es el principal problema en el Departamento de Reservas Navales?” (gráfico 21).

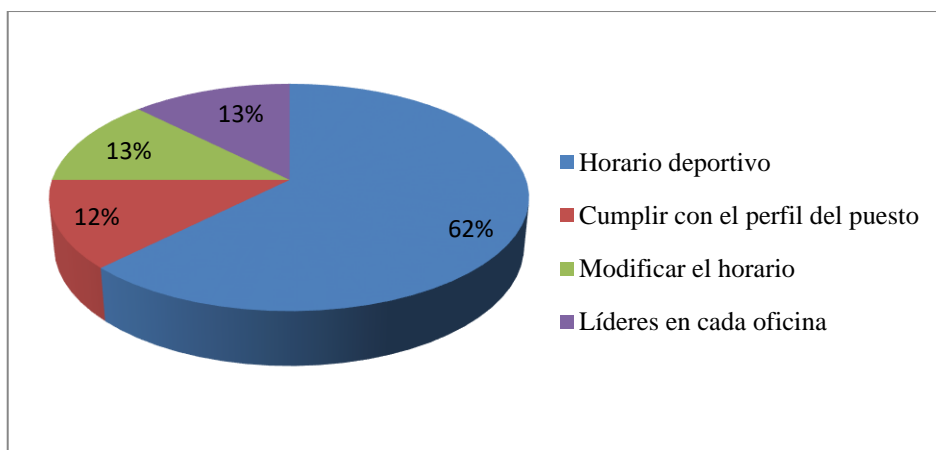
Gráfico 21. Problema principal en el DRN



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 10. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de respuestas a la siguiente pregunta: “Si Ud. fuera el comandante del Departamento de Reservas Navales, ¿qué cambiaría en la rutina para motivar más al personal? ¿Qué acciones implementaría?” (gráfico 22).

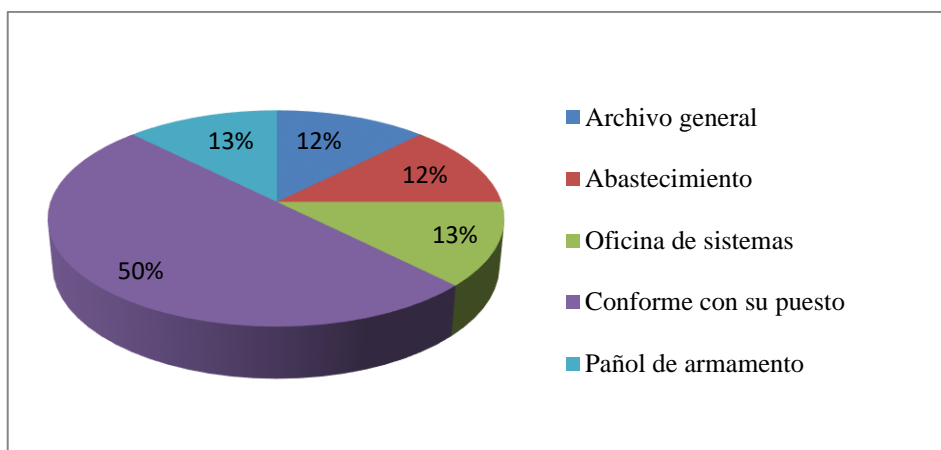
Gráfico 22. Acciones para motivar al personal



Fuente: Elaboración propia, 2016

Pregunta 11. El siguiente gráfico presenta el porcentaje de respuestas a la siguiente pregunta: “Si te dieran a escoger algún puesto de trabajo del Departamento de Reservas Navales, ¿cuál escogerías y por qué?” (gráfico 23).

Gráfico 23. Elección del puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2016

Podemos observar en los hallazgos estadísticos, cómo los factores que nos ha arrojado esta etapa son de mucha importancia para lograr la motivación de los colaboradores, y cómo este se ve reflejado en el desempeño.

5.4 Discusión de resultados

Después de haber realizado el piloto, podemos decir que el objetivo se cumplió, debido a que se logró la aceptación de los colaboradores del nivel de preguntas presentadas en la encuesta; de igual manera, se obtuvieron los primeros hallazgos sobre la satisfacción, con un alto porcentaje de satisfacción; asimismo, en esta primera etapa resaltan el clima laboral, la línea de carrera y el reconocimiento; por otra parte, se menciona en insatisfacción, la falta de liderazgo y la falta de comunicación. Con estos resultados se procedió a aplicar en macro el instrumento.

Al culminar la segunda etapa de encuestas grupales, el objetivo se cumplió de manera eficiente, debido a que se pudo constatar cómo la teoría de Herzberg se aplica en esta investigación, al saber si los colaboradores se encuentran satisfechos o insatisfechos; asimismo, los resultados arrojan que los puntos más resaltantes en la satisfacción de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales son el clima laboral, el puesto asignado, el bienestar que se les brinda en la dependencia y la preocupación por contar con la logística adecuada para realizar sus labores. En el caso de la insatisfacción, esta ocurre porque creen que tienen una rutina laboral injusta, y por falta de colaboradores para cubrir los puestos de trabajo, lo que genera una recarga laboral, sugieren que haya más bienestar, que mejore el clima laboral, se critica el desempeño del supervisor de Recursos Humanos y sugieren que exista una rutina deportiva obligatoria, para mejorar la salud física y mental.

Estas respuestas brindan indicios necesarios para que el estudio se vea reflejado también en las teorías de reforzamiento y la teoría de establecimiento de metas, ya que podemos observar cómo en una organización castrense se requieren de factores como el horario establecido, horario deportivo obligatorio, el reconocimiento a sus labores, entre otros, los cuales son importantes para generar compromiso en los colaboradores, el cual se verá reflejado en la motivación de cada uno.

Para obtener una mayor información se realizó una entrevista de profundidad, tomando en consideración los puntos más resaltantes de insatisfacción y así, de alguna forma, saber cómo generar un estado de satisfacción, de manera que los colaboradores puedan estar motivados para el desempeño de sus funciones en el Departamento de Reservas Navales.

En esta etapa obtuvimos una mayor sensibilización por parte de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales, ya que el tiempo usado en la entrevista se generó un grado de confianza, lo cual permitió dar resultados en los que pudimos darnos cuenta del desempeño actual y cómo este lo podemos relacionar con las respuestas de la encuesta grupal y de la entrevista de profundidad, en el que se encontraron puntos importantes como:

- El horario es muy flexible, a pesar de ser una dependencia administrativa, los colaboradores se encuentran satisfechos con los puestos asignados que van acorde con su especialidad, existe una interrogante por algunos colaboradores que manifiestan que al haber un buen clima laboral en algunas oficinas, es mejor laborar en esas, cumpliendo con objetivos que van desde lo más básico hasta lo más complejo.
- Es muy importante ver cómo se refleja nuevamente que los colaboradores indican que debería existir una rutina de deportes, debido a que esto ayudaría a varios factores como integrar a las oficinas que conforman el Departamento de Reservas Navales, a mejorar la relación laboral y personal entre los colaboradores militares y civiles, así como mejorar la calidad de vida, ya que el deporte ayuda a liberar tensiones, más aun en una institución castrense. De igual manera, se refleja la incomodidad ante el Jefe de la Oficina del Personal (MARMAS), lo cual genera un mal clima laboral.

Al conocer la desmotivación en esta entrevista, se pudo analizar que es muy importante el reconocimiento por las labores que merezcan una felicitación; por otro lado, en el Departamento existen oficinas que atienden al público por lo que se debe considerar contar con personal

capacitado, que cumpla con los perfiles necesarios para la mencionada labor; sin embargo, los colaboradores actuales de esa área mencionan que existe una gran motivación cuando logran el agradecimiento de los usuarios atendidos, a pesar de los obstáculos que se les presenta, esta motivación se incrementaría más si existiera la capacitación necesaria.

Al culminar esta tercera etapa podemos decir que se han encontrado factores importantes que se ven reflejados en el desempeño de los colaboradores, dando a conocer la satisfacción e insatisfacción y cómo estos influyen en la motivación de cada uno para el cumplimiento de la misión como Departamento e Institución.

Capítulo IV. Plan de mejora

1. Plan de acción

En el presente capítulo desarrollaremos los objetivos, las acciones y las estrategias que se deben considerar en cada factor, tanto de satisfacción como de motivación, encontrado en este estudio; los cuales servirán de mucha ayuda para el Departamento de Reservas Navales y podría ser utilizado como piloto para otras dependencias administrativas en la Marina de Guerra del Perú.

Para el desarrollo del plan de acción hemos considerado los puntos críticos negativos que guardan relación en los dos instrumentos aplicados, siendo estos los principales hallazgos, que servirán para plantear objetivos del plan.

1.1 Objetivos del plan de mejora

Diseñar estrategias y acciones inmediatas que sirvan de apoyo a los colaboradores y al Departamento de Reservas Navales, para la mejora continua.

1.2 Factores de satisfacción

Tabla 8. Factor 1: Desarrollo de línea de carrera

Objetivo específico	Evaluar el perfil y asignar el puesto adecuado, de acuerdo a la especialidad para cumplir con el desarrollo de línea de carrera del colaborador.		
Consideraciones	El entrevistado mencionó lo siguiente: « No me siento satisfecho porque no cumpla la labor de mi especialidad en primer año como oficial de mar y también porque siendo mi primer año como oficial de mar no debería tener que estar difundiendo cuando en realidad debería estar realizando mis labores como administrador».		
Estrategia	Delimitar las competencias de los puestos y alinearlas con las expectativas de la organización.		
Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo estimado
Actualización de descripción de puestos, se realizará la revisión y actualización de los perfiles de puesto.	Sistema de recursos humanos Reglamento de organización de personal Libro de organización de la Dependencia	Jefe de personal (subjefe del Departamento) Jefe de la Oficina del personal (MARMAS) Técnicos de cargo	Por única vez
Previa asignación del puesto, revisar el legajo personal del colaborador propuesto	Sistema de recursos humanos. Libreta personal	Jefe de la Oficina del personal (MARMAS)	Primer día de presentación al puesto
Talleres ABC, los jefes realizarán talleres que permitan desarrollar mejor sus funciones, orientados hacia el servicio y solución de problemas. Con el fin de que tengan herramientas para que sepan cómo realizar sus funciones de manera adecuada.	Talleres Materiales de talleres Capacitaciones internas	Jefe de personal (subjefe del Departamento)	Primer miércoles cada tres meses

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 9. Factor 2: Falta de responsabilidad

Objetivo específico	Generar compromiso en el colaborador con su puesto de trabajo asignado, dándole un valor agregado a las funciones asignadas, que le permitirá asumir nuevos retos.		
Consideraciones	Al preguntar si se encuentra satisfecho, el entrevistado mencionó lo siguiente: «Bueno, sí, aunque me gustaría tener más responsabilidades».		
Estrategia	Aumentar a las funciones asignadas actividades de gestión e incentivar la I+D; alineadas a la misión del Departamento de Reservas Navales y Movilización.		
Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo estimado
Revisión de antecedentes laborales y estudios realizados.	Sistema de recursos humanos. Libreta personal	Jefe de la Oficina del personal (MARMAS)	Anualmente
Reuniones de trabajo que sirvan de apoyo y coordinación.	Sala de Conferencias	Técnicos de cargo de cada División	Primer lunes del mes
Presentación de objetivos mensuales; mediante una reunión mensual se invita a todos los colaboradores para la presentación del cumplimiento de objetivos propios del área y puesto. Con el fin de identificar los logros alcanzados personales y grupales.	Sala de conferencias Presentación	Jefe de la Oficina del Personal y colaboradores	Primer lunes del mes
Estímulos de capacitación para los colaboradores que presenten proyectos de investigación de apoyo a la gestión.	Partida presupuestal de capacitación del Departamento.	Jefe de personal (subjefe del Departamento)	Una vez al año

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.3 Factores de motivación

Tabla 10. Factor 1: Falta de reconocimiento

Objetivo específico	Valorar e incrementar el reconocimiento de las labores de los colaboradores, incentivándolos profesionalmente a la mejora continua.		
Consideraciones	La entrevistada mencionó lo siguiente: «Me siento a gusto, pero me desmotiva cuando no reconocen mi esfuerzo».		
Estrategia	Definir políticas de reconocimiento que estén alineadas a la misión del Departamento.		
Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo estimado
Elección del tripulante del mes	Intranet naval para la votación.	Todos los colaboradores	Último jueves del mes
Ceremonia de premiación al tripulante del mes	Comedor de tripulación Ceremonia de premiación	Jefe de personal (subjefe del Departamento)	Último viernes del mes
Orden del día de felicitación por acciones extraordinarias a favor de la institución	Legajo personal del colaborador. Autorización de la Dirección del Personal de Marina.	Jefe del Departamento de Reservas Navales	Un mes después de realizada la acción.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 11. Factor 2: Falta de deporte

Objetivo específico	Desarrollar una rutina deportiva para los colaboradores del Departamento.		
Consideraciones	La entrevistado mencionó lo siguiente: ««Me desmotiva que la gente no haga deporte aunque sea un día. Ya que el deporte es salud»».		
Estrategia	Encomendar a los colaboradores que ostenten la especialidad de Infantería de Marina y/u operadores Especiales que laboren en el Departamento la rutina deportiva.		
Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo estimado
Trotes motivacionales	Polo de deportes asignado al Departamento	Jefe de personal (subjefe del Departamento)	Martes y jueves
Examen de aptitud física	Club de Cabos y Marineros	Jefe de personal (subjefe del Departamento)	El primer viernes de cada mes

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 12. Factor 3: Mal manejo del jefe de la Oficina de Personal (MARMAS)

Objetivo específico	Verificar que exista un buen manejo por parte del jefe de la Oficina de Personal.		
Consideraciones	La entrevistado mencionó lo siguiente: «La desmotivación sería el manejo de los roles de guardia, con respecto a la organización».		
Estrategia	Desarrollar políticas de seguimiento y control a cargo del subjefe del Departamento, que vayan acorde con la misión.		
Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo estimado
Inspecciones	Roles de guardia y comisiones	Jefe de Personal (Subjefe del Departamento)	El cuarto jueves de cada mes
Buscar al personal idóneo que cumpla con las competencias y perfil adecuado para el puesto.	Legajo personal Sistema de recursos humanos	Jefe de Personal (Subjefe del Departamento)	Un día
Escoger al colaborador alternativo	Legajo personal Sistema de recursos humanos	Jefe de Personal (Subjefe del Departamento)	Dos días

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 13. Factor 4: Alta Rotación

Objetivo específico	Disminuir el alto nivel de rotación de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales		
Consideraciones	La entrevistada mencionó lo siguiente: «Constantes cambios en los puestos de trabajo, originada por los destacados del personal en la dependencia»		
Estrategia	Obtener la aprobación del Director de Administración del Personal para sustentar ante la Comandancia General de la Marina la necesidad de cambio de Directiva.		
Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo estimado
Elaborar un proyecto modificando la directiva	Libro de organización, directiva vigente y Ley del Servicio Militar	Jefe de la Oficina de Reclutamiento	Tres días
Elaborar el perfil de puesto	Legajo personal Sistema de recursos humanos	Jefe de la Oficina de Reclutamiento	Dos días
Delimitar las sub áreas encargadas	Libro de Organización, Ley del Servicio Militar y reuniones de trabajo	Jefe de personal (subjefe del Departamento) Y Jefe de la Oficina de Reclutamiento	Un día

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.4 Lineamientos para la implementación del plan

La propuesta del plan de mejora es que al haber identificado los factores ausentes de motivación y satisfacción, podamos hacer énfasis en estos y mejorar el desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales; caso contrario es probable que se agudice el problema, generando cada vez más insatisfacción en los usuarios y gastos innecesarios debido a los errores cometidos.

Tabla 14. Errores cometidos en la inscripción militar

AÑO	CONSTANCIAS EMITIDAS	CONSTANCIAS ERRADAS	% DE ERRORES COMETIDOS	IMPACTO ECONÓMICO
2010	8,528	1,231	14.43	17,373.89
2011	7,609	1,164	15.30	16,428.27
2012	6,404	937	14.63	13,224.48
2013	14,206	1,328	9.35	18,742.91
2014	14,540	1,269	8.73	17,910.20
2015	10,877	991	9.11	13,986.61

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 15. Errores cometidos en la captación de voluntarios para el servicio militar

AÑO	CAPTADOS	SELECCIONADOS	Nº DE VACANTES	% DE VACANTES NO CUBIERTAS
2010	2,606	1,578	2,307	31.60
2011	2,610	1,505	2,181	30.99
2012	3,285	1,761	2,680	34.29
2013	3,879	2,075	3,035	31.63
2014	3,136	1,779	2,450	27.39
2015	3,738	2,000	2,450	18.37

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 16. Errores cometidos en la emisión de tarjetas de identidad

AÑO	TARJETAS DE IDENTIDAD NAVAL EMITIDAS	TARJETAS DE IDENTIDAD NAVAL ERRADAS	% DE ERRORES COMETIDOS	IMPACTO ECONÓMICO
2010	2,310	360	15.58	10,161.82
2011	2,405	369	15.34	10,415.86
2012	2,459	343	13.95	9,681.95
2013	2,848	421	14.78	11,883.68
2014	2,503	356	14.22	10,048.91
2015	2,811	482	17.15	13,605.55

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 17. Presupuesto para realizar el plan

RECURSOS EMPLEADOS	
MANO DE OBRA	5,148.99
MATERIAL EMPLEADO	5,432.51
Total	10,581.50

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 18. Presupuesto por trimestre

AÑO	TRIMESTRE	COSTO
2016	T3	3,065.80
	T4	5,802.40
TOTAL 2016		8,868.20
2017	T1	1,713.30
TOTAL 2017		1,713.30
TOTAL GENERAL		10,581.50

Fuente: Elaboración propia, 2016

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Al terminar el presente estudio, y después de haber aplicado los instrumentos necesarios, podemos concluir que existe una evidente relación directa y consecuente entre la satisfacción, la motivación y su influencia en el desempeño; debido a que los colaboradores del Departamento de Reservas Navales, manifestaron un alto nivel de satisfacción en sus labores cotidianas, siendo esto propicio para indagar e identificar factores ausentes de motivación; para así poder aplicar y desarrollar un plan que permita mejorar el desempeño laboral.
- En este estudio realizado a los colaboradores del Departamento de Reservas Navales, se encontró como factores ausentes de satisfacción, falta de asignación de responsabilidad en la asignación de sus funciones y la falta de desarrollo de línea de carrera. De igual manera se pudo hallar los factores ausentes de motivación siendo los más relevantes, la falta de reconocimiento, falta de rutina deportiva obligatoria, mal manejo del Jefe de la Oficina del personal (MARMAS) y no cumplir con el perfil del puesto asignado.
- Los elementos más relevantes que caracterizan el nivel de satisfacción son: El reconocimiento, el logro de objetivos, el liderazgo, la convicción y el clima laboral.
- Es importante resaltar y tomar en cuenta los hallazgos obtenidos en esta investigación, ya que para que exista una mejora en el desempeño laboral se deberá incluir: una rutina deportiva obligatoria; los colaboradores deberán cumplir con el perfil del puesto asignado, y se deberá proponer líderes como técnicos de cargo que tengan las competencias y perfiles necesarios a cada oficina.
- Finalmente es preciso mencionar que se debe tomar en cuenta el presupuesto de diez mil quinientos ochenta y uno soles con cincuenta centavos (10,581.50), para poder realizar el plan de mejora, para que exista un aporte institucional y personal que se vea reflejado en cada colaborador del Departamento de Reservas Navales.

Recomendaciones

- Por la importancia que tiene la presente investigación se infiere que puede ser igualmente significativo para otras dependencias administrativas en la Marina de Guerra del Perú; quienes pueden replicar y aplicar los métodos empleados en esta investigación.
- Se recomienda tomar en consideración el plan de mejora propuesto para este estudio.
- Al ser este el primer estudio de Factores de Motivación y Satisfacción: Influencia en el desempeño de los colaboradores del Departamento de Reservas Navales de la Marina de Guerra del Perú, servirá como base para próximos estudios; invitando a próximas generaciones de oficiales a profundizar en esta investigación.
- Siendo el Departamento de Reservas Navales, una entidad administrativa de atención al público, que brinda servicios a la comunidad, se recomienda la ejecución del Plan de mejora propuesto en esta investigación, ya que se verá reflejado en la mejor atención, cometiendo menos errores, mejorando el trato al usuario, brindando un servicio óptimo, sin generar malestares a los ciudadanos que acuden al Departamento de Reservas Navales a inscribirse militarmente, a tramitar una tarjeta de identidad naval y a los que acuden voluntariamente a inscribirse al servicio militar voluntario; asimismo este impacto se verá reflejado en los colaboradores del Departamento de Reservas Navales, ya que se encontraran más satisfechos y motivados.

Bibliografía

Allen, Martha (2011) “Rotación y retención del talento”. Sección Recursos Humanos En: *Revista Técnica Competencias La Mirada de Martha Allen*. Fecha de consulta: 18/08/16. <<http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=61&Rotaci%F3n+y+retenci%F3n+del+talento>>

Bahadori M., Babaei M., Mehrabian F. (2013) “Prioritization of Factors Influencing Job Motivation in Employees of a Military Center Using Analytical Hierarchy Process (AHP)” *Iranian Journal of Military Medicine*. Vol. 14(4), p. 263 – 272

Beltrán, Enrique y Palomino, Melva, (Perú, 2014). Tesis “Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral”. (Tesis de posgrado). Universidad del Pacífico.

Caballero, Katia (2002). “El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza” *Revista de currículum y formación del profesorado*.09/junio/2015 <<https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>>

Candel María, Soler María y Meseguer Mariano (2014). “Las competencias de Bartram como predictoras del desempeño en el sector del juego”. *Universitas Psychologica*. Vol.13 (1).

Chiang M.^aMargarita, Méndez Gustavo y Sánchez Gonzalo (2010). “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de Retail”.*Theoria*.Vol. 19 (2), p. 21-36.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones*. 9.^aed. México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2.^aed. México: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores.

Consolación, Carolina y Pons, Olga (2005). “La motivación: factor clave en el rendimiento de las personas y en el resultado de las organizaciones”. En: *IX Congreso de Ingeniería de Organización: Gijón*. 8 y 9 de setiembre de 2005. Fecha de consulta: 06/01/2015. <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/214.pdf>

Gallegos, Cecilia; Lara, Patricio y Medina, Alex (2008). "Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa". *Revista de Administração Pública*, vol. 42 (6), p. 1213-1230.

Gherman, T; Iturbe J & Osorio D. (2011). Tesis: "La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio". Tesis de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú

Medina, Alex; Gallegos, Cecilia y Lara, Patricio. (2008). "Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa" *Revista de Administração Pública – RAP*. Vol. 42(6), p. 1213-1230.

Ramírez, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H., (México, 2008). Tesis: "La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero"

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (1996). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. 7^{ma} ed. México: Pearson Educación de México.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (1979). *Comportamiento Organizacional*. 1.^a ed. México: Pearson Educación de México.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15.^a ed. México: Pearson Educación de México.

Salgado Jesús y Cabal Ángel (2011). "Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 27, (2), p.75-91.

Spector, P.E. (1985) "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey". *American journal of community psychology*, vol. 13 (6), p. 693-713.

Sungmin Hyun (2009). "Re-examination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operation". Tesis: Master en Ciencias, Iowa State University. Estados Unidos.

Tejero-González, Carlos M.^a, Fernández-Díaz, M.^a José, “*Medición de la satisfacción laboral en la Dirección Escolar Relieve*”. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa [online] 2009, 15 (Sin mes) 10 / junio / 2015 <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91612906002>>

Uriell, Zannette y Schultz Rosemary (2008). “Navy Organizational Commitment and Nonresponse” *Navy Personnel Research, Studies, and Technology*. Vol.8, p.1-78.

Useche, María Cristina y Queipo, Beatriz (2002). “El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria” *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. VIII (3), p.486-496

Vásquez Sosa, Sheila Melissa, (Perú,2006). Tesis “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza”. (Tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Marcos.

Vega, Margarita; Méndez, Gustavo y Sánchez Gonzalo (2010). “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail”. *Theoria Concepcion*, vol. 19 (2), p. 21-36.

Nota biográfica

María Verónica Delgado Pérez

Nació en Chiclayo el 24 de mayo de 1983. Oficial de la Marina de Guerra del Perú, licenciada en Ciencias Marítimas Navales, egresada de la Escuela Naval del Perú, especializada como piloto de helicópteros. Ingeniera industrial con mención en Gestión de Operaciones, egresada de la Universidad Privada de Piura. Cuenta con un Diplomado en Seguridad Industrial en la Universidad San Ignacio de Loyola. Tiene más de 10 años de oficial, con más de dos años de experiencia en el área de recursos humanos. Actualmente desempeña el cargo de subjefe del Departamento de Educación Extra institucional de la Dirección General de Educación de la Marina.

Luis Humberto Henríquez Bravo

Abogado, egresado en el año 2008 de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Especializado en derecho laboral individual y colectivo, derecho procesal e implementación de procesos y gestión en recursos humanos.

José David Ricalde Muro

Nació en Lima, el 16 de junio de 1988. Oficial de la Marina de Guerra del Perú, licenciado en Ciencias Marítimas Navales, egresado de la Escuela Naval del Perú. Cursó la Maestría de Administración Marítima Portuaria y Pesquera en la Escuela Nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau” y estudios especializados en Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos en el Centro Internacional del Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos, pertenecientes al Ministerio de Defensa. Tiene más de seis años como oficial de la Marina de Guerra del Perú, con más de dos años de experiencia laborando en el área de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como jefe de Formación Naval de la Dirección de la Escuela de Grumetes.