



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Motivación organizacional y compromiso laboral en los
colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT-
Lima 2015

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN GESTION PÚBLICA

AUTOR:

Br. Johnattan Emilio Herrera Soto

ASESOR:

Dr. José Muñoz Salazar

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ – 2017

Presidente

Vocal

Secretario

Dedicatoria

A mis hijos Adriana y André, quienes son el motivo y la razón de intentar cada día ser un poco mejor, este trabajo va para ellos.

Agradecimientos

A mi madre por todo su apoyo, a mi amigo Gabriel por animarme a no desistir en el camino, y en especial a Olga, mi esposa, por toda su dedicación y por su apoyo incondicional.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Johnattan Emilio Herrera Soto, estudiante del Programa Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 41062338, con la tesis titulada "Motivación organizacional y compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT- Lima, 2015".

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
Por tal, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se derive, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, diciembre de 2015

Johnattan Emilio Herrera Soto

DNI N° 41062338

Presentación

Señores miembros del Jurado

Dando cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Facultad de Administración Pública, escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo sede en Lima Norte, para elaborar la tesis de Maestría en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación denominado "Motivación organizacional y compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT- Lima, 2015".

La investigación presenta como propósito, establecer la relación que se da entre las dos variables, ya que es importante contar con gestores públicos comprometidos con las instituciones en donde laboran. En este contexto, se requiere conocer la relación entre la motivación organizacional y el compromiso laboral.

Los resultados que se obtuvieron de la presente investigación, beneficiaran no solo a los trabajadores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, sino a todas las entidades públicas ya que en toda organización es el ser humano el activo más importante con el que se puede contar.

En el capítulo I, se presenta algunos antecedentes revisados tanto nacionales como internacionales, así como la fundamentación científica, (marco teórico), las justificaciones y el planteamiento de los problemas, objetivos y las hipótesis.

En el capítulo II, se presenta el marco metodológico que siguió la presente investigación; la operacionalización de las variables, el método, tipo y diseño del estudio, así como la población, muestra y las técnicas utilizadas para la recolección de datos.

En el capítulo III, se muestra los resultados obtenidos, tanto los resultados descriptivos, como la contratación de las hipótesis planteadas.

A continuación en el capítulo IV, se presenta la discusión de los resultados, los cuales fueron contrastados con el marco teórico y los antecedentes revisados.

En los capítulos V, VI y VII, están referidos a las conclusiones, recomendaciones y referencias respectivamente.

INDICE

	Página
Caratula	I
Página del jurado	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Declaración jurada	V
Presentación	VI
Índice	VII
Índice de tablas	IX
Índice de figuras	X
Resumen	XI
Abstract	XII
I INTRODUCCIÓN	13
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	22
1.3 Justificación	39
1.4 Problema	41
1.5 Hipótesis	45
1.6 Objetivos	46
II MARCO METOLÓGICO	47
2.1 Variables	48

2.2 Operacionalización de variables	50
2.3 Metodología	51
2.4 Tipo de estudio	51
2.5 Diseño	51
2.6 Población, muestra y muestreo	53
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
2.8 Métodos de análisis de datos	56

III RESULTADOS	58
-----------------------	-----------

IV DISCUSION	78
---------------------	-----------

V CONCLUSIONES	85
-----------------------	-----------

VI RECOMENDACIONES	87
---------------------------	-----------

VII REFERENCIAS	89
------------------------	-----------

ANEXOS

Anexo 1. Artículo científico

Anexo 2: Matriz de consistencia

Anexo 3: Instrumento de las variables

Anexo 4: Resultado de validez de expertos

Anexo 5: Base de datos

Índice de tablas

	Pagina
Tabla 1. Las tres dimensiones del compromiso en relación a otros elementos	38
Tabla 2. Operacionalización de la variable motivación organizacional	50
Tabla 3. Operacionalización de la variable compromiso laboral	51
Tabla 4. Colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT	53
Tabla 5. Colaboradores con contrato indeterminado	54
Tabla 6. Confiabilidad de la motivación organizacional	55
Tabla 7. Confiabilidad del compromiso laboral	55
Tabla 8. Validación de instrumentos mediante juicio de expertos	56
Tabla 9. Prueba de normalidad	57
Tabla 10. Nivel de motivación organizacional en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT	59
Tabla 11. Nivel de motivación en los colaboradores respecto a los Factores higiénicos	61
Tabla 12. Nivel de motivación de los colaboradores respecto a los Factores motivacionales	63
Tabla 13. Nivel de compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	65
Tabla 14. Compromiso afectivo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	67
Tabla 15. Compromiso de continuidad de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	69
Tabla 16. Compromiso normativo de los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT	71
Tabla 17. Interpretación de la correlación de Spearman	73
Tabla 18. Nivel de correlación entre la motivación organizacional y el compromiso laboral	74
Tabla 19. Nivel de correlación entre los factores higiénicos de la motivación y el compromiso laboral	76
Tabla 20. Nivel de correlación entre los factores motivacionales y el Compromiso laboral	77

Índice de figuras

	Pagina
Figura 1. Modelo simple de proceso de motivación	23
Figura 2. El efecto de los factores higiénicos y motivacionales	33
Figura 3. Nivel de motivación organizacional en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	60
Figura 4. Nivel de los factores higiénicos en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	62
Figura 5. Nivel de los factores motivacionales en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	64
Figura 6. Nivel de compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	66
Figura 7. Nivel de compromiso afectivo en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	68
Figura 8. Nivel de compromiso de continuidad en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	70
Figura 9. Nivel de compromiso normativo en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT	72

Resumen

La presente investigación tuvo finalidad poner en manifiesto la relevancia e importancia del ser humano como parte fundamental en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y se planteó como problema general qué relación existe entre la motivación organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores de la secretaria institucional de la SUNAT y como objetivo principal determinar la relación existente entre la motivación organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores de la secretaria institucional de la SUNAT de Lima 2015.

La investigación es de tipo básica, de naturaleza descriptivo correlacional, diseño no experimental y de corte transversal. La muestra es no probabilística cuyo número es de 85 colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, a los cuales se les aplicó un instrumento con la escala psicométrica de Likert, tanto para la variable motivación organizacional de Herzberg, como para la variable compromiso laboral de Meyer & Allen.

Se utilizó el coeficiente estadístico Rho de Spearman, encontrándose que existe relación entre la motivación organizacional el compromiso laboral en lo colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015.

Los resultados que se obtuvieron son datos relevantes y sirven como base a futuras investigaciones en este campo, debido a que tiene como elemento de estudio a la persona y su desenvolvimiento en las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: Factores higiénicos, factores motivacionales, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo

Abstract

The purpose of this research was put on show the relevance and importance of the human being as a fundamental part in the development and growth of organizations and was raised as a general problem which is the relationship between organizational motivation and work commitment of employees of the institutional secretary SUNAT and the main objective to determine the relationship between organizational motivation and work commitment of employees of the institutional secretary of Lima SUNAT 2015.

The research is basic type, correlational descriptive nature, not experimental and cross-sectional design. The sample is not probabilistic whose number is 85 employees of the Institutional Secretariat of the SUNAT, to which I will be applied an instrument with psychometric Likert scale for both organizational motivation Herzberg variable, as for labor commitment variable Meyer & Allen.

Statistical Spearman Rho coefficient was used, being that there relationship between organizational motivation work commitment in collaborating SUNAT Institutional Secretariat of Lima, 2015.

The results obtained are relevant data and serve as a basis for future research in this field, because it has as an element the person study and development in organizations.

KEYWORDS: Hygienic factors, motivational factors, affective commitment, continuity commitment, normative commitment.

I.- Introducción

1. INTRODUCCIÓN:

Con el pasar de los años, las empresas y todas las organizaciones han visto transformarse el sentido que implica el tema de los Recursos Humanos en cada una de ellas.

Hoy en día son muchos los estudios mediante los cuales se intenta dar respuesta a múltiples problemas y circunstancias que afectan para bien o para mal, el comportamiento de las personas en las organizaciones.

En la presente investigación: “ Motivación organizacional y Compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima 2015”, se pretende poner en evidencia la necesidad imperiosa de adentrarnos en el sentir de los colaboradores y de sus necesidades, es decir, poder interpretar sus deseos, sus dudas y sus miedos, todo esto con la intención de propiciar un ambiente favorable , apuntando hacia el compromiso del trabajador para con la institución y de esta manera crear un equilibrio entre lo que la organización espera de sus colaboradores y lo que el trabajador espera de su organización.

No debemos olvidar que toda organización está conformada por personas, las cuales forman un todo y no son meros trabajadores; es decir, son personas con problemas en su hogar, en sus finanzas, de salud, de desarrollo, etc., y acuden a sus centros de trabajos con todas estas preocupaciones.

Por otro lado es de vital importancia conocer y entender, que no todas las personas pensamos y sentimos iguales, en este sentido será necesario que los directivos en recursos humanos tengan esto en cuenta. Al respecto, podemos ver que lo que puede ser bueno y satisfactorio para un trabajador, puede ser malo y perjudicial para su compañero de labores. El ser humano es muy complejo, es por ello la particularidad y complejidad del tema en cuestión.

Otra particularidad es que el ser humano es eminentemente social, no vive aislado, sino en constante convivencia y relación con sus semejantes, sin ello pondría en peligro su propia subsistencia.

El tiempo que cada persona dedica a su organizaciones es un punto importante a tener en consideración, en términos generales cada trabajador dedica la mayor parte del tiempo a su trabajo, de allí la gran importancia de fomentar este tipo de estudios, tal como lo afirma Chiavenato en Gestión del Talento Humano (2009), “las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, en un centro de trabajo que constituye su habitad”. (p. 474)

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a las organizaciones, sino que también es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y de esta manera alcancen las metas y los resultados que se plantearon

En este sentido la dedicación de las personas hacia el trabajo dependerá del grado de reciprocidad que perciban y de los resultados que se obtengan tras el esfuerzo realizado, cuanto mayor sea esa medida, mayor será la dedicación del trabajador.

En América latina se viene promoviendo un proceso modernizador de la gestión pública, a través del aumento de la capacidad de gestión y la búsqueda de mejoras sustantivas en el desempeño de las organizaciones estatales. El Perú no ha sido ajeno a estos cambios de paradigma y percepción de los Recursos Humanos, es así como la planificación estratégica, gestión por resultados, indicadores de desempeño son herramientas metodológicas claves que se viene aplicando con miras al mejoramiento de la gestión pública. Hoy podemos ver que tanto las organizaciones privadas como públicas- a consecuencia de la globalización- se preocupan por no quedar en el pasado y sobrevivir al mundo competitivo en que vivimos.

En este contexto en el año 2002 el estado peruano promulgó la ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, mediante el cual se busca un mayor nivel de eficiencia de las entidades del estado, orientado a lograr una mejor atención al ciudadano a través de la optimización de los recursos públicos.

Resulta evidente a la luz de todas las investigaciones y estudios realizados, el considerar a la persona como el principal activo con que cuenta cada

organización y por ello resulta de suma importancia conocer los factores que lo motivan o desmotivan, porque solo de esta manera podemos canalizar las acciones para conseguir trabajadores motivados y ello pueda conllevar a lograr el compromiso del mismo hacia la organización.

De esto se deduce que un trabajador desmotivado, sin aspiraciones no podrá mostrar un óptimo desempeño y a su vez le impedirá comprometerse con su organización.

A través de la presente investigación se busca demostrar que para contar con un personal comprometido con la organización; es necesario imprescindible adentrarnos en los aspectos de la motivación en las personas.

1.1 Antecedentes

Habiéndose realizado la búsqueda adecuada al problema planteado se ha podido revisar diferentes investigaciones respecto a las variables en estudio, constatándose la correlación entre ellas y sus implicancias en el desempeño en las organizaciones, por ello tenemos los antecedentes de la presente investigación:

Antecedentes Nacionales

Pérez (2014), en su estudio “Motivación y compromiso Organizacional en personal Administrativo de Universidades Limeñas”, cuyo propósito de estudio es precisar el sentido e intensidad de la relación entre la motivación y compromiso organizacional en un contexto sociodemográfico y organizacional específico. La motivación fue medida con la escala de motivación en el trabajo –MAWF (Gagné et al.2010); el compromiso organizacional ha sido evaluado con la escala de compromiso organizacional ECS (Meyer, Allen &Smith 1993) .La muestra estuvo integrada por 226 trabajadores administrativos de dos organizaciones de la sociedad civil, como la universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Pontificia Universidad Católica del Perú. Los participantes fueron elegidos de manera aleatoria (por conveniencia) (no probabilístico). El estudio fue de tipo transversal y correlacional. Entre las principales conclusiones se encontró que al comparar las dos instituciones, pública y privada, los trabajadores de la universidad pública presentaron niveles más elevados de regulación externa y menor compromiso

afectivo, aunque también, fue evidente el menor grado de compromiso normativo y de continuidad.

Alvarado y Mejía (2014), en su investigación “Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz – Ancash 2014” se analizó la correlación entre ambas variables. La investigación fue de tipo básica, descriptiva correlacional de diseño no experimental y de corte transversal. Se tomó una muestra no probabilística compuesta por 60 trabajadores a los cuales se le aplicó la escala psicométrica de Likert, tanto para la variable compromiso organizacional de Meyer y Allen y la variable motivación laboral de Pazos. Los autores concluyen en que la motivación laboral se vincula con el comportamiento de las personas. Se pudo apreciar a la luz de la presente investigación que los trabajadores de la Municipalidad provincial de Huaraz se encuentran más comprometidos afectiva y normativamente con la institución.

Campos y calle (2014), realizaron una investigación “Motivación laboral y desempeño docente en el centro parroquial experimental de educación integral nuestra señora de Montserrat Ugel N°03 Cercado de Lima”. La investigación fue de tipo básica de naturaleza descriptiva correlacional, la muestra estuvo conformada por 81 docentes de la institución, se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo de Likert para ambas variables. Los autores concluyen que existe una muy alta correlación de $r=0.88$ entre la motivación laboral y desempeño docente de la institución.

Díaz (2014), realizó su investigación “Compromiso organizacional y desempeño docente en las I.E.P Innova School red norte 2014”, investigación sustantiva no experimental de diseño correlacional, la población estuvo conformada por 344 docentes, se tomó una muestra no probabilística por conveniencia de 130 docentes. Se trabajaron 2 instrumentos, el primero un cuestionario sobre actitudes de la organización y para medir el desempeño docente se ha utilizado la evaluación de 90 grados generando una base de datos procesados en el programa Excel para su respectivo tratamiento estadístico por el SPSS. Se concluyó que a mayor compromiso organizacional mayor desempeño

docente, el coeficiente de correlación hallado es de magnitud fuerte con un nivel de 73%.

De las diferentes investigaciones revisadas podemos observar que existe una preocupación por averiguar y definir ¿qué afecta el desempeño de los colaboradores en una institución? y de estos antecedentes podemos concluir que existen factores muy ligados unos a otros, como son el compromiso, el clima laboral, el desempeño laboral y la motivación en los colaboradores. Estos estudios han tratado estos temas desde varios ángulos, pero todos nos muestran en sus conclusiones que los factores motivacionales están estrechamente ligados a los del compromiso y desempeño laboral

Paucar (2010) con su investigación “Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz” sostuvo que la relación entre los factores motivacionales y la calidad de gestión del área didáctica, es relativamente significativa y sugiere que el educador tenga un buen desenvolvimiento pedagógico, creatividad y busque nuevas formas de hacer atractivo el desarrollo de una clase. Este estudio fue de tipo básico-correlacional descriptivo, de corte transversal mediante la herramienta encuesta. Se basó en la teoría de las relaciones humanas, y concluyó que los factores motivacionales y la calidad de la gestión de los docentes del I.S.P.P Huaraz son potencialmente directos ya que existe predisposición para asumir funciones. Además, existen debilidades en las áreas de didáctica y personalidad que se reflejan en la crisis de identidad, apatía, desconcierto y conflicto, como consecuencia se da la falta de productividad y falta de satisfacción de las necesidades psicológicas. Los resultados de esta investigación indican que es necesario influir en las actitudes personales, conocimientos teóricos, prácticos y necesidades cercanas para modificar el comportamiento en el trabajo para estimular la participación de los docentes.

Loli (2007), en su estudio realizado “Compromiso laboral de los trabajadores de una universidad pública”, con el objeto de conocer el compromiso de los trabajadores para con la organización donde laboran y la relación entre el

compromiso organizacional y las variables demográficas. La técnica utilizada para el acopio de la información fue la administración de la prueba en forma colectiva (se les entregó el cuestionario en un ciclo de conferencias realizado en el auditorio y recogidos luego). La muestra estuvo conformada por 72 personas de un total de 270 trabajadores no docentes; es decir 26.5% escogidos al azar. Los resultados obtenidos muestran que el mayor porcentaje de personas se ubica dentro de una categoría normal (49%), seguido por un bajo compromiso organizacional (26%), y un compromiso organizacional alto (25%). Otra conclusión es que no existe relación entre compromiso organizacional y las variables demográficas (sexo, estado civil, grado de instrucción).

Antecedentes Internacionales

Ruiz de Alba (2013), en su investigación “El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno”, mediante el cual busca responder a la interrogante ¿Qué es el compromiso organizacional y que tipos de compromisos existen? La muestra estuvo compuesta por 201 hoteles de España, se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico y el estudio fue de tipo descriptivo. Para el compromiso organizacional se analizó el modelo tridimensional del compromiso, que permite distinguir entre compromiso de continuidad, afectivo y normativo (Meyer y Allen, 1991). Se concluye que de los factores analizados los que tienen mayor correlación con el compromiso son: comunicación interna, interés de la dirección con entrenamiento y consolidación entre el trabajo y la familia.

Shiang, Núñez, Martín y Salazar (2010), en “Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional. Un análisis de género y edad”, mediante el cual analizó la relación entre el compromiso de los trabajadores y el clima organizacional según género y edad. Se realizó un estudio empírico transversal aplicando escenarios para compromiso del trabajador de Meyer & Allen (1991) y clima organizacional de Shiang et al (2008), la muestra fue de 64 trabajadores de dos organizaciones públicas relacionadas, los resultados muestran que en los diferentes factores de compromiso y clima

organizacional no hay diferencias significativas entre ambos géneros, los trabajadores hombres y mujeres tienen niveles similares de compromiso con la organización y de clima organizacional. Igual resultado se observa al segmentar las muestras por edades, sin embargo, en ambas muestras en el segmento de más de 40 años, aumenta el compromiso con la organización con los factores afectivo y normativo en un nivel alto.

Zamora (2009), en su estudio “Compromiso organizacional de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas”, mediante el cual examina esta relación. El tipo de investigación es de tipo descriptivo correlacional. El estudio mide la relación entre la variable compromiso organizacional (variable independiente) y la variable intención de permanencia (variable dependiente). El estudio fue realizado con los datos obtenidos de 539 profesores de enseñanza básica de la ciudad de Santiago. El autor concluye que con el compromiso afectivo es con la que se obtiene la más alta correlación; es decir, es la que muestra en mejor medida la intención de permanencia, seguida por el compromiso normativo, mientras que con el compromiso calculativo se obtiene la más baja correlación.

Betanzos y Paz (2007), en su investigación “Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional como Variable Aptitudinal”, en donde adoptan la propuesta de Peiró y Prieto (1996). Se trabajó en una empresa de telecomunicaciones que tiene un total de 800 empleados. La prueba fue no probabilística y fue integrada por 369 empleados. Los aspectos que midió el instrumento de compromiso organizacional fueron: Implicación (componente cognitivo), compromiso afectivo (componente emocional) y compromiso continuidad (componente comportamental). Se aplicó a una muestra de 50 trabajadores para verificar la comprensión del instrumento, instrucciones y claridad en los reactivos. Se analizó la fiabilidad de los componentes hallados (Alfa de Cronbach). Los autores concluyen en que este estudio deja constancia que el compromiso es una variable aptitudinal donde se refleja la liga afectiva entre el empleado y la organización, y donde se presenta el triple componente: cognitivo, afectivo y comportamental.

Mañas, Salvador, Boada, González y Abulló (2007), en su estudio “La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional”, cuyo propósito tuvo el analizar minuciosamente el papel del compromiso de los empleados en la administración pública. Se analizaron un conjunto de variables como la satisfacción laboral, la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso. La muestra estuvo compuesta por 697 empleados de la administración pública española; los autores concluyen que todas las dimensiones se relacionan significativamente. A la vista del patrón correlacional se observó que la asociación más baja surgió entre compromiso organizacional y bienestar psicológico, mientras que la más elevada se dio entre bienestar psicológico y bienestar por la vida. Por otro lado concentrándose en la variable criterio, es decir, el compromiso organizacional se deduce que la satisfacción laboral desempeña un papel decisivo en el compromiso organizacional; por lo tanto todo apunta que los empleados decidirán comprometerse con la organización si se encuentran contentos en la misma.

Betanzos, Andrade y Paz (2006), realizaron un estudio sobre “Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos” La presente investigación adoptó una posición integradora ante las diferentes perspectivas de estudio para determinar si la aplicación de los instrumentos más utilizados permite hacer evidente las dimensiones que engloban este constructo. Se aplicó el Cuestionario OCQ de Mowday, Steers y Porter (1982) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith (1993), en una muestra de 233 trabajadores de dos organizaciones: pública y privada, 52% hombres y 48% mujeres. Los resultados muestran cuatro dimensiones: identificación - implicación, compromiso afectivo, compromiso de continuidad (falta de alternativas) y compromiso normativo. Se evidenció que este constructo para la muestra estudiada es principalmente una actitud que le lleva a sentir apego y mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que la organización le brinda. Ambos cuestionarios aplicados en forma conjunta mejoran la medición del compromiso organizacional.

De los diferentes estudios revisados podemos encontrar que los patrones son los mismos a los antecedentes nacionales, sin embargo en estos se hace mayor énfasis a las formas de comprometerse que tienen los colaboradores y los factores que inciden en este compromiso; siendo los temas claves la satisfacción de los colaboradores y la valoración de los mismos (marketing interno).

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Motivación Organizacional

A continuación se presenta los conceptos más destacados de la motivación así como los enfoques desde el cual ha sido estudiado. Con ello se demuestra la importancia e influencia sobre el compromiso de los colaboradores.

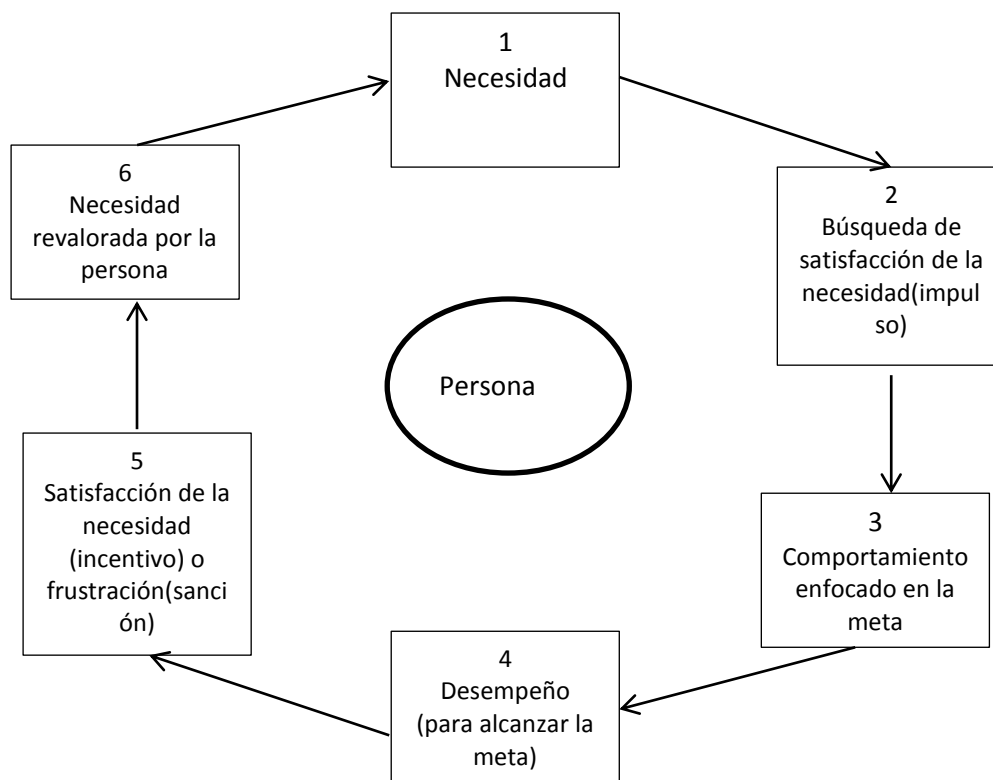
Definición etimológica: la palabra motivación proviene del latín movere, que significa mover.

El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas. Esta motivación involucra metas y objetivos por alcanzar.

Chiavenato en Comportamiento Organizacional (2009), indica que “la mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación apuntan a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que una persona busca conseguir y al alcanzarlas reducen las necesidades humanas. Las necesidades son las carencias o deficiencias, estas necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o sociológicas (relaciones sociales)” (p. 238)

A continuación les mostraremos el ciclo de la motivación elaborado según Chiavenato en Comportamiento Organizacional,

Figura 1: *Modelo simple del proceso de motivación*



Fuente: Chiavenato (2009)

Pues bien, se sabe que una enorme cantidad de factores motivan a las personas; no obstante, las necesidades humanas van cambiando, es decir, lo que nos motiva hoy podría no hacerlo el día de mañana. Por ello resulta vital entender cómo actúa el proceso de motivación.

Así lo refiere Chiavenato en *Gestión del Talento Humano* (2009), “las organizaciones y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo, en las organizaciones se establecen nuevos objetivos mientras que los existentes se revisan y modifican; se crean nuevos departamentos y los antiguos se reestructuran, las personas salen de la organización o cambian de puesto; llegan otras personas, nuevos productos. (p. 348)

La motivación está íntimamente relacionado con el estado de ánimo de las personas, es por ello la importancia de conocer los factores que afectan la motivación, ya que las personas pasan la mayor parte del día en sus organizaciones, ello nos permitirá poder ayudar a crear las condiciones necesarias para contar con trabajadores motivados.

Conceptos de la variable Motivación

Frederick Herzberg (1959), citado en Chiavenato (2009), define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación (logros, reconocimientos, responsabilidad) y factores de higiene (sueldo, ambiente físico, ambiente de trabajo). (p. 245)

Para el autor los factores motivacionales se refieren a los aspectos internos de la persona, mientras que los factores higiénicos se refieren a los aspectos externos a él.

La motivación representa las fuerzas que influyen sobre o en el interior de las personas y que provocan que se comporten de una manera específica.

Para Maslow (1943), citado en Robbins & De Cenzo (2009), psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. La idea principal es que solo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más bajo nivel.

Según McClelland (1961), citado en Chiavenato (2009), afirma que la motivación en un individuo se debe a la búsqueda de tres necesidades: la necesidad de logro (superación personal); necesidad de poder (referido al deseo de influir en los demás, de controlarlos) y la necesidad de afiliación (el deseo de establecer relaciones, formar parte de un grupo) (p. 247)

Para Robbins & De Cenzo (2009), la motivación es la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad personal. (p. 266)

Chiavenato en Comportamiento Organizacional (2009), define la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. La relación que exista entre el individuo y la situación que esté viviendo, determinará el grado de motivación de la persona. (p. 237)

Podemos definir la motivación como todo aquello que impulsa a las personas a actuar de una determinada forma o que da origen a un determinado comportamiento o actitud frente a algo.

Así también podemos entenderla como el conjunto de razones que explican el accionar de un individuo, o bien, la razón del motivo o motivos por lo que se hace una cosa.

Enfoques teóricos de la motivación

Existen muchas teorías sobre la motivación desde diferentes perspectivas, a continuación les presentaremos los principales estudios al respecto:

Pirámide de necesidades de Maslow: está basada en la llamada pirámide de las necesidades, tales como:

Las necesidades fisiológicas (alimentación, habitación y protección)

Las necesidades de seguridad (libre de peligros)

Las necesidades sociales (amistad, participación pertenencia a grupos, amor y afecto)

Las necesidades de estima (autoestima, amor propio y confianza en sí mismo)

Las necesidades de autorrealización (desarrollo de aptitudes y capacidades)

En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior. (Robbins& De Cenzo 2009)

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales.

Cada persona nace con ciertas clases de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias.

A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.

Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

Teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento: Alderfer trabajo con la pirámide de Maslow y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento.

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 las necesidades de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización. (Chiavenato, 2009)

A diferencia de la pirámide de 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 de orden superior.

Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una 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 la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior.

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland: Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

La necesidad de realización, es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí.

La necesidad de poder, es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir a ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural.

La necesidad de afiliación, es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia; como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño. (Robbins& De Cenzo 2009)

De esta teoría se puede deducir algunos aspectos respecto a esta postura, mostrando las siguientes conclusiones:

Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados.

La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de sociabilización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.

Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos.

Teoría de la Equidad: Fue desarrollada por Adams y es la primera que se refirió al proceso de la motivación; se basa en el comportamiento que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de los otros.

Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en el (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad; pero cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con si misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referentes para la comparación:

Propia interna, la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.

Propia externa, la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.

Otro interna, comparación con otra persona dentro de la misma organización.

Otra externa, comparación con otra persona de otra organización.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

Modificar las entradas (aportaciones), con un menor esfuerzo en el trabajo.

Modificar los resultados, se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.

Distorsión de la propia imagen, la persona percibe que trabaja más o menos que otras.

Distorsión de la imagen de otros, la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.

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

Abandonar la situación, se deja el empleo o la organización.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Recientemente la teoría de la equidad incorporo la justicia de los procesos, la forma en que se define la distribución de las recompensas; se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa. (Chiavenato, 2009)

Teoría de las expectativas de Vroom: La teoría 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, se basa en tres conceptos: La valencia, es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica.

La expectativa, es la creencia de que el esfuerzo llevara al desempeño deseado.

Existen objetivos intermedios y graduales que conducen a un resultado final. La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos, mediante la representación de una cadena de relación entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. 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.

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

Los objetivos individuales, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo (dinero, la aceptación social y el reconocimiento).

La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales

Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad. (Chiavenato 2009)

Entonces podemos concluir que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos.

La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones.

Teoría de la definición de objetivos: Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Este indica a la persona que debe hacer y cuanto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo.

La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas.

Locke busca demostrar varios aspectos:

La importancia de los objetivos para motivar a las personas

Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual

Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles

La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño

Según la teoría de la definición de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas:

El dinero

Definición de objetivos

Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos

Rediseño de los puestos y las tareas. (Chiavenato, 2009)

Teoría del refuerzo: adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. Esta teoría es contraria a la teoría de la definición de objetivos.

El comportamiento depende de sus consecuencias, si la consecuencia es positiva y favorable, reforzara el comportamiento; lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita.

Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

El refuerzo positivo, sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables.

El refuerzo negativo, sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable.

La sanción, sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra.

La extinción, sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa.

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en las personas a fin de lograr mejoras laborales continuas. (Chiavenato, 2009)

Teoría de los dos factores de Herzberg: la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados.

Los factores higiénicos, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, etc. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente, cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas; pero cuando son precarios provocan insatisfacción.

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

Los factores motivacionales, se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia; cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarias acaban con ella.

Los factores de satisfacción son: Uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, autoevaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009)

Dimensiones de la motivación

Para la presente investigación se utilizará el enfoque de Herzberg, citado en Chiavenato (2009), quien plantea que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados. Así las dimensiones de la motivación se componen en:

Factores higiénicos o extrínsecos

Se refieren a las condiciones que rodean a las personas. Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

Estos factores incluyen las instalaciones y el ambiente, condiciones físicas, prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, reglamentos internos, etc.

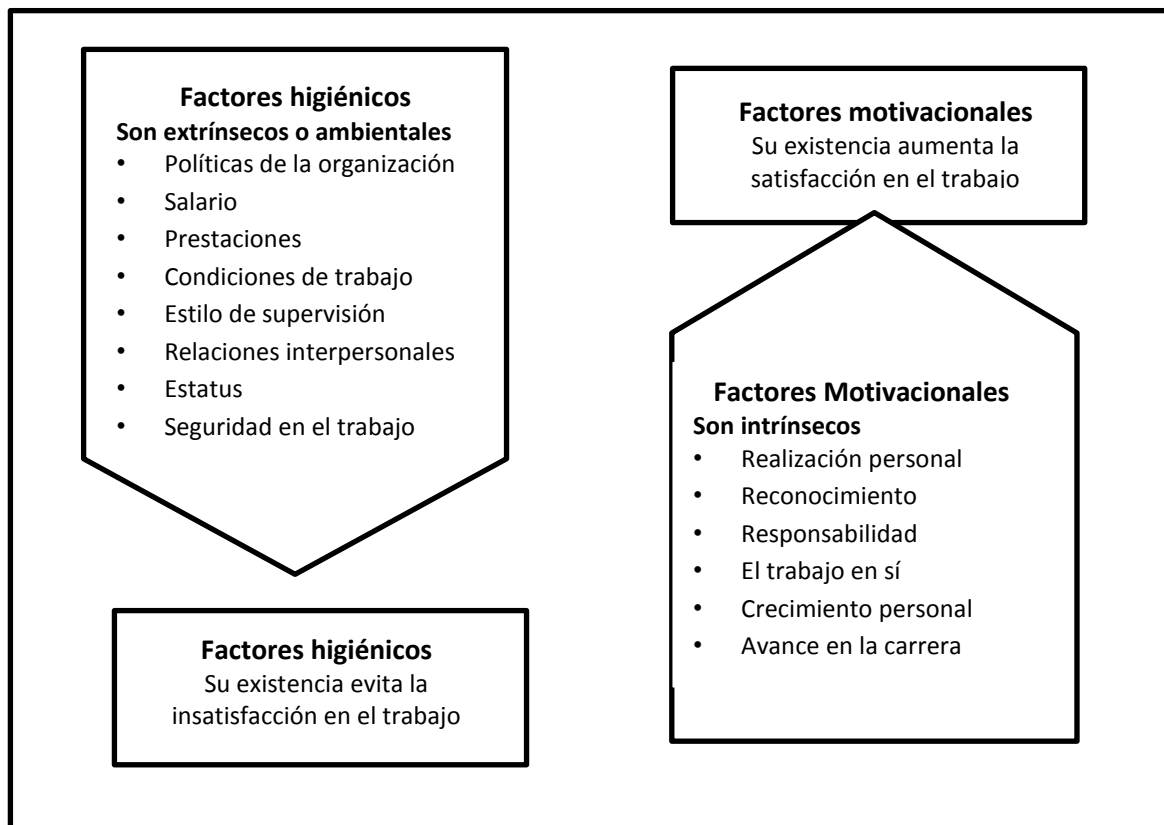
Estos factores higiénicos no obstante tienen una capacidad limitada para influir en la gente. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, sin embargo cuando son precarios provocan insatisfacción. Estos factores son, políticas de la organización, salario, prestaciones, condiciones de trabajo, estilo de supervisión, relaciones interpersonales, estatus y seguridad en el trabajo.

Factores motivacionales o intrínsecos

Se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con la persona. Cuando estas son óptimas elevan sustancialmente la satisfacción de las personas en el trabajo y cuando son precarios acaban con ella. Estos factores son: realización personal, reconocimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento personal y avance en la carrera.

Figura 2

El efecto de los factores higiénicos y motivacionales



Fuente: Chiavenato (2009)

1.2.2 Compromiso organizacional

Debido a la gran importancia para las organizaciones, el compromiso organizacional ha sido y es objeto de muchos estudios para entender cuáles son los factores que influyen en él, así como los elementos que contribuyen en su mejora.

Es importante entender el papel que cumplen los valores en los aspectos relacionados al compromiso organizacional, ya que estos valores son las que nos darán los primeros indicios de las actitudes y comportamientos de los individuos. En este sentido si se pudiera entender como los valores individuales afectan a la organización, permitiría crear un ajuste entre los valores del empleado y los de la organización. Así lo refiere Cohen (2009) citado en Ruiz de Alba J, 2013, “en la medida que exista mejor congruencia entre los valores de los empleados y los de la empresa es más fácil que se produzca el compromiso”.

“Los valores son considerados como la pieza central en la que se encuentran las personas y las empresas en las que trabajan. La presunción que subyace es que las personas estarán más felices, motivadas y satisfechas, en la medida en que sus valores sean congruentes con los que estén presentes en las empresas en las que trabajen”. (Berings, De Fruyt, y Bouwen, 2004, citado en Ruiz de Alba, 2013).

Otro elemento importante que interviene en el compromiso y que tiene su fundamentación en el marketing interno -orientación de las organizaciones hacia el cliente interno- es la equidad, en este sentido el compromiso ejerce un rol de eje central entre el mercado interno de una organización-sus empleados (clientes internos) y el mercado externo (clientes). El compromiso como eje ha permitido construir la teoría de la equidad como una ecuación de una parte entre lo que reciben los empleados de la organización y lo que aportan y externamente entre los clientes aportan a la organización y lo que reciben de ella.

Para Moorman (1991) citado en Ruiz de Alba, 2013, “la justicia ejercida en el seno de una empresa en lo que afecta a los empleados determina el que se sientan tratados bien y de manera equitativa en su trabajo. Esto va a influir entre otras consecuencias en su trabajo”.

De esta manera, si los colaboradores perciben que reciben un trato equitativo, estarán más predispuestos a desarrollar actitudes positivas en sus

centros de labores lo que permitirá que se sientan más comprometidos con su organización.

La satisfacción de los empleados de la organización (clientes internos), facilitará que los clientes reciban un mejor servicio, pues los colaboradores al estar satisfechos estarán mejor predispuestos para prestar un servicio de calidad. Es aquí como surge el término de marketing interno, por el cual las organizaciones hacen un esfuerzo por comprender las necesidades de sus colaboradores y así fomentan su satisfacción laboral.

De los diversos estudios podemos concluir que la orientación al mercado interno que adoptan algunas organizaciones, permite crear y potenciar una ventaja competitiva consiguiendo unos empleados más satisfechos y predispuestos al compromiso.

Conceptos de la variable compromiso laboral

El compromiso laboral viene a ser la identificación de los personas para con la organización, se refleja en la voluntad de hacer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización siempre que ello represente un beneficio también personal.

Definimos el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y la aceptación en las metas y los valores de la organización, la disposición por realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

Para Robbins (2009), compromiso laboral es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Para Díaz y Montalván (2004), el compromiso organizacional sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Meyer & Allen (1991), citado en arias 2001, definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una

organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Para Álvarez (1992), el compromiso es un concepto que dice relación a la buena disposición del empleado hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad hacia la empresa.

Dimensiones del compromiso laboral

Se utilizará la dimensión de Meyer & Allen (1991) citado por Arias, 2001. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo.

Compromiso Afectivo (deseo)

El compromiso afectivo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. (Meyer & Allen, 1991 citado por Arias, 2001).

El compromiso afectivo hace referencia al sentimiento del empleado por la empresa como un todo, representado por la relación afectiva y emocional, al satisfacer sus necesidades y expectativas, mostrando un marcado orgullo de permanencia.

Representa el grado en que el trabajador se involucra emocionalmente con su organización y se siente parte de ella.

Compromiso de Continuidad (necesidad)

Se refiere al reconocimiento de la persona con respecto a los costos (financieros, físicos y psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro trabajo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el empleado se siente vinculado a la organización porque ha invertido tiempo dinero y esfuerzo y dejarlo implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas. Se refleja aquí una faceta calculadora. (Meyer & Allen, 1991 citado por Arias, 2001).

Se manifiesta como la percepción del empleado de acumular significativas inversiones con la organización que no quiere perder (asociados a los costes de

abandonar la organización) y falta de alternativas percibidas (relacionados con la escases de oportunidades de encontrar un empleo similar al que desempeña).

De lo anterior se desprende que la fuente del componente es la valoración de las inversiones realizadas en la organización o la percepción de otras alternativas y por lo tanto se permanece en la organización porque sería perjudicial no hacerlo.

Compromiso Normativo (deber)

Se fundamenta en la creencia de la lealtad a la organización, en un sentido moral, quizá por percibir ciertas prestaciones, por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas conduce a un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la organización, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización, por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador. (Meyer & Allen, 1991 citado por Arias, 2001).

El compromiso normativo muestra tanto la reciprocidad empleado – empresa como las gerencias normativas conductuales subjetivas, producto de los distintos procesos de influencia social que se desarrolla en la empresa; es decir, cuando los empleados perciben que tienen beneficios que le brinda la organización, se crea sentimientos de obligación que motivan a los empleados actuar, valorando a su organización (reciprocidad).

El compromiso normativo está relacionado al deber que siente la persona a continuar en la organización, es decir, se refiere al sentimiento de obligación de permanencia en la organización, por lo tanto dejarla, no es considerado correcto por parte del trabajador.

Tabla 1.

Las tres dimensiones del compromiso en relación a otros elementos

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe.	“Tiene” que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se “aceptan” a cambio del salario)	Desempeño al mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	“quiere” estar en la organización Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo esta “determinado” a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si esta es de ayuda)	Relacional (fidelización) (Vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Fuente: Ruiz de Alba (2013)

1.3 Justificación

En la actualidad muchos son los estudios respecto al compromiso laboral y la motivación de sus colaboradores, debido a la importancia que representa para las organizaciones.

En este sentido las organizaciones públicas no son la excepción al tema, es por ello que se promulgó la ley de modernización del estado.

La ley 27658 de modernización de la Gestión del Estado, mediante el cual se declara al estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos. (El Peruano pag.216537)

La presente ley en su artículo 4- señala la finalidad del proceso de modernización del estado: “el proceso de modernización del estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

Las empresas del sector público están orientadas hacia un cambio de paradigma: pasar de una gestión pública burocrática hacia una gestión pública por resultados. Hoy las distintas entidades se están alineando hacia un enfoque moderno de la administración pública mediante la utilización de herramientas administrativas y tecnológicas para una mejora en sus procesos.

Con ello se busca:

Estado al servicio de la ciudadanía

Gestión pública descentralizada (política permanente del estado mediante el cual se busca desarrollo integral del país)

Administración pública más transparente y con mayor capacidad de gestión (rendición de cuentas)

Mejorar la economía, mediante la eficacia y la eficiencia de los proyectos y programas estratégicos (gestión por resultados)

Orientarse hacia la prestación de servicios (productos-intervenciones), de calidad y orientadas al ciudadano (cliente)

Justificación social

Son muchos los esfuerzos que se están dando para el logro de estos fines; sin embargo, muchas veces el aspecto humano es el que se deja de lado o se descuida por poner todas las miras en el logro de los objetivos organizacionales.

Mediante esta investigación se pone de manifiesto la importancia del ser humano como principal activo de toda organización y ponemos de manifiesto que es indispensable contar en la gestión pública con colaboradores motivados y comprometidos con la organización. Hoy en día en el sector público vemos colaboradores desmotivados y con poco compromiso con las organizaciones a las que pertenecen debido a muchos factores. Una de las principales razones se da cuando las organizaciones olvidan que las personas son un todo y no meros trabajadores, sintiéndose no valorados, lo que conlleva a su desmotivación y a un bajo compromiso organizacional.

Esta investigación pretende poner de manifiesto que las organizaciones no podrán contar con colaboradores comprometidos si antes ellas no se preocupan por los aspectos relacionados a la motivación organizacional.

Justificación Metodológica

Así, para poder encaminar una gestión pública orientada hacia los resultados, con organizaciones descentralizadas, transparentes y orientadas al ciudadano es importante generar estudios sobre el sector público, para plantear la problemática y proponer acciones de mejora que permitan llevar a buen puerto la relación organización-ciudadanía.

Esto es ser capaces de mirar a las organizaciones no solo como tales sino como un conjunto de personas que conviven y a las que es indispensable brindarles las condiciones necesarias para poder realizar su labor de la mejor manera.

Asimismo resulta de interés conocer a las personas que integran las organizaciones (sus dudas, intereses, percepciones, etc.) con el fin de poder conjugar los objetivos personales a los objetivos organizacionales.

Justificación Práctica

En este contexto de ideas, la problemática antes descrita situada en las organizaciones del Estado, específicamente en la Secretaría Institucional de la SUNAT, se observa que hay acciones encaminadas con el fin de lograr un clima laboral favorable. Sin embargo estos esfuerzos no son suficientes, puesto que no enfocan el tema desde el elemento eje del accionar humano “la motivación” y el papel que cumple en el compromiso y la identidad de cada colaborador, lo cual se ve reflejado en el desempeño organizacional.

Desde esta perspectiva se pretende abordar la presente investigación científica en la Secretaría Institucional de la SUNAT con dos variables fundamentales: la motivación y sus diferentes dimensiones y el compromiso organizacional.

1.4 Problema

Realidad Problemática

Con el pasar de los tiempos, la evolución en el área de recursos humanos ha sido y es hasta la actualidad una gran preocupación para quienes tienen a cargo dicha dirección.

Es indudable que toda organización desea contar con colaboradores comprometidos, que se sientan orgullosos de pertenecer a la organización, porque ello permitirá el fortalecimiento de la misma y la consecución de sus objetivos institucionales.

Chiavenato (2002), menciona: “Antiguamente la ARH - Administración de Recursos Humanos-, se caracterizaba por definir políticas en las que a las personas se les consideraba de una manera genérica y estandarizada. Las técnicas de RH trataban a las personas como si todos fueran iguales, homogéneos. (p. 45)

En la actualidad existen muchos estudios que tratan de dar alcances sobre ¿Cómo lograr el compromiso de los colaboradores? Es por ello la importancia que implica que la organización se interese por saber ¿cómo percibe el trabajador su centro de labores?, así como los factores que lo motivan.

“Es importante reconocer que el trabajo como relación social ocupa un lugar importante en nuestras sociedades como medio de cohesión y participación de los individuos. Podemos afirmar que el trabajo ha dirigido los pasos de las personas y el desarrollo de las sociedades. La calidad y el contenido del trabajo, ha definido por encima de todas las cosas, la calidad de vida de los seres humanos”. (Andreassi 2004)

La cuidadosa atención que se está dando al aspecto social en las organizaciones nos ha llevado a un cambio de concepción sobre los recursos humanos, el cual supone pasar de un planteamiento tradicional: administración del personal, donde al personal se le concibe como un costo; a una concepción renovada: la dirección de los recursos humanos en la que se asienta y afirma la verdadera sinergia entre lo social y lo económico.

Las organizaciones del sector público están adoptando herramientas que antes eran exclusivas de las empresas privadas, puesto que existía una marcada diferencia entre lo que buscaba una y otra. A la empresa privada se le atribuía netamente la rentabilidad económica, mientras que a las empresas del Estado una rentabilidad social. Hoy sabemos que una adecuada sintonía entre ambas visiones es lo que permite a toda organización salir adelante.

Toda organización para poder mantenerse en su negocio debe lograr ser eficiente pero también eficaz en su gestión; y esta eficiencia y eficacia a la que aspira toda organización dependerá del buen desempeño de la misma. Al referirnos al desempeño organizacional, sin duda influyen varios factores, siendo el más importante e influyente el factor humano. El considerar a la persona como elemento principal viene a ser el punto de partida de toda organización. Al hablar de desempeño organizacional, nos referimos al desempeño individual de cada colaborador dentro de la misma. Para Chiavenato en Comportamiento Organizacional (2009), “El desempeño individual, que es la base del rendimiento organizacional; depende en gran medida de que las personas estén motivadas”. (p. 236)

No podemos negar que el factor humano es imprescindible para el desarrollo de las organizaciones; es por ello que resulta importante tener en cuenta sus aportes, sugerencias y opiniones a partir de sus experiencias y conocimientos.

Al entender el desempeño individual como base del organizacional, es necesario examinar cuáles son los factores que influyen en el individual y sin duda alguna uno de estos factores es el motivacional.

Para Chiavenato en Comportamiento Organizacional (2009), “la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas, es por ello que uno de los principales desafíos de la organización es motivar a las personas” (p. 238)

Así también lo refiere Alles (2011), “la motivación es esencial para el buen funcionamiento de una organización. Una empresa puede tener la mejor tecnología y el equipamiento más adecuado, pero si su personal no se siente motivado tales recursos no serán tan productivos como debieran”. (p. 301)

La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de las personas provocando que se comporten de una manera específica hacia el logro o consecución de las metas.

Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización y la motivación en el trabajo viene a ser como el combustible para el motor. Así lo refiere Chiavenato en Gestión del talento Humano (2009), “las personas son el principal patrimonio de las organizaciones; el capital humano de las organizaciones- compuestos por personas que van desde el más simple obrero, hasta el principal ejecutivo- se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones”. (p. 370)

Otro factor fundamental en el desempeño de los colaboradores es el grado de compromiso que tengan para con la organización de la que forman parte. A su vez el compromiso organizacional se ve directamente influenciado por el grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores con respecto a su organización.

El compromiso laboral es la identificación y creencia en las metas y los valores de la organización aceptándolas, y en definitiva deseando seguir formando parte de la misma

Es de vital importancia que la organización entienda que varios son los factores que actúan en forma simultánea, moldeando el desempeño individual y colectivo de las personas; y uno de los aspectos a tomar en cuenta es entender la complejidad del ser humano. Esta complejidad hace que muchas veces percibamos una misma situación de distintas formas. Cada individuo tiene o puede tener una percepción de la realidad diferente de la del resto de las

personas; es así que puede haber dos o más puntos de vista diferentes de una misma situación y puesto que nuestras percepciones se convierten en nuestra realidad, tendemos a apegarnos y creer en lo que percibimos

Para Chiavenato (2002),” el estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por este, en función de ello la conducta humana en las organizaciones presenta características importantes para ARH, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente la ARH. (p. 71)

Al respecto, Alles (2011), “Es menester de cada organización velar por activo más importante con el que cuenta, el ser humano, a fin de generar las condiciones necesarias que permitan su pleno desarrollo, logrando obtener lo mejor de él y por consiguiente obtener el compromiso del colaborador que se traducirá en un óptimo desempeño en sus funciones”. (p 297)

Es importante recordar que las personas son un todo, y concurren a laborar no solo llevando consigo la parte de su personalidad correspondiente a sus aspectos profesionales, sino que está presente todo el individuo, con emociones, alegrías tristezas y situaciones personales, sean positivas o negativas

Para Alles (2011), “las personas desean ser valoradas, reconocidas como tales y no como meros instrumentos. Respeto, Dignidad, Atención. Los empleados desean que se valoren sus habilidades y capacidades y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo”. (p. 304)

A este respecto, una buena política en Recursos Humanos por parte de la organización ayudará a generar las condiciones de armonía y consenso entre ambas partes, las personas al servicio de la organización y a su vez una organización preocupada por el bienestar de sus colaboradores.

Las organizaciones necesitan de sus empleados y los empleados necesitan de las organizaciones. El sentido de compromiso adquirido por el colaborador se manifiesta a través del cumplimiento de sus funciones y respeto de las normas de la organización mientras que por su parte la organización le ofrece los beneficios como salario, seguro social, jubilación etc. Estos intereses mutuos constituyen una meta suprema para los empleados- la organización y la sociedad.

Tanto las personas, como las organizaciones tiene sus propias necesidades y ambas no tienen que ser incompatibles.

Según Alles (2011), “La satisfacción de ambos grupos de necesidades es posible y cuando esto se logra es ampliamente satisfactorio para a ambas partes. (p. 284)

Sin embargo, no podemos perder de vista que las organizaciones son operadas y a su vez, dirigidas por personas; y por esta razón están propensas a sesgar algunas acciones o toma de decisiones que pueden afectar o desalentar el compromiso hacia la misma.

Como podemos ver, la motivación organizacional es un elemento muy importante que deberá ser tomado en cuenta por las organizaciones, en miras de poder entender cuáles son los factores que intervienen en el accionar de las personas y a su vez buscar el tan ansiado compromiso o lealtad hacia la institución

Teniendo en consideración las situaciones antes descritas se plantea a modo de reflexión, la siguiente pregunta general:

Problema General:

¿Qué relación existe entre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015?

Problemas Específicos:

Problema específico 1: ¿Qué relación existe entre los factores higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015?

Problema específico 2: ¿Qué relación existe entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015?

1.5 Hipótesis

Hipótesis General

Existe una relación positiva y directa entre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la secretaría institucional de la SUNAT de Lima 2015

Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1: Existe relación positiva y directa entre los factores Higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015.

Hipótesis específica 2: Existe relación positiva y directa entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015.

1.6 Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación existente entre la Motivación organizacional y el Compromiso Laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015.

Objetivos Específicos

Objetivo específico 1: Identificar la relación existente entre los factores higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015.

Objetivo específico 2: Establecer la relación existente entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables

Variable 1: Motivación Organizacional

Definición conceptual:

Para Herzberg (citado en Chiavenato, 2009) la motivación está definida por el resultado de dos factores: factores motivacionales o internas (logros, reconocimientos, responsabilidad) y factores de higiene o extrínsecos (sueldo, ambiente físico, ambiente de trabajo), esta idea es reforzada por Robbins & De Cenzo (2009), en la cual afirman que la motivación es la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad personal. (p. 266)

Definición Operacional:

Es importante para toda organización determinar cuáles son los factores que influyen en la motivación de la persona, para así fomentarlas y de esta manera poder contar con colaboradores motivados. Visto que la motivación organizacional es un tema muy complejo, al tratarse de la misma persona con todas sus complejidades, similitudes y diferencias, es menester de la organización adentrarse en este tema para tratar de fomentar un clima organizacional agradable a los colaboradores de la misma, por ello la motivación organizacional está determinada por los factores de las políticas de la organización, el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo, el estilo de supervisión, las relaciones interpersonales, el estatus, la seguridad de trabajo, la realización personal, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí, el crecimiento personal y el avance en la carrera.

Variable 2: Compromiso laboral

Definición conceptual:

Meyer & Allen (1991), citado en Arias (2001), definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Proponen tres componentes del compromiso: afectivo (lazos emocionales que las personas crean con la organización), de continuidad o conveniencia (conciencia de la persona respecto a la inversión

en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo) y normativo (la creencia en la lealtad hacia la organización por las oportunidades brindadas y las contraprestaciones obtenidas)

Definición Operacional:

Para determinar el estado psicológico de la persona frente a la organización es importante determinar no solo el grado de compromiso de los colaboradores sino también el tipo de compromiso que puedan desarrollar en el transcurso de su estadía en la organización. Así se pueden observar el compromiso afectivo, el cual nos muestra el apego del colaborador para con la empresa, el compromiso de continuidad, el que nos muestra una necesidad de seguir en la empresa por falta de otras opciones, y el compromiso normativo, que supone una lealtad o reciprocidad de parte de los colaboradores hacia la institución que les ofreció oportunidades y beneficios. Además todo ello está determinado por los lazos emocionales, las expectativas, el orgullo, el interés, las oportunidades, los miedos y temores, la lealtad, la reciprocidad y la permanencia.

2.2 Operacionalización de las Variables

Tabla 2

Operacionalización de la variable motivación organizacional

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Motivación Organizacional	Factores Higiénicos	Políticas de la organización	1-2	Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre
		Salario	3-4	
		Prestaciones	5-6	
		Condiciones de trabajo	7	
		Estilo de supervisión	8-9	
		Relaciones interpersonales	10-11	
		Estatus	12	
	Factores Motivacionales	Seguridad en el trabajo	13	
		Realización personal	14-15	
		Reconocimiento	16	
		Responsabilidad	17-18	
		El trabajo en si	19-20	
		Crecimiento personal	21	
		Avance en la carrera	22-23-24	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Operacionalización de la variable Compromiso laboral

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Compromiso Laboral	De continuidad	Lazos emocionales	1-2-3	Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre
		Expectativas	4	
		Orgullo	5-6	
		Interés	7-8	
	Afectivo	Oportunidades	9-10	
		Miedos / temores	11-12-13	
		Lealtad	14-15-16	
	Normativo	Reciprocidad	17-18-19	
		Permanencia	20-21	

Fuente: Elaboración propia

2.3 Metodología

Para la presente investigación se utilizó un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, hipotético deductivo.

En el enfoque cuantitativo se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico. (Hernández, Fernández y Baptista. 2010, p.4).

Se realizó una recolección de datos de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, las cuales fueron sometidos a la medición numérica y el análisis estadístico, y de esta manera probar la hipótesis general, así como las hipótesis secundarias que se plantearon.

Es no experimental ya que no se genera ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. (Hernández et al.2010, p.149).

El método hipotético consiste en ir de la hipótesis a la deducción para determinar la verdad o falsedad de los hechos, procesos o conocimientos mediante el principio de falsación. (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez. 2014, p. 136)

2.4 Tipo de Estudio

El tipo de investigación que se realizó, es de tipo básica, dado que se obtuvo los resultados sobre la realidad actual que están viviendo los colaboradores de la Secretaría Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, y las percepciones que estas tienen de su entorno laboral. Es básica además porque sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica; y fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia. (Ñaupas et al.2014, p. 91)

2.5 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, descriptivo, de corte transversal y correlacional.

Es no experimental ya que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en las que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández et al.2010, p.149).

Es un estudio descriptivo porque logró buscar especificar las propiedades y características de opinión y percepción de los viviendo los colaboradores de la Secretaría Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, respecto a las variables de estudio.

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández et al.2010, p.151). En esta investigación se intervino en los encuestados en un solo momento, lo cual da el carácter de un estudio transversal.

La presente investigación, es del tipo correlacional, dado que analizó la forma como se relacionan las variables entre sí por medio de un estudio de estadística inferencial. Los estudios correlacionales tiene como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (Hernández et al.2010, p.149).

Cuando las variables resultan correlacionadas, ello significa que al variar una la otra también lo hará, dicha correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable, si es negativa significa que sujetos con altos niveles en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable, si no hay correlación entre ambas variables con ellos indica que estas varían sin seguir ningún patrón sistemático entre sí.

La presente investigación está dirigida a responder si la motivación organizacional se asocia o se relaciona con el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT y en base a los resultados se determinó el grado o nivel de asociación.

2.6 Población, Muestra y Muestreo

2.6.1 Población

La población es “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández et al.2010, p.74).

Para la presente investigación, la población la conforman los colaboradores de la Secretaría Institucional, y sus tres divisiones: División de trámite documentario, la División de archivo Central y la alta Dirección. El número total de colaboradores es de 168 colaboradores, de los cuales diez son trabajadores con modalidad formativa (formación laboral juvenil – practicantes pre- profesionales); es decir, no se encuentran en planillas, y 73 trabajadores tienen contrato a tiempo parcial y no cuentan con el tiempo de permanencia en la institución para poder ser tomado en cuenta en el presente estudio.

Tabla 4
Colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

MODALIDAD DE CONTRATO	GENERO		TOTALES
	FEMENINO	MASCULINO	
Contrato parcial	49	24	73
Contrato plazo indeterminado	36	49	85
Modalidad formativa	5	5	10
	90	78	168

Fuente: CAP – SUNAT 2015

Por lo tanto, de la población de estudio, utilizando los criterios de exclusión expuestos líneas arriba, obtenemos un total de 85 colaboradores que conforman la unidad de análisis del presente estudio.

2.6.2 Muestra

La muestra para esta investigación está conformada por todos los colaboradores que cumplen con los criterios de inclusión: tiempo de permanencia mayor a 5 años y tipo de contrato indeterminado. Por ello de los 168 colaboradores, sólo 85 cumplen estos criterios.

Debido a que el número de individuos que conforman la unidad de análisis es bajo, se ha determinado intervenir mediante un cuestionario a todos los colaboradores que cumplen estos criterios, por ello en el presente estudio no hay una muestra estadística.

Tabla 5
Colaboradores de contrato indeterminado

Tiempo de permanencia	GENERO		TOTALES
	FEMENINO	MASCULINO	
DE 5 A 10 AÑOS	19	17	36
DE 10 A MAS	26	23	49
			85

Fuente: Elaboración propia

2.6.3 Muestreo

El muestreo del presente estudio fue no probabilístico, para la elección de los trabajadores que fueron parte de la muestra.

Es no probabilística o por conveniencia, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), porque la elección de los miembros para el estudio depende del criterio del investigador. Para la presente investigación se aplicó una encuesta a todo el personal con contrato indeterminado de la Secretaría Institucional de la SUNAT, habiendo tenido en cuenta los elementos de exclusión tales como modalidad contractual y permanencia en la institución no menor a cinco años. El tamaño de la muestra es de 85 colaboradores.

2.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó la técnica de la revisión documentaria y la encuesta.

Para el caso de revisión documentaria el instrumento utilizado fueron las fichas bibliográficas para la recolección de datos teóricos acerca de las variables de estudio en diferentes fuentes para la construcción del instrumento para la recolección de datos y poder obtener resultados para la contrastación de las hipótesis.

Para el caso de la encuesta, el instrumento utilizado fue la cédula de cuestionario que fue construido mediante la matriz de operacionalización de la variable con fuente de las bases teóricas del presente estudio.

Se utilizaron dos instrumentos en escala Likert con cinco alternativas que van desde en totalmente en desacuerdo, hasta totalmente de acuerdo.

Para la fiabilidad de los instrumentos, ambos fueron sometidos a una prueba piloto para obtener su confiabilidad.

El primer instrumento de la variable motivación organizacional nos arrojó un resultado de 0.748

Tabla 6
Confiabilidad de la motivación organizacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,748	24

Nota: Fuente. Programa estadístico SPSS versión 21.

El segundo instrumento de la variable compromiso laboral nos arrojó un resultado de 0.774

Tabla 7
Confiabilidad del compromiso organizacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,774	21

Nota: Fuente. Programa estadístico SPSS versión 21.

Para la validación de los instrumentos, estos fueron sometidos a juicio de expertos, los que confirmaron su validez

Tabla 8
Validación de instrumentos mediante juicio de expertos

Nº	EXPERTOS	PORCENTAJE	NIVEL DE VALIDEZ
1	Dr. José Muñoz Salazar	100 %	Muy buena
2	Dr. John Morillo Flores	100 %	Muy buena
PROMEDIO DE VALIDACIÓN		100 %	

2.8 Métodos de análisis de datos

En la presente investigación se aplicaron los instrumentos a los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima. Luego se tabuló en una base de datos en una hoja de Excel, ordenándose por dimensiones y variables. Luego de ello se introdujo los datos al programa IBM SPSS Statistics 21, para la realización de la estadística descriptiva e inferencial, con ello se obtuvo los resultados para la contrastación de las hipótesis propuestas.

En la aplicación de la estadística inferencial se aplicó la prueba de normalidad, la cual arrojó como resultado que los datos observados tienen una distribución anormal, es decir, corresponden a los no paramétricos, es por ello que se utilizó el estadístico Rho de Spearman,

A continuación se presenta la prueba de normalidad que evidencia un resultado menor 0.05

Tabla 9
Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Motivación	Compromiso
N		85	85
Parámetros normales	Media	2.00	2.29
	Desviación típica	.218	.458
Diferencias más extremas	Absoluta	.476	.445
	Positiva	.476	.445
	Negativa	-.476	-.261
Z de Kolmogorov-Smirnov		4.393	4.106
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.000

Nota: En la tabla apreciamos los resultados de la aplicación de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar el tipo de estadístico a aplicar.

Fuente: Programa estadístico SPSS versión 21.

De acuerdo a la tabla, el tipo de dato que se obtiene según la Prueba de Kolmogorov-Smirnov es anormal (datos heterogéneos) ya que los resultados para la variable motivación laboral fue de 0.000 y para la variable compromiso laboral fue de 0.000; ambas son menores a 0.05, por lo tanto el estadístico aplicado son los no paramétricos (Rho de Spearman).

CAPÍTULO III

Resultados

3.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Se presenta los resultados descriptivos de la investigación sobre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, un estudio realizado en el año 2015.

3.1.1 Estudio descriptivo sobre el nivel de motivación de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima 2015.

A continuación, en la tabla 10, se presentan los resultados descriptivos sobre el nivel de motivación organizacional, en referencia a sus componentes compuestos por la dimensión de los factores higiénicos y la dimensión de factores motivacionales en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, año 2015.

Tabla 10.

Nivel de motivación organizacional en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

Motivación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	2	2.4	2.4	2.4
	MEDIO	81	95.3	95.3	97.6
	ALTO	2	2.4	2.4	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Nota: Fuente. Programa estadístico SPSS versión 21

En la tabla 10, se aprecian los resultados respecto al nivel de motivación organizacional en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, de ello se tiene que el 95.3 % de la muestra de estudio, que representa a 81 colaboradores de la Institución, muestran un nivel de

motivación medio. Así también, el 2.4 % de la muestra de estudio, representado por 2 colaboradores tiene un nivel bajo de motivación. De la misma manera para el nivel de motivación alto de obtuvo un resultado de 2.4 % con respecto a la motivación organizacional en la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima 2015.

A continuación se presenta la figura 3 donde se aprecia gráficamente el resultado sobre nivel de motivación en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT de Lima.

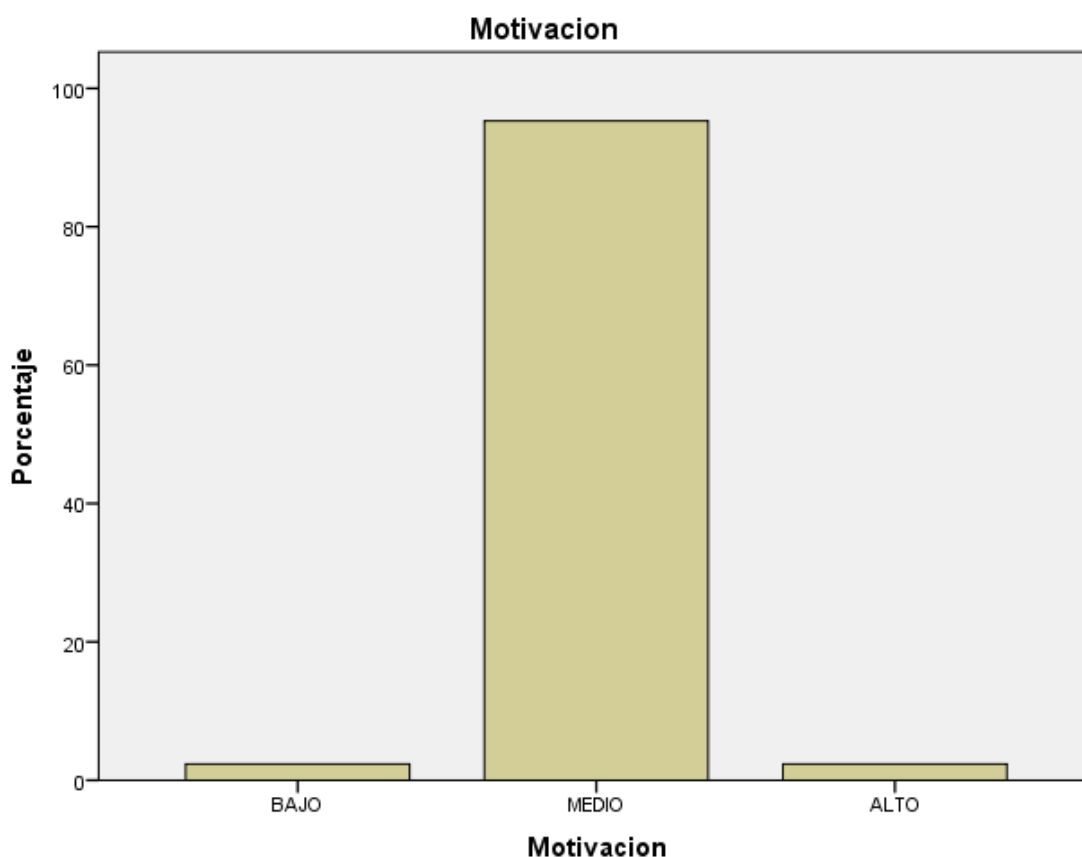


Figura 3. Nivel de motivación organizacional en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT

En la figura 3, a la luz de los resultados, podemos observar que casi la totalidad de los colaboradores de la Secretaria Institucional muestran un nivel de motivación organizacional medio. En la figura también podemos observar que el nivel de motivación organizacional alto y bajo casi no se ven representado en la muestra aplicada.

Estudio descriptivo sobre nivel de motivación organizacional en su dimensión de factores higiénicos

En la tabla 11, se aprecian los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT que refiere a los factores higiénicos de la motivación.

Tabla 11

Nivel de motivación de los colaboradores respecto a los factores higiénicos

Factores Higiénicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	7	8.2	8.2	8.2
MEDIO	76	89.4	89.4	97.6
ALTO	2	2.4	2.4	100.0
Total	85	100.0	100.0	

Nota: Fuente. Programa estadístico SPSS versión 21

De la tabla se tiene que el 89.4% de la muestra de estudio, que representa a 76 colaboradores de la Institución, muestran un nivel medio con respecto a los factores higiénicos de la motivación; mientras que un 8.2% de la muestra, representada por 7 colaboradores, muestra un nivel bajo respecto a este factor; así mismo tan solo un 2.4%, representado por 2 colaboradores tiene un nivel alto respecto a la dimensión estudiada.

A continuación se presenta la figura 4 donde se aprecia gráficamente el resultado sobre nivel de motivación en la dimensión de los factores higiénicos en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima.

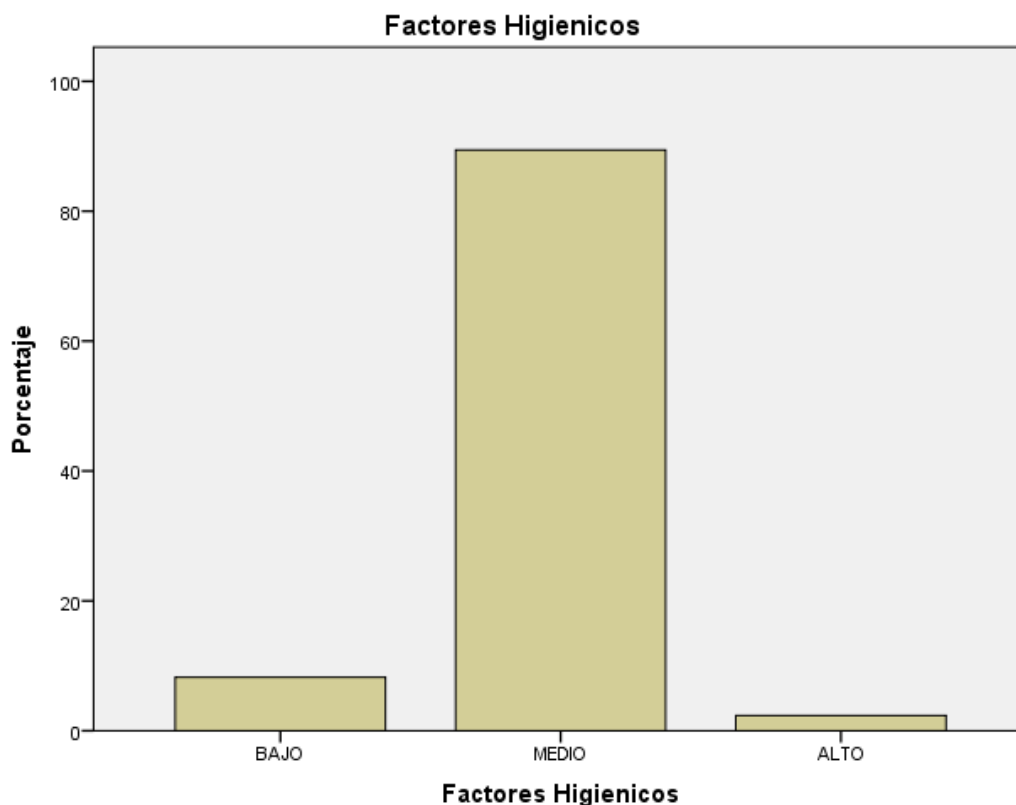


Figura 4. Nivel de los factores higiénicos en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT

En la figura 4, se observa que nueve de cada diez colaboradores de la Secretaria Institucional muestra un nivel medio de motivación respecto a la dimensión de los factores higiénicos; es decir la mayoría de colaboradores no manifiesta una insatisfacción con respecto a los factores higiénicos y se encuentran medianamente de acuerdo con su entorno laboral la cual cubre sus necesidades básicas. Así mismo existe un pequeño pero significativo porcentaje que muestra un nivel bajo en relación a los factores higiénicos, estos colaboradores se encuentran insatisfechos respecto a este factor y consideran no tener las condiciones necesarias para desarrollar sus labores. Mientras que un mínimo porcentaje muestra un nivel alto en relación a estos factores, estos colaboradores consideran contar con las condiciones necesarias para el desarrollo de sus tareas diarias, situación que debería ser el ideal de lograr en la mayoría de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT.

Estudio descriptivo sobre la motivación organizacional en su dimensión de factores motivacionales

En tabla 12, se muestra el resultado de encuesta aplicada a los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, respecto al nivel de motivación en su dimensión de factores motivacionales.

Tabla 12.

Nivel de motivación de los colaboradores respecto a los factores motivacionales

Factores Motivacionales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	3	3,5	3,5	3,5
	MEDIO	78	91,8	91,8	95,3
	ALTO	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Fuente. Programa estadístico SPSS versión 21

En la tabla 12, se aprecian los resultados de los factores motivacionales de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima en el año 2015. De ello se aprecia que el 91.8% de la muestra de estudio, representado por 78 colaboradores poseen un nivel medio respecto a los factores motivacionales; así mismo se puede observar en la tabla, que un 4.7% que representa a 4 colaboradores de la institución muestran un nivel alto de los factores motivacionales mientras que un 3.5 % representados por 3 colaboradores de la institución evidencian un nivel bajo respecto a esta dimensión.

En la figura 5, se aprecia gráficamente el resultado sobre los factores motivacionales en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, para el año 2015.

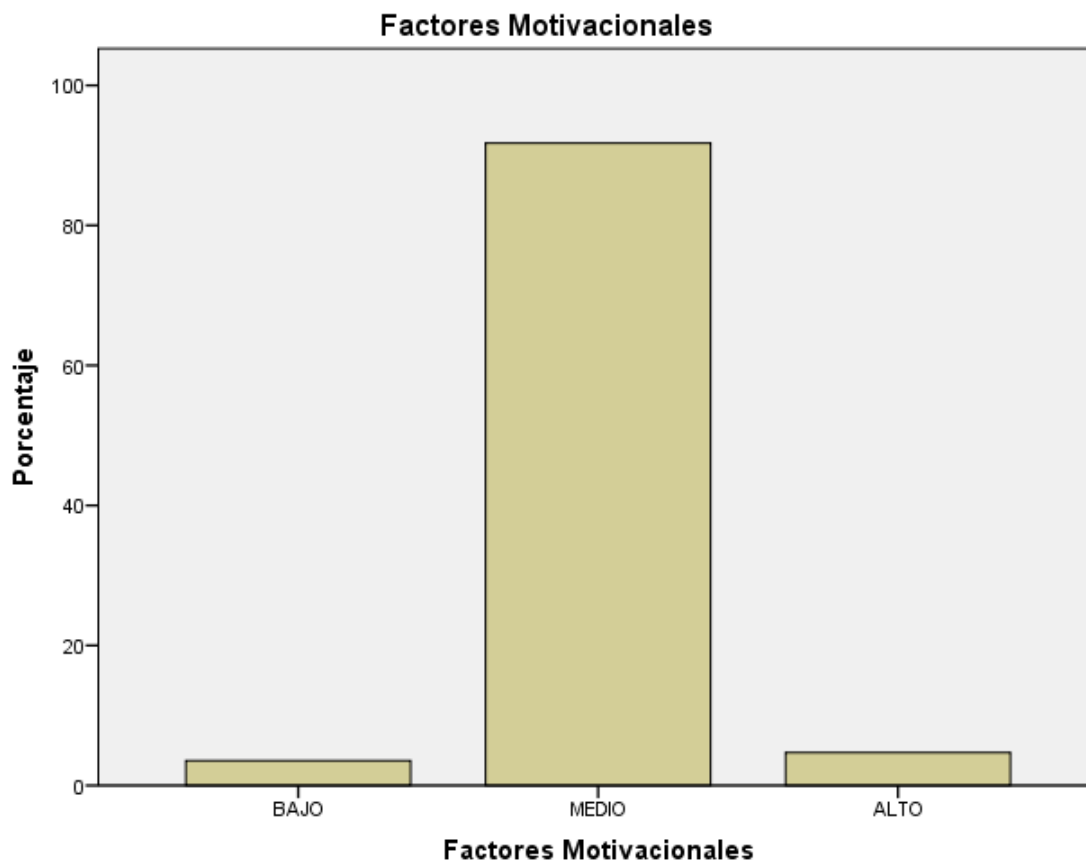


Figura 5. Nivel de los factores motivacionales en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

En la figura 5, se observa que es contundente el nivel medio que los colaboradores muestran respecto a los factores motivacionales, es decir, se encuentran medianamente satisfechos con las labores desempeñadas, y dejan entre ver que no se sienten totalmente conformes con las mismas, siendo un punto muy importante por atender toda vez que los colaboradores pueden sentir que las tareas que realizan, no permiten desarrollar sus habilidades y poner en práctica sus conocimientos adquiridos. Por otro lado la figura muestra un pequeño porcentaje que evidencia tener un nivel alto de los factores motivacionales; es decir, para este pequeño grupo la ejecución de sus labores diarias les permite lograr su realización y crecimiento personal. Así mismo existe un grupo también pequeño que muestra un nivel bajo en los factores motivacionales, para este pequeño grupo, las labores y tareas que realizan cotidianamente no satisfacen sus expectativas en cuanto a realización y crecimiento personal.

3.1.2 Estudio descriptivo sobre el nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima 2015

En tabla 13, se muestra el resultado de encuesta aplicada a los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT.

Tabla 13.

Nivel de compromiso laboral de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

Compromiso laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MEDIO	60	70,6	70,6	70,6
Válidos	ALTO	25	29,4	29,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Fuente. Programa estadístico SPSS versión 21

En la tabla 13, se aprecian los resultados sobre el compromiso laboral de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT en el año 2015, de ello se aprecia un 70.6% lo cual representa a 60 colaboradores, con un nivel medio en el compromiso laboral; en la tabla también podemos observar que un 29.4%, representado por 25 colaboradores muestran un nivel alto para el compromiso laboral. Además se puede visualizar en la tabla, que ningún colaborador muestra nivel bajo para el compromiso laboral

En la figura 6, se aprecia gráficamente el resultado sobre el compromiso laboral de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima, 2015.

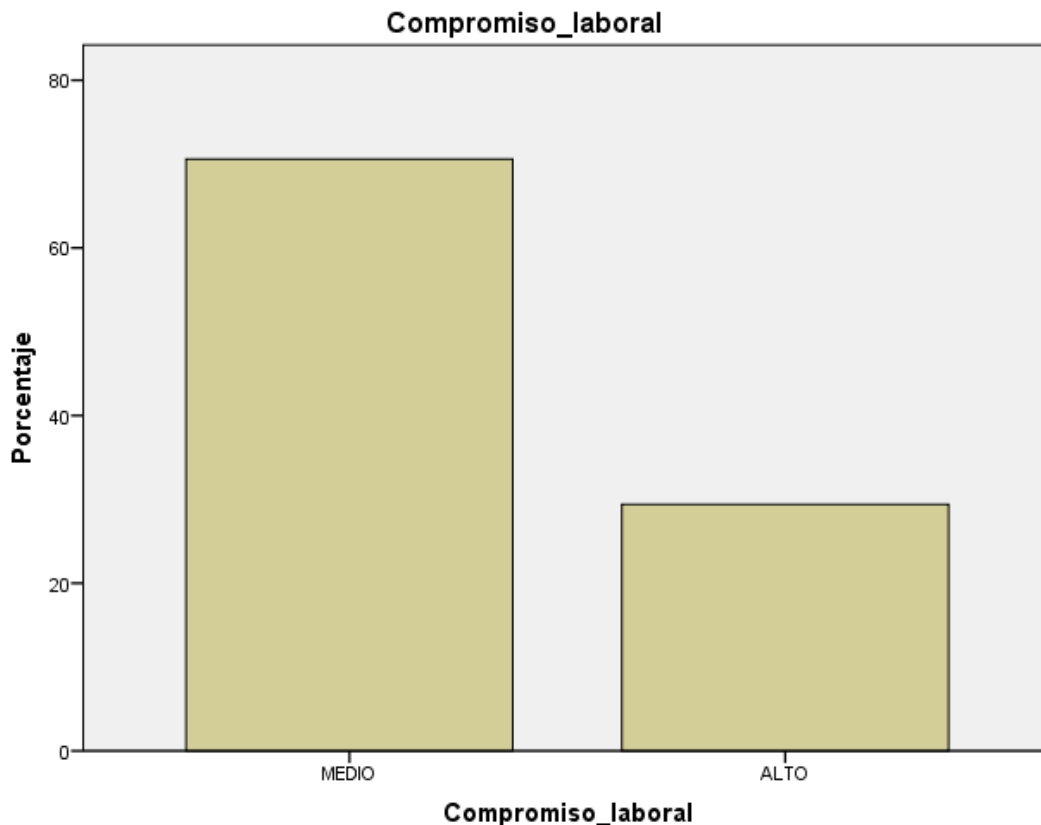


Figura 6. Nivel del compromiso laboral de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

En la figura 6, se observa que siete de cada diez colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, muestra un nivel medio para el compromiso Laboral, es decir se encuentran medianamente comprometidos con la institución, esto debido a varios factores que condicionan su predisposición. Así mismo se puede observar que casi un 30% de los colaboradores evidencia un nivel alto de compromiso laboral; es decir este número de colaboradores se encuentran totalmente comprometidos con la institución y por lo tanto se encuentran orientados a la consecución de los objetivos institucionales; situación que sería el ideal de lograr para con el mayor número de colaboradores de la institución.

Estudio descriptivo sobre el compromiso afectivo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima, 2015

En tabla 14, se muestra el resultado del estudio descriptivo sobre el compromiso afectivo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015.

Tabla 14.

Compromiso afectivo en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

Compromiso Afectivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	3	3,5	3,5	3,5
	MEDIO	46	54,1	54,1	57,6
	ALTO	36	42,4	42,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Fuente. Programa estadístico SPSS versión 21

En la tabla 14, se aprecian los resultados del compromiso afectivo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima en el año 2015, de ello se obtiene que el 54.1% de la muestra de estudio, que representa a 46 colaboradores de la institución evidencia un nivel medio en el compromiso afectivo. En la tabla también se observa que un 42.4%, representado por 36 colaboradores de la institución muestran un nivel alto respecto al compromiso afectivo, mientras que tan solo un 3% de la muestra, representado por 3 colaboradores, evidencian un nivel bajo de compromiso afectivo.

En la figura 7, se aprecia gráficamente el resultado sobre el compromiso afectivo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015.

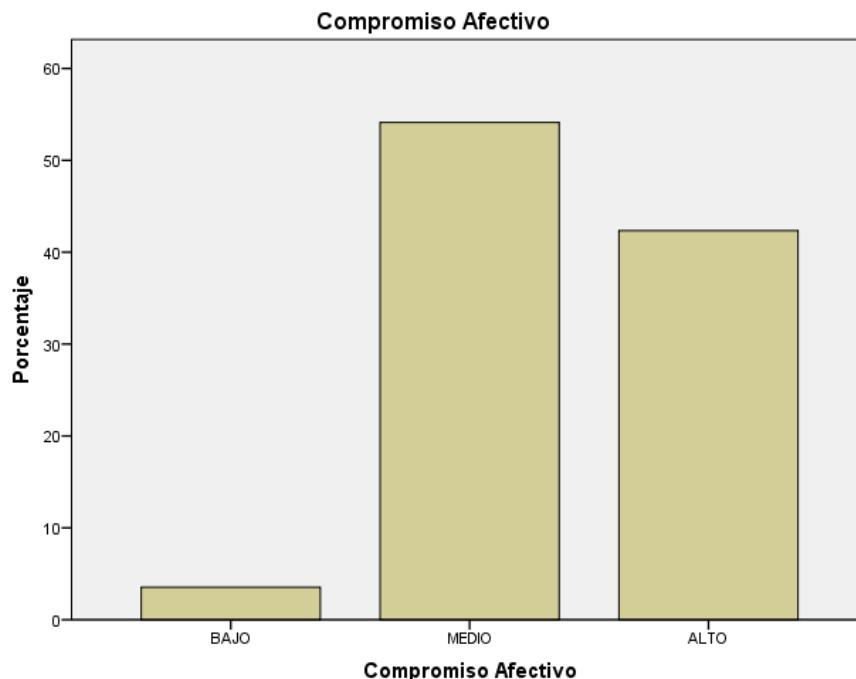


Figura 7. Nivel del compromiso afectivo de los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT

En la figura 7, se observa que cinco de cada diez colaboradores muestran un compromiso afectivo de nivel medio; es decir, este porcentaje de colaboradores se encuentran medianamente comprometidos afectivamente (sentimental y emocional) con la institución, no se han involucrado, totalmente y desarrollan el sentido de orgullo y pertenencia a medias. Por otro lado se puede observar que existe un gran porcentaje de colaboradores que evidencian un compromiso afectivo alto, es decir, para ellos el vínculo con la organización es emocional y por lo tanto disfrutan de su permanencia en la misma. Estos colaboradores han desarrollado el sentido de pertenencia y orgullo hacia la institución. La figura también evidencia un número muy pequeño que muestra un nivel bajo en el compromiso afectivo; para estos colaboradores el vínculo con la institución no se manifiesta por el aspecto emocional y no han llegado a involucrarse ni a sentir orgullo por pertenecer a la organización.

Estudio descriptivo sobre el compromiso de continuidad de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima, 2015

En tabla 15, se muestra el resultado del estudio descriptivo sobre el compromiso de continuidad de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015.

Tabla 15.

Compromiso de continuidad de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

Compromiso Continuidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	2	2,4	2,4	2,4
	MEDIO	71	83,5	83,5	85,9
	ALTO	12	14,1	14,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Fuente. Programa estadístico SPSS versión 21

En la tabla 15, se aprecian los resultados del compromiso de continuidad de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, en el año 2015, de ello se obtiene que el 83.5% de la muestra de estudio, que representa a 71 colaboradores de la institución, evidencian un nivel medio respecto al compromiso de continuidad. En la tabla también se observa un 14.1% representados por 12 colaboradores de la institución, muestran un nivel alto de compromiso de continuidad, mientras que tan solo el 2.4% representados por 2 colaboradores de la institución, muestran un nivel bajo de compromiso de continuidad.

En la figura 8, se aprecia gráficamente el resultado sobre el compromiso de continuidad de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT.

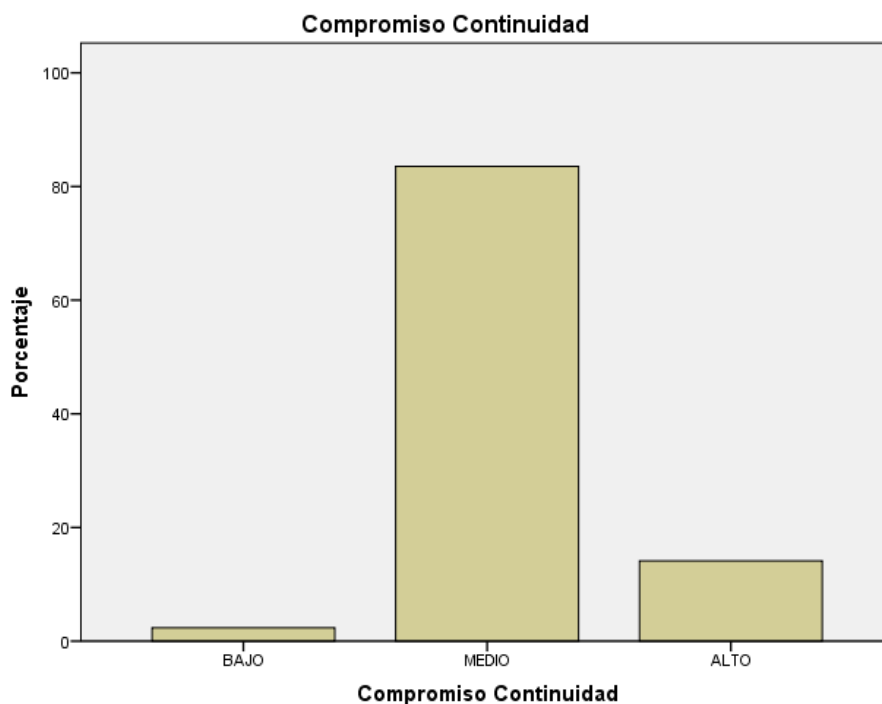


Figura 8. Nivel del compromiso de continuidad de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

En la figura 8, se observa que ocho de cada diez colaboradores de la institución muestran un compromiso de continuidad medio, es decir, estos colaboradores valoran medianamente sus inversiones y costos respecto al tiempo y esfuerzo vertidos en la institución, además de percibir los costos de oportunidad respecto a abandonar su trabajo. Asimismo se puede apreciar que un porcentaje pequeño de colaboradores presenta nivel alto de continuidad, es decir, para estos colaboradores si es un factor importante el tiempo y esfuerzo invertido en la institución así como las pocas oportunidades de conseguir otro trabajo si decidiera dejar la organización, para estos colaboradores el abandonar la organización representaría perderlo todo. Por otro lado en la figura podemos ver que la muestra nos arroja un mínimo de colaboradores que tiene un nivel bajo el compromiso de continuidad, lo que nos muestra que son muy pocos los colaboradores a los que no les preocuparía abandonar la organización.

Estudio descriptivo sobre el compromiso normativo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima, 2015

En tabla 16, se muestra el resultado del estudio descriptivo sobre el compromiso normativo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015

Tabla 16.

Compromiso normativo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

Compromiso Normativo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	3	3,5	3,5	3,5
	MEDIO	61	71,8	71,8	75,3
	ALTO	21	24,7	24,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Fuente. Programa estadístico SPSS versión 21

En la tabla 16, se aprecian los resultados del compromiso normativo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima, en el año 2015, de ello se obtiene que el 71.8% de la muestra, representado por 61 colaboradores presentan un nivel medio respecto al compromiso normativo. También se puede apreciar un 24.7% de la muestra, representado por 21 colaboradores quienes tienen un nivel alto del compromiso normativo. Por otro lado se aprecia tan solo un 3.5% de la muestra, representado por 3 colaboradores que tiene un nivel bajo del compromiso normativo

En la figura 9, se aprecia gráficamente el resultado sobre el compromiso normativo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima, 2015.

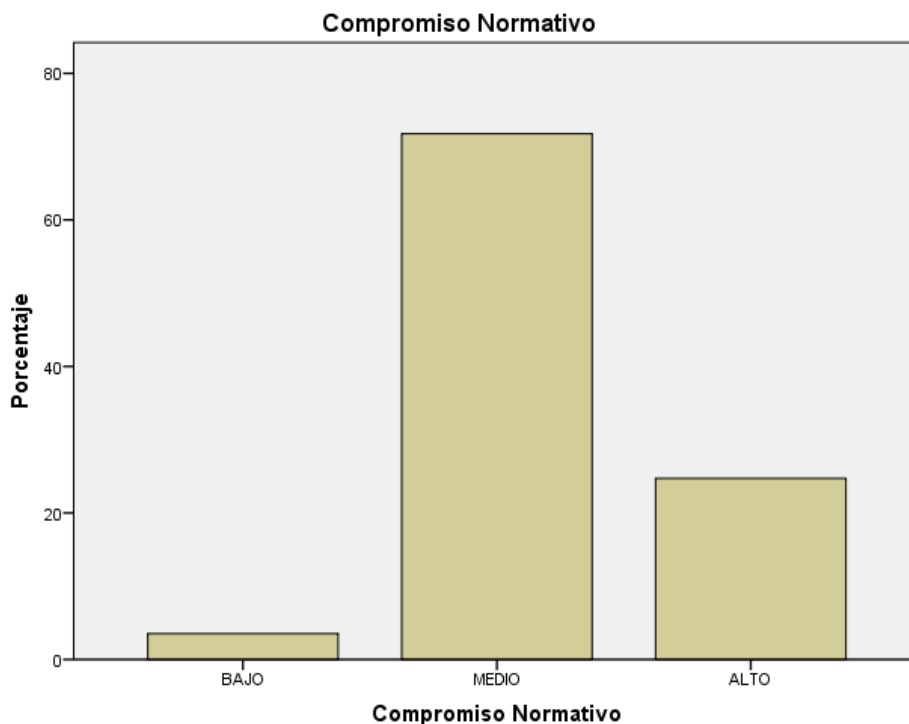


Figura 9, Nivel del compromiso normativo de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT

En la figura 9, podemos observar que siete de cada diez colaboradores presenta un nivel medio de compromiso normativo; es decir, estos colaboradores se sienten medianamente en deuda con la institución. Por otro lado la figura nos muestra un gran porcentaje de colaboradores quienes muestran un nivel alto de compromiso normativo; para este grupo, el permanecer en la institución es un tema moral y han desarrollado un sentimiento de reciprocidad por las oportunidades y beneficios recibidos. Por otro lado también podemos observar un nivel bajo de compromiso normativo, estos colaboradores no se sienten en deuda con la institución, y no han desarrollado el sentimiento de obligación moral hacia la organización.

3.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Con el objetivo de determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas, se aplicó el Rho de Spearman.

Aplicación de la fórmula: Rho de Spearman

$$r_{S(x,y)} = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

Regla de decisión:

Si el valor **Rho** (Correlación de Spearman) es significativo para valores menores a 0.05, se asume que la hipótesis de investigación es cierta, de lo contrario se da por cierta a la hipótesis nula H_0 .

Tabla 17.

Interpretación de la correlación de Spearman

Grado de correlación	Interpretación
0.00	No existe correlación
+ 0.10	Correlación positiva débil
+0.30	Correlación positiva baja
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+1.00	Correlación positiva muy alta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2010)

3.2.1 Contrastación de Hipótesis general

H_G: Existe una relación directa y positiva entre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la secretaría institucional de la SUNAT de Lima 2015

a) Hipótesis estadísticas:

H_i: Existe una relación directa y positiva entre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la secretaría institucional de la SUNAT de Lima 2015

H_o: No existe una relación directa y positiva entre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la secretaría institucional de la SUNAT de Lima 2015

b) Nivel de significancia de 5%

c) Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con SPSS v 21.0

Tabla 18.

Nivel de correlación entre la motivación organizacional y el compromiso laboral

VARIABLES DE ESTUDIO	Correlación de Spearman	Sig. (bilateral)
Motivación organizacional	0,238	0.028
Compromiso Laboral		

d) Como el valor de Significancia (Sig.) es igual a 0.028 y por lo tanto menor al valor de significancia (Sig. < 0.05). Luego se rechaza la hipótesis nula.

Del resultado obtenido en tabla 17, se demuestra que existiría relación significativa de **0,238**, “correlación positiva baja” de acuerdo a Hernández (2010), entre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima 2015, con un nivel de confianza del 95%.

3.2.2 Contrastación de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H_{e1} : Existe relación directa y positiva entre los factores Higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015.

a) Hipótesis estadísticas:

H_i : Existe relación directa y positiva entre los factores Higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015.

H_o : No existe relación directa y positiva entre los factores Higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015.

b) Nivel de significancia de 5%

c) Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con SPSS versión 21:

Tabla 19.

Nivel de correlación entre los factores higiénicos de la motivación y el compromiso laboral

VARIABLES DE ESTUDIO	Correlación de Spearman	Sig. (bilateral)
Factores higiénicos de la motivación	0.277	0.010
Compromiso laboral		

d) Como el valor de Significancia (Sig.) es igual a 0.010 y por lo tanto menor al valor de significancia (Sig. < 0.05). Luego se rechaza la hipótesis nula.

Del resultado obtenido, en tabla 18, se demuestra que existiría relación significativa de **0,277**, “correlación positiva baja” de acuerdo a Hernández (2010), entre los factores higiénicos de la motivación y en compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima 2015, con un nivel de confianza del 95%.

Hipótesis específica 2

H_{e2}: Existe relación directa y positiva entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015.

a) Hipótesis estadísticas:

H_i: Existe relación directa y positiva entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015.

H₀: No existe relación directa y positiva entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015.

- b) Nivel de significancia de 5%
- c) Aplicación de la fórmula Rho de Spearman con SPSS versión 21:

Tabla 20.

Nivel de correlación entre los factores motivacionales y el compromiso laboral

VARIABLES DE ESTUDIO	Correlación de Spearman	Sig. (bilateral)
Factores motivacionales	0,335	0.002
Compromiso laboral		

- d) Como el valor de Significancia (Sig.) es igual a 0.02 y por lo tanto menor al valor de significancia (Sig. < 0.05). Luego se rechaza la hipótesis nula.

Del resultado obtenido, en tabla 19, se demuestra que existiría relación significativa de **0,335**, “correlación positiva baja” de acuerdo a Hernández (2010), entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima 2015, con un nivel de confianza del 95%.

CAPÍTULO IV

Discusión

Utilizando los resultados del cuestionario se observa que la motivación y el compromiso son temas relevantes para analizar el desempeño de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT.

El propósito de la presente investigación se ha centrado en precisar y analizar la relación entre la motivación organizacional y el compromiso laboral cuya finalidad es poner de manifiesto la relevancia e importancia que tiene la persona, como activo principal con el que pueden contar las organizaciones y al cual tenemos que potenciar para conseguir lo mejor de él. Solo así se podrá contar con colaboradores motivados y comprometidos con las metas institucionales.

Hoy, pese a todos los esfuerzos por mejorar la gestión del Estado, se observan funcionarios desmotivados y no comprometidos con sus organizaciones, lo cual genera una percepción negativa del aparato estatal, más aun, en detrimento de su eficiencia y eficacia.

Para una mejor comprensión se presenta la discusión en siete ítems.

En relación a la variable motivación organizacional, los resultados han sido contundentes y muestran que casi la totalidad de colaboradores presenta un nivel medio de motivación. Los niveles bajo y alto casi no aparecen representados en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, Lima 2015.

Estos resultados obtenidos concuerdan con la propuesta de Herzberg quien sostiene que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: Los factores higiénicos, los cuales son las condiciones de trabajo que rodean a las personas y los factores motivacionales, las cuales se refieren al perfil del puesto y las actividades relacionadas con él. Así mismo se corrobora la presente con el trabajo presentado por Campos y Calle (2014), mediante el cual argumenta y sostiene que existe una alta correlación entre la motivación y el desempeño docente en la institución.

En relación a la dimensión de los factores higiénicos, se observa que la gran mayoría de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT revelan un nivel medio, demostrando así que la mayoría de los colaboradores no muestra una insatisfacción respecto a su entorno laboral, ya que son cubiertas sus necesidades básicas. De otro lado, existe un pequeño número de colaboradores que presenta un nivel bajo respecto a este factor; es decir, este pequeño grupo de colaboradores se encuentran insatisfechos respecto a su entorno laboral y consideran no tener las condiciones necesarias para la realización de sus funciones.

Los resultados obtenidos se ajustan a la propuesta de Herzberg, quien define como factores higiénicos, a las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Se incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente; cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas; pero cuando son precarios provocan insatisfacción. Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

Además se corrobora con el trabajo presentado por Pérez (2014) quien propone la existencia de una asociación positiva entre las variables motivación organizacional y compromiso laboral, ya que en las instituciones, sean privadas o públicas, se detecta que la autonomía para el trabajo mantiene una relación positiva con el compromiso afectivo y la motivación intrínseca.

Asimismo, en relación a los factores motivacionales es contundente el nivel medio mostrado por los colaboradores respecto a estos factores, es decir, la mayoría de los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, no se encuentran totalmente conformes con las labores desempeñadas y su crecimiento personal, siendo un punto muy importante por atender toda vez que los colaboradores

pueden sentir que las tareas realizadas, no permiten desarrollar sus habilidades y poner en práctica sus conocimientos adquiridos.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Herzberg, quien sustenta que los factores motivacionales, tales como el perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él, producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos, la satisfacción de las personas se eleva sustancialmente y cuando son precarias, acaban con ella. Al respecto también lo refiere Chiavenato al sostener que los factores de satisfacción son: Uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, autoevaluación del desempeño.

El trabajo presentado por Paucar (2010) va en esta misma línea ya que plantea una relación positiva entre los factores motivacionales y la calidad de la gestión de los docentes. Citado autor sostiene que la relación entre los factores motivacionales y la calidad son relativamente significativas y concluye que los factores motivacionales y la calidad de la gestión de los docentes del I.S.P.P Huaraz son potencialmente directos ya que existe predisposición para asumir nuevas tareas y desempeñar nuevas funciones.

Respecto al nivel del compromiso laboral, se observa que la mayoría de los colaboradores de la institución no se encuentran totalmente comprometidos con la organización; sin embargo existe un porcentaje considerable de colaboradores quienes evidencia un nivel alto de compromiso laboral; es decir este grupo se encuentra totalmente comprometido con la institución y por lo tanto se encuentran orientados a la consecución de los objetivos organizacionales; situación que sería el ideal a alcanzar para con el mayor número de colaboradores de la institución.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Meyer & Allen, quienes definieron el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Así mismo se corrobora con lo presentado por Loli (2007), en su estudio dedicado al Compromiso laboral, con el objeto de conocer el compromiso de los trabajadores para con la organización donde laboran y la relación entre el compromiso organizacional y las variables demográficas. Loli concluye que el mayor porcentaje de personas se ubica dentro de una categoría normal (49%), además determina que no existe relación entre compromiso organizacional y las variables demográficas (sexo, estado civil, grado de instrucción).

En relación al compromiso afectivo, se observa que cinco de cada diez colaboradores poseen un compromiso de nivel medio; es decir, este porcentaje de colaboradores no se encuentra totalmente comprometido afectivamente (sentimental y emocionalmente) con la institución, no se han involucrado totalmente, desarrollando el sentido de orgullo y pertenencia a medias. Sin embargo existe otro gran porcentaje de colaboradores que evidencian un compromiso afectivo alto, es decir, para ellos el vínculo con la organización es emocional y por lo tanto disfrutan de su permanencia en la misma. Estos colaboradores han desarrollado el sentido de pertenencia y orgullo hacia la institución.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo enunciado por Meyer & Allen, quienes sostienen que el compromiso afectivo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. El compromiso afectivo hace referencia al sentimiento del empleado por la empresa como un todo, representado por la relación afectiva y emocional, al satisfacer sus necesidades y expectativas, mostrando un marcado orgullo de permanencia.

De la misma manera se corroboran los resultados con el estudio hecho por Zamora (2009), quien propone la existencia de una relación entre el compromiso organizacional y la intención de permanencia en las instituciones. Se concluye con el compromiso afectivo es con la que se obtiene la más alta correlación; es decir, demuestra en mejor medida la intención de permanencia, seguida por el compromiso normativo, mientras que con el compromiso calculativo se obtiene la más baja correlación.

En este último compromiso, refiérase al de continuidad, se obtuvo que la mayoría de los colaboradores de la institución analizada muestran un nivel medio, es decir, los colaboradores valoran sus inversiones y costos respecto al tiempo y esfuerzo vertidos en la institución de una manera no determinante. Asimismo se puede apreciar que un porcentaje pequeño de colaboradores presenta un nivel alto de continuidad, es decir, para estos colaboradores sí es un factor fundamental el tiempo y esfuerzo invertido en la institución así como las oportunidades de conseguir otro trabajo si decidiera dejar la organización. Para estos colaboradores el abandonar la organización representaría perderlo todo.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Meyer & Allen, quienes sostienen que el compromiso de continuidad se refiere al reconocimiento que la persona hace respecto a los costos, sean financieros, físicos y psicológicos, y las pocas oportunidades de encontrar otro trabajo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el empleado se siente vinculado a la organización porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y abandonarlo implicaría una pérdida total; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas. Se refleja aquí una faceta calculadora.

Esta idea concuerda con el estudio realizado por Betanzos, Andrade y Paz (2006), quienes proponen una relación positiva entre compromiso organizacional y la intención de permanencia en la institución. Se evidenció que el compromiso de continuidad y el afectivo son los que presentan mayores niveles, seguido por el compromiso normativo. Además, para la muestra estudiada, se evidenció que este constructo es principalmente una actitud que le lleva a sentir apego y a mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que la organización le brinda.

Por último, en relación al compromiso normativo, se obtuvo que el mayor porcentaje de colaboradores presenta un nivel medio. Estas personas no se sienten completamente en deuda con la institución, sin embargo muestran un nivel de consideración respecto a su permanencia en la organización. Por otro lado también se aprecia a un gran porcentaje de colaboradores quienes muestran un nivel alto de compromiso normativo. Para este grupo, el persistir en la institución es un tema moral y han desarrollado un sentimiento de reciprocidad por

las oportunidades y beneficios recibidos a lo largo de su vida laboral. También se nota un nivel bajo de compromiso normativo ya que estos colaboradores no se sienten en deuda con la institución y no han desarrollado el sentimiento de obligación moral hacia ella.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Meyer & Allen, quienes sostienen que el compromiso normativo se fundamenta en la creencia de la lealtad a la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanencia en la organización, como efecto de experimentar una sensación de deuda. En otras palabras, el compromiso normativo está relacionado al deber que siente la persona de continuar en la organización, un sentimiento que los obliga a permanecer en la misma, por tanto, dejarla no es considerado como una acción correcta por parte del trabajador. Así mismo este compromiso muestra la reciprocidad empleado – empresa; cuando los empleados perciben que tienen beneficios brindados por la organización, se crea sentimientos de obligación que los motivan a actuar, valorando a su organización.

Alvarado y Mejía (2014), en su investigación “Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz – Ancash 2014” también ha observado esta situación y postulan que existe una relación intensa entre el compromiso organizacional y motivación laboral. Los autores concluyen que la motivación laboral se vincula con el comportamiento de las personas basándose en la experiencia de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Huaraz, quienes se encuentran más comprometidos afectiva y normativamente con dicha institución.

CAPÍTULO V
Conclusiones

El presente estudio, llega a las siguientes conclusiones:

- A la luz de los resultados, se acepta la hipótesis general planteada ya que existe una relación directa y positiva entre las variables de la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la secretaría institucional de la SUNAT de Lima 2015, dado que se obtuvo como resultado con el estadístico Rho de Spearman de 0.028, lo cual es menor de 0.05 mostrando una correlación entre las variables estudiadas. Así mismo la correlación presenta un nivel de 0.238 lo que nos muestra un nivel de correlación positiva baja.
- Respecto a la primera hipótesis específica el estudio nos arrojó un resultado con el Rho de Spearman de 0.010, lo cual es menor de 0.05 mostrando una correlación entre la dimensión factores higiénicos de la motivación y compromiso laboral en los colaboradores de la secretaría institucional de la SUNAT de Lima 2015. Además la correlación alcanza el nivel de 0.277, lo cual demuestra la existencia de una relación directa y positiva baja.
- Finalmente, para la segunda hipótesis el estudio nos arrojó un resultado con el Rho de Spearman de 0.002, lo cual es menor de 0.05 mostrando una correlación entre la dimensión factores motivacionales de la motivación y compromiso laboral en los colaboradores de la secretaría institucional de la SUNAT de Lima 2015. Además la correlación alcanza el nivel de 0.335, lo cual demuestra la existencia de una relación directa y positiva baja.

CAPÍTULO VI
Recomendaciones

En base al análisis de la situación de la Secretaría Institucional de la SUNAT y considerando los resultados obtenidos de la muestra estudiada, se presenta las siguientes recomendaciones:

Primera recomendación

Fomentar una comunicación asertiva entre los colaboradores de la institución con la finalidad de mejorar el clima laboral. Este elemento es importante en todas las instancias y a todos los niveles para evitar malos entendidos y comentarios desfavorables.

Segunda recomendación

Aproximar el sentido del marketing interno a la unidad de estudio, lo cual promoverá la satisfacción de los clientes internos y esto a su vez logrará la satisfacción del cliente externo. Este aspecto es muy importante pues valoriza la percepción de los colaboradores respecto a sus funciones y tareas diarias, y fomenta la satisfacción del cliente interno.

Tercera recomendación

Incorporar programas de capacitación que se adecúen, no solo a las necesidades de la organización sino también que consideren las necesidades de los colaboradores, de este modo, se logrará incrementar el sentido de realización, desarrollo de la carrera y pertenencia a la institución.

Cuarta recomendación

Afianzar el sentido de justicia e igualdad entre todos los colaboradores para que estos últimos sientan que su aporte es valorado y reconocido por sus pares y superiores, esto permitirá valorar el esfuerzo individual y colectivo de los colaboradores.

Quinta recomendación

Realizar programas de integración, dirigido a todos los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, poniendo énfasis en los valores institucionales lo cual permitirá afianzar los lazos de afecto entre los colaboradores y para con la institución.

CAPITULO VII

Referencias Bibliográficas

Bibliografía

- Alles, M. (2006), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, (3ra. Ed.), Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011), *Comportamiento Organizacional, Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencia*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, A. y Mejía, P (2014), *Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz- Ancash* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú
- Álvarez, G. (1992), *El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2), 27-30.
- Andreassi, A. (2004), *ArbeitMacht Frei El trabajo y su organización en el fascismo* (Alemania e Italia) Barcelona: El viejo Topo
- Arias, G.F. (2001) *El compromiso personal hacia la Organización y la intención de Permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración*, 2005-12
- Arias, F., Valera, D., Loli, A. y Quintana, M. *El Clima Organizacional y el Compromiso personal hacia la Organización, la Intención de Permanencia y el Esfuerzo: Evidencias Provenientes de Perú*, disponible en: http://revistaliberabit.com/es/revistas/liberabit08/fernando_arias_ga
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007), *Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional como Variable Actitudinal*, México, disponible en: http://www.um.es/analesps/v23/v23_2/05_23_2.pdf
- Betanzos, N. y Andrade, P. y Paz, F. (2006), "Artículo título" en *Compromiso Organizacional en una Muestra de Trabajadores Mexicanos*, España, disponible en: <http://www.redaly.org/articulo.oa?id=231317045002>
- Campos, R. y Calle, E. (2014), *Motivación laboral y desempeño docente en el centro Parroquial experimental de educación integral Nuestra Sra. De*

Montserrat, Ugel N° 03- cercado de Lima. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú

Chiang, M. y Núñez, A. y Martín, M. y Salazar, M. (2010), *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la Relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad*, Chile

Chiavenato, I. (2002), *Administración en los Nuevos Tiempos*, Colombia, Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, (2da. Ed.), México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009), *Gestión del talento Humano*, (3ra. Ed.), México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011), *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*, (9na. Ed.), México, Mc Graw Hill.

Cruz, L. (2013), *Motivación y Compromiso Organizacional del Personal de la Subgerencia de Deportes y Recreación de la Municipalidad Metropolitana de Lima*, Lima

Cuestas, A., (2010), *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*, Colombia, ECOE

Díaz, J. (2014), *Compromiso Organizacional y Desempeño Docente en las I.E.P. Innova Schhol Red Norte*. (Tesis Doctoral). Universidad Cesar Vallejo. Perú

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010), *Metodología de la Investigación*, cuarta edición México - Editorial: McGraw-Hill

Herrera, D (2009). *Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada*. Lima: PUCP. Fondo Editorial. pp.342

Ibáñez M. (2011), *Gestión del talento Humano en la Empresa*, Perú: Editorial San Marcos

- Loli, A. (2007), *Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública. Industrial Data*, 10 (2), 30-37
- Mañas, M. y Salvador, C y Boada, J. y Gonzales, E y Abulló, E. (2007), *La Satisfacción y el Bienestar Psicológico como Antecedentes del Compromiso Organizacional*, España
- Matos, P y Conde, A. (2013), *Clima Laboral y Compromiso Organizacional en la Municipalidad Distrital de el Agustino*, Lima
- Normas Legales. (30 de enero 2002). El Peruano, p.216537
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014), *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*, Cuarta edición, Bogotá, Ediciones de la U.
- Paucar, W. (2010), *Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, Perú*, disponible en <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3140>
- Pérez, R. (2014), *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas*, Lima, disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747>
- Robbins, S. & De Cenzo, D., (2009), *Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones*, 6ta edición. México: Pearson Educación
- Rodríguez, M., (1988), *Motivación al Trabajo*, México, El Manual Moderno
- Ruiz, J. (2013), *El Compromiso Organizacional: Un Valor personal y Empresarial en el Marketing Interno*, España
- Suarez, J. (2013), *Compromiso Organizacional y Clima Laboral en Docentes de la Institución Educativa del Nivel primario N° 6046 del Distrito de SJM*, Lima
- Vargas, J. y Soto, J. y Rosas, K (2014), *La Relación del Compromiso Organizacional con el Nivel de Estudios, la Edad y el Género en Trabajadores de la Industria del Calzado en León, Guanajuato, Málaga*, disponible en: <http://www.eumed.net/rev/oidles/16/sociodemografia.pdf>

Villoria M. y Del Pino E. (2009), *Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las administraciones públicas*. Editorial: Tecnos

Zamora, P. G. (2009), *Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas*. Revista Latinoamericana de Psicología, 41 (3) 445-460

ANEXO A
Artículo Científico

1. TÍTULO: MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA SECRETARÍA INSTITUCIONAL DE LA SUNAT-LIMA 2015

2. AUTOR: Johnattan Emilio Herrera Soto / Jehs_aries@hotmail.com

Secretaria institucional de la SUNAT

3. RESUMEN: La presente investigación tuvo finalidad poner en manifiesto la relevancia e importancia del ser humano como parte fundamental en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y se planteó como problema general qué relación existe entre la motivación organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores de la secretaria institucional de la SUNAT y como objetivo principal determinar la relación existente entre la motivación organizacional y el compromiso. La investigación es de tipo básica, de naturaleza descriptivo correlacional, diseño no experimental y de corte transversal. La muestra fue no probabilística cuyo número fue de 85 colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, a los cuales se les aplicó un instrumento con la escala psicométrica de Likert, tanto para la variable motivación organizacional de Herzberg, como para la variable compromiso laboral de Meyer & Allen. Se utilizó el coeficiente estadístico Rho de Spearman, encontrándose que existe relación entre la motivación organizacional el compromiso laboral.

4. PALABRAS CLAVES: Factores higiénicos, factores motivacionales, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo

5. ABSTRACT: The purpose of this research was put on show the relevance and importance of the human being as a fundamental part in the development and growth of organizations and was raised as a general problem which is the relationship between organizational motivation and work commitment of employees of the institutional secretary SUNAT and the main objective to determine the relationship between organizational motivation and work commitment. The research is basic type, correlational descriptive nature, not experimental and cross-sectional design. The sample is not probabilistic whose number is 85 employees of the Institutional Secretariat of the SUNAT, to which I will be applied an instrument with psychometric Likert scale for both organizational motivation Herzberg variable, as for labor commitment variable Meyer &

Allen. Statistical Spearman Rho coefficient was used, being that there relationship between organizational motivation work commitment.

6. KEYWORDS: Hygienic factors, motivational factors, affective commitment, continuity commitment, normative commitment.

7. INTRODUCCION: En la presente investigación se pretende poner en evidencia la necesidad imperiosa de adentrarnos en el sentir de los colaboradores y de sus necesidades, es decir, poder interpretar sus deseos, sus dudas y sus miedos, todo esto con la intención de propiciar un ambiente favorable , apuntando hacia el compromiso del trabajador para con la institución y de esta manera crear un equilibrio entre lo que la organización espera de sus colaboradores y lo que el trabajador espera de su organización. Habiéndose realizado la búsqueda adecuada al problema planteado se ha podido revisar diferentes investigaciones respecto a las variables en estudio, constatándose la correlación entre ellas y sus implicancias en el desempeño en las organizaciones, por ello el principal antecedente del presente estudio fue elaborado por Alvarado y Mejía (2014), en su investigación “Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz – Ancash 2014” se analizó la correlación entre ambas variables. La investigación fue de tipo básica, descriptiva correlacional de diseño no experimental y de corte transversal. Se tomó una muestra no probabilística compuesta por 60 trabajadores. Los autores concluyen en que la motivación laboral se vincula con el comportamiento de las personas. A continuación se presenta los conceptos más destacados de la motivación así como los enfoques desde el cual ha sido estudiado. Con ello se demuestra la importancia e influencia sobre el compromiso de los colaboradores. El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas. Esta motivación involucra metas y objetivos por alcanzar. Chiavenato en Comportamiento Organizacional (2009), indica que “la mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación apuntan a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que una persona busca conseguir y al alcanzarlas reducen las necesidades humanas. Las necesidades son las carencias o deficiencias, estas necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o sociológicas (relaciones sociales)” (p. 238). Frederick Herzberg (1959), citado en Chiavenato (2009), define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación (reconocimientos, responsabilidad) y factores de higiene (ambiente de trabajo). (p. 245)

Teoría de los dos factores de Herzberg: La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados. Los factores higiénicos, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Los factores motivacionales, se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Por otro lado, el compromiso organizacional ha sido y es objeto de muchos estudios para entender cuáles son los factores que influyen en él, así como los elementos que contribuyen en su mejora. Meyer & Allen (1991), citado en Arias 2001, definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo. El compromiso afectivo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. (Meyer & Allen, 1991 citado por Arias, 2001). El compromiso de Continuidad se refiere al reconocimiento de la persona con respecto a los costos (financieros, físicos y psicológicos). Es decir, el empleado se siente vinculado a la organización porque ha invertido tiempo dinero y esfuerzo y dejarlo implicaría perderlo todo (Meyer & Allen, 1991 citado por Arias, 2001). El compromiso normativo se fundamenta en la creencia de la lealtad a la organización. (Meyer & Allen, 1991 citado por Arias, 2001).

Para el caso de la Secretaría Institucional de la SUNAT, se observó que no todos los colaboradores se encuentran comprometidos con la institución, esto debido a diferentes factores los cuales condicionan su comportamiento, es por ello la importancia de conocer esos factores motivacionales para poder influir en ellos y lograr un mayor compromiso laboral, ello ha suscitado generar el problema de la presente investigación: ¿Qué relación existe entre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015?, y los problemas específicos son: ¿Qué relación existe entre los factores higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015? Y ¿Qué relación existe entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015? Para el presente estudio, se ha contemplado la siguiente hipótesis: Existe una relación positiva y directa entre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la

secretaría institucional de la SUNAT de Lima 2015. Las hipótesis específicas son: Existe relación positiva y directa entre los factores Higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015, Existe relación positiva y directa entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima 2015. El objetivo central del presente estudio es determinar la relación existente entre la Motivación organizacional y el Compromiso Laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015. Los objetivos específicos son: Identificar la relación existente entre los factores higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015, y Establecer la relación existente entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015.

8. METODOLOGIA: El tipo de investigación que se realizó, es de tipo básica, dado que se obtuvo los resultados sobre la realidad actual que están viviendo los colaboradores de la Secretaría Institucional de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, y las percepciones que estas tienen de su entorno laboral. Es básica además porque sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica; y fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia. (Ñaupas et al.2014, p. 91). El diseño de la investigación es de tipo no experimental, descriptivo, de corte transversal y correlacional. Para la presente investigación, la población la conforman los colaboradores de la Secretaría Institucional, y sus tres divisiones: División de trámite documentario, la División de archivo Central y la alta Dirección. El número total de colaboradores es de 168 colaboradores, de los cuales diez son trabajadores con modalidad formativa (formación laboral juvenil – practicantes pre- profesionales); es decir, no se encuentran en planillas, y 73 trabajadores tienen contrato a tiempo parcial y no cuentan con el tiempo de permanencia en la institución para poder ser tomado en cuenta en el presente estudio. Por lo tanto, de la población de estudio, utilizando los criterios de exclusión expuestos líneas arriba, obtenemos un total de 85 colaboradores que conforman la unidad de análisis del presente estudio. Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicó la técnica de la revisión documentaria y la encuesta con su instrumento la cédula del cuestionario.

9. RESULTADOS: Con el objetivo de determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas, se aplicó el estadístico no paramétrico del Rho de Spearman.

Contrastación de Hipótesis general

H_G: Existe una relación directa y positiva entre la motivación organizacional y el compromiso laboral en los colaboradores de la secretaría institucional de la SUNAT de Lima 2015

Tabla 1: *Nivel de correlación entre la motivación organizacional y el compromiso laboral*

VARIABLES DE ESTUDIO	Correlación de Spearman	Sig. (bilateral)
Motivación organizacional	0,238	0.028
Compromiso Laboral		

Como el valor de Significancia (Sig.) es igual a 0.028 y por lo tanto menor al valor de significancia (Sig. < 0.05). Luego se rechaza la hipótesis nula. Del resultado obtenido en tabla 17, se demuestra que existiría relación significativa de **0,238**, “correlación positiva baja” de acuerdo a Hernández (2010), con un nivel de confianza del 95%.

Contrastación de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1: Existe relación directa y positiva entre los factores Higiénicos de la motivación y el compromiso laboral.

Tabla 2: *Nivel de correlación entre los factores higiénicos de la motivación y el compromiso laboral*

VARIABLES DE ESTUDIO	Correlación de Spearman	Sig. (bilateral)
Factores higiénicos de la motivación	0.277	0.010
Compromiso laboral		

Como el valor de Significancia (Sig.) es igual a 0.010 y por lo tanto menor al valor de significancia (Sig. < 0.05). Luego se rechaza la hipótesis nula. Del resultado obtenido, en tabla 18, se demuestra que existiría relación significativa de **0,277**, “correlación positiva baja” de acuerdo a Hernández (2010), entre los factores higiénicos de la motivación y en compromiso laboral, con un nivel de confianza del 95%.

Hipótesis específica 2: Existe relación directa y positiva entre los factores motivacionales y el compromiso laboral.

Tabla 3: Nivel de correlación entre los factores motivacionales y el compromiso laboral

VARIABLES DE ESTUDIO	Correlación de Spearman	Sig. (bilateral)
Factores motivacionales	0,335	0.002
Compromiso laboral		

Como el valor de Significancia (Sig.) es igual a 0.02 y por lo tanto menor al valor de significancia (Sig. < 0.05). Luego se rechaza la hipótesis nula. Del resultado obtenido, en tabla 19, se demuestra que existiría relación significativa de **0,335**, “correlación positiva baja” de acuerdo a Hernández (2010), entre los factores motivacionales y el compromiso laboral, con un nivel de confianza del 95%.

10. DISCUSIÓN: En relación a la variable motivación, los resultados muestran que casi la totalidad de los colaboradores muestra un nivel medio, mientras que los niveles bajo y alto casi no se ven. Estos resultados obtenidos concuerdan con la propuesta de Herzberg quien sostiene que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: Los factores higiénicos y los motivacionales. En relación a los factores higiénicos, se observa que la gran mayoría de los colaboradores revelan un nivel medio; es decir, no muestra una insatisfacción respecto a su entorno laboral, ya que son cubiertas sus necesidades básicas. De otro lado, existe un pequeño número que presenta un nivel bajo respecto a este factor, quienes consideran no tener las condiciones necesarias para la realización de sus funciones. Los resultados obtenidos se ajustan a la propuesta de Herzberg, quien define como factores higiénicos, a las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Asimismo, en relación a los factores motivacionales es contundente el nivel medio mostrado por los colaboradores respecto a estos factores, es decir, la mayoría de los colaboradores, no se encuentran totalmente conformes con las labores desempeñadas y su crecimiento personal. Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Herzberg, quien sustenta que los factores motivacionales, tales como el perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él, producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Respecto al nivel del compromiso laboral, se observa que la mayoría de los colaboradores no se encuentran totalmente comprometidos con la organización; sin embargo existe un porcentaje considerable de colaboradores quienes evidencian un nivel alto de compromiso laboral; es decir este grupo se encuentra totalmente comprometido con la institución. Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Meyer & Allen, quienes definieron el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual

presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. En relación al compromiso afectivo, se observa que cinco de cada diez colaboradores poseen un compromiso de nivel medio; es decir, este porcentaje de colaboradores no se encuentra totalmente comprometido afectivamente con la institución y han desarrollado el sentido de orgullo y pertenencia a medias. Sin embargo existe otro gran porcentaje de colaboradores que evidencian un compromiso afectivo alto, es decir, para ellos el vínculo con la organización es emocional y por lo tanto disfrutan de su permanencia en la misma. Los resultados obtenidos concuerdan con lo enunciado por Meyer & Allen, quienes sostienen que el compromiso afectivo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. En el compromiso de continuidad, se obtuvo que la mayoría de los colaboradores muestran un nivel medio, es decir, valoran sus inversiones y costos respecto al tiempo y esfuerzo vertidos en la institución de una manera no determinante. Asimismo se puede apreciar que un porcentaje pequeño de colaboradores presenta un nivel alto de continuidad, es decir, para estos colaboradores sí es un factor fundamental el tiempo y esfuerzo invertido en la institución y el abandonar la organización representaría perderlo todo. Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Meyer & Allen, quienes sostienen que el compromiso de continuidad se refiere al reconocimiento que la persona hace respecto a los costos, sean financieros, físicos y psicológicos, y las pocas oportunidades de encontrar otro trabajo, si decidiera renunciar a la organización. Por último, en relación al compromiso normativo, se obtuvo que el mayor porcentaje de colaboradores presenta un nivel medio., estas personas no se sienten completamente en deuda con la institución. Por otro lado también se aprecia a un gran porcentaje de colaboradores quienes muestran un nivel alto de compromiso normativo, para este grupo, el persistir en la institución es un tema moral. Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Meyer & Allen, quienes sostienen que el compromiso normativo se fundamenta en la creencia de la lealtad a la organización.

11. CONCLUSIONES: A la luz de los resultados, se acepta la hipótesis general planteada ya que existe una relación directa y positiva entre las variables de la motivación organizacional y el compromiso laboral, dado que se obtuvo como resultado con el estadístico Rho de Spearman de 0.028, lo cual es menor de 0.05 mostrando una correlación entre las variables estudiadas. Así mismo la correlación presenta un nivel de 0.238 lo que

nos muestra un nivel de correlación positiva baja. Respecto a la primera hipótesis específica el estudio nos arrojó un resultado con el Rho de Spearman de 0.010, lo cual es menor de 0.05 mostrando una correlación entre la dimensión factores higiénicos de la motivación y compromiso laboral. Además la correlación alcanza el nivel de 0.277, lo cual demuestra la existencia de una relación directa y positiva baja. Finalmente, para la segunda hipótesis el estudio nos arrojó un resultado con el Rho de Spearman de 0.002, lo cual es menor de 0.05 mostrando una correlación entre la dimensión factores motivacionales de la motivación y compromiso laboral, además la correlación alcanza el nivel de 0.335, lo cual demuestra la existencia de una relación directa y positiva baja.

12. REFERENCIAS

- Alles, M. (2011), *Comportamiento Organizacional, Como lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencia*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, A. y Mejía, P (2014), *Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz- Ancash* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú
- Arias, G.F. (2001) *El compromiso personal hacia la Organización y la intención de Permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración*, 2005-12
- Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, (2da. Ed.), México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009), *Gestión del talento Humano*, (3ra. Ed.), México: McGraw Hill.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010), *Metodología de la Investigación*, cuarta edición México - Editorial: McGraw-Hill
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014), *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*, Cuarta edición, Bogotá, Ediciones de la U.
- Robbins, S. & De Cenzo, D., (2009), *Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones*, 6ta edición. México: Pearson Educación

ANEXO B

Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: MOTIVACION ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA SECRETARIA INSTITUCIONAL DE LA SUNAT, LIMA 2015						
AUTOR: LIC. JOHNATTAN EMILIO HERRERA SOTO						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
Problema principal: ¿Qué relación existe entre la motivación organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores de la secretaria institucional de la SUNAT de Lima 2015?	Objetivo general: Determinar la relación existente entre la motivación organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores de la secretaria institucional de la SUNAT de Lima 2015	Hipótesis general: Existe una relación directa y positiva entre la motivación organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores de la secretaria institucional de la SUNAT de Lima 2015	Variable 1: MOTIVACION			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Problemas secundarios: ¿Qué relación existe entre los factores Higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT de Lima 2015	Objetivos específicos: Identificar la relación existente entre los factores Higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT de Lima 2015	Hipótesis específicas: Existe una relación directa y positiva entre los factores Higiénicos de la motivación y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT de Lima 2015	Factores Higiénicos (Extrínsecos)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas de la organización ✓ Salario ✓ Prestaciones ✓ Condiciones de trabajo ✓ Estilo de supervisión ✓ Relaciones interpersonales ✓ Estatus ✓ Seguridad de trabajo 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Totalmente en desacuerdo ✓ En desacuerdo ✓ Indiferente ✓ De acuerdo ✓ Totalmente de acuerdo
			Factores Motivacionales (Intrínsecos)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realización personal ✓ Reconocimiento ✓ Responsabilidad ✓ El trabajo en si ✓ Crecimiento personal ✓ Avance en la carrera 		
¿Qué relación existe entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT de Lima 2015	Establecer la relación existente entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT de Lima 2015	Existe una relación directa y positiva entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en los colaboradores de la Secretaria Institucional de la SUNAT de Lima 2015	Variable 2: COMPROMISO LABORAL			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orgullo ✓ Identificación ✓ Pertenencia 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Totalmente en desacuerdo ✓ En desacuerdo ✓ Indiferente ✓ De acuerdo ✓ Totalmente de acuerdo
			De Permanencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orgullo ✓ Identificación 		
			Normativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación recibida ✓ Apoyo brindado ✓ Tiempo invertido 		

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Por la finalidad que persigue la investigación es de tipo básica en razón que tiene como propósito conocer cómo se relaciona la motivación laboral y la identidad laboral de los colaboradores de la secretaria institucional de la SUNAT de Lima 2015 Según su carácter utiliza el método descriptivo, no experimental debido a que no se manipulara ninguna variable en estudio.</p> <p>DISEÑO: El diseño que se seguirá dada la naturaleza de las variables responde a un diseño no experimental, descriptivo de corte transversal porque se recolectará datos en un solo momento con el propósito de determinar la correlación entre variables para desarrollar la investigación.</p> <p>MÉTODO: El método que se utilizará es el hipotético deductivo debido a que la investigación considera una hipótesis como punto de partida</p>	<p>POBLACIÓN: La población en estudio se conforma por los colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Muestreo NO Probabilístico</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: Es una población finita conformada por 85 colaboradores de la Secretaría Institucional de la SUNAT, bajo la modalidad de contrato indeterminado</p>	<p>Variable 1: MOTIVACION ORGANIZACIONAL</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Johnattan Herrera Soto</p> <p>Año: 2015</p> <p>Monitoreo:</p> <p>Ámbito de Aplicación: Secretaría Institucional de la SUNAT</p> <p>Forma de Administración: Personal</p> <hr/> <p>Variable 2: COMPROMISO LABORAL</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Johnattan Herrera Soto</p> <p>Año: 2015</p> <p>Monitoreo:</p> <p>Ámbito de Aplicación: Secretaria Institucional de la SUNAT, lima</p> <p>Forma de Administración: Personal</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Análisis Descriptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación tabular y gráfica - Distribución de frecuencia - Medidas de resumen <p>INFERENCIAL:</p> <p>Contrastación de Hipótesis</p> $r_{S(x,y)} = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$

ANEXO C

INSTRUMENTO DE LAS VARIABLES

ANEXO 5 Instrumentos

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado participante, el presente cuestionario es anónimo, responder con la mayor seriedad y veracidad para que el resultado sea válido.

Muchas gracias!

I. DATOS GENERALES

Edad: _____ Sexo Masculino () Femenino ()

Modalidad de Contrato: _____

Su participación consiste en leer detenidamente cada ítem y marcar una de las opciones con una "X" el recuadro correspondiente a su respuesta.

N: Nunca

CN: Casi Nunca

A: A veces

CS: Casi siempre

S: Siempre

Nº	ITEMS					
		N	CN	A	CS	S
	FACTORES HIGIENICOS (EXTRINSECOS)					
1	La políticas de la SUNAT están alineadas con las actividades que Ud. Realiza	1	2	3	4	5
2	Las políticas de la organización son claras y están bien difundidas	1	2	3	4	5
3	El salario que percibe está de acuerdo al mercado laboral	1	2	3	4	5
4	Su salario cubre todos los gastos de la canasta familiar	1	2	3	4	5
5	La SUNAT presenta un servicio de prestaciones en salud	1	2	3	4	5
6	La SUNAT cuenta con instalaciones para el recreo	1	2	3	4	5
7	Los ambientes de trabajo favorecen el buen desempeño en sus funciones	1	2	3	4	5
8	El supervisor es la persona más capacitada dentro del grupo de trabajo	1	2	3	4	5
9	Los supervisores tienen un adecuado manejo y control del grupo a cargo	1	2	3	4	5
10	Las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa es amena	1	2	3	4	5
11	Se desarrolla actividades de confraternidad dentro de la SUNAT	1	2	3	4	5
12	Está conforme con el puesto que ocupas dentro de la SUNAT	1	2	3	4	5

13	Existen oportunidades de desarrollo de una línea de carrera en la SUNAT	1	2	3	4	5
	FACTORES MOTIVACIONALES (INTRINSECOS)	N	CN	A	CS	S
14	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza	1	2	3	4	5
15	Siente que ha aprendido mucho en su trabajo	1	2	3	4	5
16	Su labor realizada en la SUNAT es reconocida de algún modo	1	2	3	4	5
17	Las tareas que le son encargadas se ejecutan adecuadamente	1	2	3	4	5
18	Recurre a un tiempo extra para culminar con sus responsabilidades	1	2	3	4	5
19	El trabajo que Ud. Realiza en monótono y rutinario	1	2	3	4	5
20	Piensa que le dan más trabajo del que le corresponde?	1	2	3	4	5
21	Sientes que las labores que ejerces te hacen feliz	1	2	3	4	5
22	La SUNAT le brinda facilidades para su constante capacitación	1	2	3	4	5
23	La organización brinda facilidades para la culminación de sus estudios profesionales	1	2	3	4	5
24	Su trabajo le ha hecho progresar en el último año	1	2	3	4	5

Quedo muy agradecida de ustedes por su participación.

El Investigador



ESCUELA DE POSTGRADO

ANEXO 5 Instrumentos

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL COMPROMISO LABORAL

Estimado participante, el presente cuestionario es anónimo, responder con la mayor seriedad y veracidad para que el resultado sea válido.

¡Muchas gracias!

I. DATOS GENERALES

Edad: _____ Sexo Masculino () Femenino ()

Modalidad de Contrato: _____

Su participación consiste en leer detenidamente cada ítem y marcar una de las opciones con una "X" el recuadro correspondiente a su respuesta.

N: Nunca

CN: Casi Nunca

A: A veces

CS: Casi siempre

S: Siempre

Nº	ITEMS					
		N	CN	A	CS	S
	COMPROMISO AFECTIVO					
1	Sus valores son congruentes con los de la SUNAT	1	2	3	4	5
2	Tiene la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para contribuir al éxito de la SUNAT	1	2	3	4	5
3	Se siente ligado emocionalmente a la SUNAT	1	2	3	4	5
4	Siente que podrá desarrollarse profesionalmente gracias al apoyo de la organización	1	2	3	4	5
5	Hablo sobre la SUNAT con mis amigos como una organización para trabajar	1	2	3	4	5
6	Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a la SUNAT	1	2	3	4	5
	COMPROMISO DE CONTINUIDAD					
7	En su percepción, la SUNAT es la mejor opción de todas para la cual trabajar	1	2	3	4	5

8	La decisión de formar parte de la SUNAT fue la más acertada	1	2	3	4	5
9	El permanecer en la SUNAT es una cuestión de necesidad más que del deseo	1	2	3	4	5
10	Ha invertido demasiado tiempo y esfuerzo en la SUNAT para tomar la decisión de dejarla	1	2	3	4	5
11	Siente que tiene muy pocas opciones de trabajo fuera de la SUNAT	1	2	3	4	5
12	Sería muy duro renunciar a la SUNAT incluso si lo quisiera	1	2	3	4	5
13	Gran parte de mi vida se vería afectada si renunciara a la SUNAT	1	2	3	4	5
	COMPROMISO NORMATIVO	N	CN	A	CS	S
14	La SUNAT merece mi lealtad	1	2	3	4	5
15	El futuro de la SUNAT depende de mí accionar	1	2	3	4	5
16	Le importa el futuro de la SUNAT	1	2	3	4	5
17	La SUNAT inspira lo mejor en mí en relación a mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
18	He aprendido mucho en la SUNAT	1	2	3	4	5
19	Retribuye el apoyo brindado por la SUNAT ofreciendo un trabajo de calidad	1	2	3	4	5
20	Se encuentra en deuda con la SUNAT	1	2	3	4	5
21	Se sentiría culpable si dejara la organización	1	2	3	4	5

Quedo muy agradecida de ustedes por su participación.

El Investigador

ANEXO D
Validación de Expertos

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMPROMISO LABORAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: COMPROMISO AFECTIVO							
1	Sus valores son congruentes con los de la SUNAT	✓		✓		✓		
2	Tiene la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para contribuir al éxito de la SUNAT	✓		✓		✓		
3	Se siente ligado emocionalmente a la SUNAT	✓		✓		✓		
4	Siente que podrá desarrollarse profesionalmente gracias al apoyo de la organización	✓		✓		✓		
5	Hablo sobre la SUNAT con mis amigos como una organización para trabajar	✓		✓		✓		
6	Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a la SUNAT	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: COMPROMISO DE CONTINUIDAD							
7	En su percepción, la SUNAT es la mejor opción de todas para la cual trabajar	✓		✓		✓		
8	La decisión de formar parte de la SUNAT fue la más acertada	✓		✓		✓		
9	El permanecer en la SUNAT es una cuestión de necesidad más que del deseo	✓		✓		✓		
10	Ha invertido demasiado tiempo y esfuerzo en la SUNAT para tomar la decisión de dejarla	✓		✓		✓		
11	Siente que tiene muy pocas opciones de trabajo fuera de la SUNAT	✓		✓		✓		
12	Sería muy duro renunciar a la SUNAT incluso si lo quisiera	✓		✓		✓		
13	Gran parte de mi vida se vería afectada si renunciara a la SUNAT	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: COMPROMISO NORMATIVO							
14	La SUNAT merece mi lealtad	✓		✓		✓		
15	El futuro de la SUNAT depende de mí accionar	✓		✓		✓		
16	Le importa el futuro de la SUNAT	✓		✓		✓		
17	La SUNAT inspira lo mejor en mí en relación a mi desempeño laboral	✓		✓		✓		
18	He aprendido mucho en la SUNAT	✓		✓		✓		
19	Retribuye el apoyo brindado por la SUNAT ofreciendo	✓		✓		✓		

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: FACTORES HIGIENICOS (EXTRINSECOS)								
1	La políticas de la SUNAT están alineadas con las actividades que Ud. Realiza	/		/		/		
2	Las políticas de la organización son claras y están bien difundidas	/		/		/		
3	El salario que percibe está de acuerdo al mercado laboral	/		/		/		
4	Su salario cubre todos los gastos de la canasta familiar	/		/		/		
5	La SUNAT presenta un servicio de prestaciones en salud	/		/		/		
6	La SUNAT cuenta con instalaciones para el recreo	/		/		/		
7	Los ambientes de trabajo favorecen el buen desempeño en sus funciones	/		/		/		
8	El supervisor es la persona más capacitada dentro del grupo de trabajo	/		/		/		
9	Los supervisores tienen un adecuado manejo y control del grupo a cargo	/		/		/		
10	Las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa es amena	/		/		/		
11	Se desarrolla actividades de confraternidad dentro de la SUNAT	/		/		/		
12	Está conforme con el puesto que ocupas dentro de la SUNAT	/		/		/		
13	Existen oportunidades de desarrollo de una línea de carrera en la SUNAT	/		/		/		
DIMENSION 2: FACTORES MOTIVACIONALES (INTRINSECOS)								
14	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza	/		/		/		
15	Siente que ha aprendido mucho en su trabajo	/		/		/		
16	Su labor realizada en la SUNAT es reconocida de algún modo	/		/		/		
17	Las tareas que le son encargadas se ejecutan adecuadamente	/		/		/		
18	Recurre a un tiempo extra para culminar con sus responsabilidades	/		/		/		
19	El trabajo que Ud. Realiza es monótono y rutinario	/		/		/		
20	Piensa que le dan más trabajo del que le corresponde?	/		/		/		

	un trabajo de calidad	/	/	/	/
20	Se encuentra en deuda con la SUNAT	/	/	/	/
21	Se sentiría culpable si dejara la organización	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable []

04 de JUNIO del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: Muñoz Suarez, José

DNI: 09536791

Especialidad del evaluador: Docente UCV - Leonora Cordero Suarez

Firma [Signature]

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21	Sientes que las labores que ejerces te hacen feliz	✓	✓	✓
22	La SUNAT le brinda facilidades para su constante capacitación	✓	✓	✓
23	La organización brinda facilidades para la culminación de sus estudios profesionales	✓	✓	✓
24	Su trabajo le ha hecho progresar en el último año	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez evaluador: MUNOZ SACAZAR, JORGE DNI: 09536793
 Especialidad del evaluador: Docente Pedagogo - UCV - BENEDICTO ROSALES de 27 de JUNIO del 2015

[Firma]
 firma

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: FACTORES HIGIENICOS (EXTRINSECOS)							
1	Las políticas de la SUNAT están alineadas con las actividades que Ud. Realiza	✓		✓		✓		
2	Las políticas de la organización son claras y están bien difundidas	✓		✓		✓		
3	El salario que percibe está de acuerdo al mercado laboral	✓		✓		✓		
4	Su salario cubre todos los gastos de la canasta familiar	✓		✓		✓		
5	La SUNAT presenta un servicio de prestaciones en salud	✓		✓		✓		
6	La SUNAT cuenta con instalaciones para el recreo	✓		✓		✓		
7	Los ambientes de trabajo favorecen el buen desempeño en sus funciones	✓		✓		✓		
8	El supervisor es la persona más capacitada dentro del grupo de trabajo	✓		✓		✓		
9	Los supervisores tienen un adecuado manejo y control del grupo a cargo	✓		✓		✓		
10	Las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa es amena	✓		✓		✓		
11	Se desarrolla actividades de confraternidad dentro de la SUNAT	✓		✓		✓		
12	Está conforme con el puesto que ocupa dentro de la SUNAT	✓		✓		✓		
13	Existen oportunidades de desarrollo de una línea de carrera en la SUNAT	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2: FACTORES MOTIVACIONALES (INTRINSECOS)	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza	✓		✓		✓		
15	Siente que ha aprendido mucho en su trabajo	✓		✓		✓		
16	Su labor realizada en la SUNAT es reconocida de algún modo	✓		✓		✓		
17	Las tareas que le son encargadas se ejecutan adecuadamente	✓		✓		✓		
18	Recurre a un tiempo extra para culminar con sus responsabilidades	✓		✓		✓		
19	El trabajo que Ud. Realiza es monótono y rutinario	✓		✓		✓		
20	Piensa que le dan más trabajo del que le corresponde?	✓		✓		✓		

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMPROMISO LABORAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No		
	DIMENSIÓN 1: COMPROMISO AFECTIVO								
1	Sus valores son congruentes con los de la SUNAT	✓		✓		✓			
2	Tiene la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para contribuir al éxito de la SUNAT	✓		✓		✓			
3	Se siente ligado emocionalmente a la SUNAT	✓		✓		✓			
4	Siente que podrá desarrollarse profesionalmente gracias al apoyo de la organización	✓		✓		✓			
5	Hablo sobre la SUNAT con mis amigos como una organización para trabajar	✓		✓		✓			
6	Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a la SUNAT	✓		✓		✓			
	DIMENSIÓN 2: COMPROMISO DE CONTINUIDAD	Si	No	Si	No	Si	No		
7	En su percepción, la SUNAT es la mejor opción de todas para la cual trabajar	✓		✓		✓			
8	La decisión de formar parte de la SUNAT fue la más acertada	✓		✓		✓			
9	El permanecer en la SUNAT es una cuestión de necesidad más que del deseo	✓		✓		✓			
10	Ha invertido demasiado tiempo y esfuerzo en la SUNAT para tomar la decisión de dejarla	✓		✓		✓			
11	Siente que tiene muy pocas opciones de trabajo fuera de la SUNAT	✓		✓		✓			
12	Sería muy duro renunciar a la SUNAT incluso si lo quisiera	✓		✓		✓			
13	Gran parte de mi vida se vería afectada si renunciara a la SUNAT	✓		✓		✓			
	DIMENSIÓN 3: COMPROMISO NORMATIVO	Si	No	Si	No	Si	No		
14	La SUNAT merece mi lealtad	✓		✓		✓			
15	El futuro de la SUNAT depende de mí accionar	✓		✓		✓			
16	Le importa el futuro de la SUNAT	✓		✓		✓			
17	La SUNAT inspira lo mejor en mí en relación a mi desempeño laboral	✓		✓		✓			
18	He aprendido mucho en la SUNAT	✓		✓		✓			
19	Retribuye el apoyo brindado por la SUNAT ofreciendo	✓		✓		✓			

	un trabajo de calidad					
20	Se encuentra en deuda con la SUNAT	✓		✓		
21	Se sentiría culpable si dejara la organización	✓		✓		

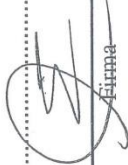
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay referencias

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

07 de 11 del 2015

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Monelo Flores Johu DNI: 1.0720025

Especialidad del evaluador: Metodólogo


Firma

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21	Sientes que las labores que ejerces te hacen feliz	✓	✓	✓	✓
22	La SUNAT le brinda facilidades para su constante capacitación	✓	✓	✓	✓
23	La organización brinda facilidades para la culminación de sus estudios profesionales	✓	✓	✓	✓
24	Su trabajo le ha hecho progresar en el último año	✓	✓	✓	✓

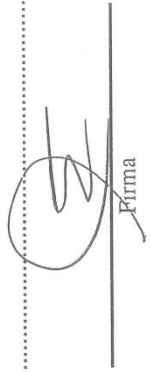
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable Aplicable después de corregir

.....de 07 de 11 del 2015
 DNI: 10720095

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Morillo Flores John

Especialidad del evaluador: M. Pedagógico


 Firma

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO E
Base de Datos

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
E1	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	4
E2	4	4	4	1	2	4	3	4	2	2	3	3	4	2	5	3	3	5	3	3	3	3	2	2
E3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	3	3	2	4	2	5	4	3	4	3
E4	3	3	3	1	1	3	1	3	4	3	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	1
E5	4	5	5	5	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4
E6	3	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
E7	1	2	3	1	1	5	3	4	4	4	2	3	1	2	3	5	3	5	3	3	5	3	3	1
E8	2	3	3	3	2	3	2	1	2	3	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3	2	3	2
E9	3	3	3	3	1	2	1	2	3	3	3	3	1	1	2	3	2	5	1	5	3	2	3	1
E10	3	3	3	3	2	5	1	3	1	1	3	4	1	1	3	3	1	3	4	3	4	3	2	3
E11	5	5	5	2	2	5	4	3	1	1	1	4	3	1	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3
E12	3	3	3	2	2	4	5	3	2	2	3	4	2	3	2	4	3	4	1	5	2	2	3	1
E13	5	5	5	3	4	5	2	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
E14	3	4	4	2	2	5	5	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3
E15	5	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	2	3	2	3
E16	4	2	2	3	3	4	4	4	3	3	2	2	1	1	2	1	2	3	1	5	3	1	3	2
E17	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	1	2	3	2	2	5	4	5	3	2	2	3
E18	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	3	3	2	2	2	2	3	4	3	4	2	2	4	3
E19	4	4	4	2	2	5	5	4	1	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
E20	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3
E21	4	4	4	2	2	5	5	5	5	4	4	4	2	2	3	3	3	5	2	3	2	3	2	1
E22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	5	5	5
E23	4	4	4	4	2	3	1	4	3	3	3	3	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2
E24	3	4	4	4	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
E25	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	4	4	4	2	3	3	4	4	2	2
E26	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	1	1	3	3	3	3	1	5	2	2	2	3
E27	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4
E28	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	3	2	2	2	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4
E29	3	4	4	3	3	5	3	2	3	4	2	3	2	2	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4
E30	1	4	4	2	2	5	1	2	2	4	3	3	2	2	5	5	2	2	2	3	4	2	2	3
E31	3	4	4	4	3	5	5	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	5	2	4	2	3	2	2
E32	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1
E33	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	4	3	4
E34	4	4	4	3	2	4	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	1
E35	4	5	5	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2
E36	3	1	1	1	1	3	5	3	5	3	2	3	3	3	5	5	3	5	5	1	5	5	3	3

E74	3	4	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	2	1	2
E75	4	3	3	1	4	4	1	1	2	3	3	4	3	3	4	5	4	5	4	2	1	2
E76	4	4	1	4	1	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	1	1	2
E77	3	4	3	2	2	4	2	3	3	3	4	2	2	3	5	3	3	3	2	3	3	3
E78	2	3	1	1	4	4	1	1	4	1	4	2	2	3	5	3	2	5	2	3	1	3
E79	2	2	1	1	4	1	2	1	2	3	3	1	5	3	3	3	3	3	2	3	1	3
E80	2	2	1	1	4	1	3	3	2	4	2	4	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2
E81	3	3	2	1	1	3	4	3	3	3	2	1	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3
E82	3	4	2	2	3	1	2	2	3	3	4	3	4	2	4	2	4	2	3	3	3	3
E83	3	4	4	2	4	4	2	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	1	2	2
E84	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	1	2	5	5	5	5	5	2	1	1	2
E85	2	3	1	2	3	2	2	2	3	3	1	4	4	3	4	4	4	3	4	1	1	1

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	
E1	3	5	3	4	5	3	4	5	4	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	4	
E2	3	3	4	2	2	2	3	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	3	3	5	2	
E3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	2	4	3	4	3	2	
E4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	1	2	3	4	4	3	2	
E5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	4	5	4	5	5	5	5	3	2	
E6	5	5	4	3	3	3	4	5	2	4	3	3	4	3	5	1	5	3	4	3	3	
E7	5	5	5	1	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	4	4	4	2	4	1	1	
E8	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	
E9	4	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	5	4	3	4	4	3	2	
E10	4	5	3	2	3	5	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	2	
E11	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	5	1	1	
E12	4	5	4	3	3	4	4	4	2	2	5	5	5	4	4	3	5	4	4	2	1	
E13	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	2	4	3	3	5	5	4	4	5	4	3	
E14	4	5	5	4	4	5	4	5	1	3	1	2	2	2	5	3	5	4	5	2	2	
E15	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	
E16	2	2	1	2	1	1	2	2	5	2	4	4	5	5	3	3	1	2	1	2	3	5
E17	4	5	5	2	4	4	4	3	3	3	5	3	5	3	5	2	5	2	5	2	2	
E18	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	
E19	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	2	
E20	3	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	
E21	5	5	4	2	3	5	4	5	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	1	2	
E22	5	5	5	5	4	4	5	5	2	2	1	3	3	1	5	3	5	5	5	2	2	
E23	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	
E24	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	2	
E25	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	1	
E26	5	5	2	2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	1	1	
E27	4	5	5	5	3	5	5	4	4	2	1	3	3	4	5	5	5	4	5	2	2	
E28	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	3	2	
E29	4	5	5	5	4	3	5	4	5	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	
E30	4	4	4	2	2	3	2	3	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	2	
E31	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	
E32	3	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	5	5	5	4	4	5	2	

