

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**



**La motivación de las escuelas de armas y servicios, y la satisfacción
del cadete en la elección del arma o servicio de La Escuela Militar de
Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”-2015**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Militares
con Mención en Administración**

Autores

Jorge Bedregal Fernandez

Omar Tasayco Garcia

Jorge Enrique Tineo Vasquez

Rai Zuloeta Ramos

Lima - Perú

2016

LA MOTIVACION DE LAS ESCUELAS DE ARMAS Y SERVICIOS, Y
LA SATISFACCION DEL CADETE EN LA ELECCION DEL ARMA O
SERVICIO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL
FRANCISCO BOLOGNESI”- 2015

DEDICATORIA

A Dios, a mi Madre, mi familia, por la vida, por su gran amor, su contemplación y su gran apoyo incondicional en mi formación como Oficial del Ejército del Perú.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a las personas que de alguna u otra manera contribuyeron con la presente investigación para su realización y culminación. A mí Alma Mater la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” que en sus aulas nos guiaron sus docentes y personas a quien les debo todo mi respeto y admiración, que supieron guiarme por el camino del conocimiento, la comprensión, el perdón, la solidaridad, el amor, la gratitud, la paz y la lucha por lo que uno sueña en este mundo globalizado.

PRESENTACIÓN

En cumplimiento de reglamento para la elección y sustentación de tesis en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” se pone en vuestra disposición la tesis titulada “LA MOTIVACION DE LAS ESCUELAS DE ARMAS Y SERVICIOS Y LA SATISFACCION DEL CADETE EN LA ELECCION DEL ARMA O SERVICIO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” - 2015”, tiene por finalidad determinar la relación que existe entre la motivación de las Escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción del cadete en la elección del arma o servicio de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2015, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, para obtener el grado de Licenciado en Ciencias Militares.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos que se detallan de la manera siguiente: en el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, la formulación de los problemas específicos, la justificación, las limitaciones, los antecedentes, los objetivos: general y específicos.

En el capítulo II se abordan los aspectos teóricos, conceptuales relacionados a la discusión de las características de aptitudes y actitudes de los cadetes por la elección del arma o servicio de su predilección; en el capítulo III se aborda los aspectos del marco metodológico como la hipótesis, variables, definición conceptual, definición operacional, metodología, tipo de estudio, diseño, población y muestra, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos.

Finalmente en el Capítulo IV se muestra la discusión e interpretación de los resultados así como también las conclusiones a las que se han arribado al término del presente trabajo y para lo cual se plantean algunas sugerencias.

Además se el presente trabajo lleva algunos anexos como la Matriz de consistencia, La encuestas, la tabla de frecuencia así como los cuadros del chi-cuadrado.

	Pág.
	ÍNDICE
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Presentación	v
Índice	viii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Introducción	x
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema	14
1.2.1 Problema general	14
1.2.2 Problemas Específicos	14
1.3 Justificación	15
1.4 Limitaciones	16
1.5 Antecedentes	16
1.6 Objetivos	27
1.6.1 General	27
1.6.2 Específicos	27
II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Teorías de la motivación vocacional	28
2.2 Teorías de la satisfacción de elegir	42
III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Hipótesis	83
3.1.1 Hipótesis General	83
3.1.2 Hipótesis Específicos	83

3.2	Variables	83
3.2.1	Definición conceptual	83
3.2.2	Definición operacional	84
3.3	Metodología	85
3.3.1	Tipo de estudio	85
3.3.2	Diseño	85
3.4	Población y muestra	86
3.4.1	Población	86
3.4.2	Muestra	86
3.5	Método de investigación	87
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	88
3.6.1	Técnicas	88
3.6.2	Instrumentos	88
3.7	Método de Análisis de datos	89
IV. RESULTADOS		
4.1	Descripción	90
4.2	Discusión	104
CONCLUSIONES		107
SUGERENCIAS		109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		110
ANEXOS		
Anexo 1	Matriz de consistencia	114
Anexo 2	Encuestas	115
Anexo 3	Tabla de frecuencias	116
Anexo 4	Cuadros del chi-cuadrado	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01 Tabla estándar del chi-cuadrado

Tabla 02 Tablas de baremos de encuestas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 Dispersión de valores de hipótesis

Figura 02 Jerarquías de Maslow

Figura 03 Respuestas a la Insatisfacción Laboral

Figura 04 Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg

Figura 05 Modelo de la Expectativa

Figura 06 Teoría de la Fijación de Metas

Figura 07 Calificación de Potencial de Motivación (MPS)

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por objetivo determinar cuál es la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Armas y Servicios del Ejército del Perú y la satisfacción del cadete en el arma o servicio elegido en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

Los objetivos específicos fueron evaluar el actual curso del conocimiento de otras Armas y Servicios (CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS), asimismo determinar en qué medida es apropiado el conocimiento previo de las armas y servicios antes de la elección de armas (especialidades) para la satisfacción del cadete del EMCH "Coronel Francisco Bolognesi". Las variables de estudio fueron: la motivación de las escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción del cadete en el arma o servicio elegido. La población seleccionada fue 400 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" de tercer y cuarto año que ya eligieron un arma o servicio; y para determinar el tamaño de la muestra de los cadetes (cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi") se aplicó una fórmula estadística. Para los cálculos específicos de verificar las hipótesis se utiliza el programa estadístico SSPS v.20.

Llegando a la contrastar las hipótesis por los indicadores de la Chi-cuadrada comparada con los valores estándares de tablas, para concluir que si existe relación significativa fuerte positiva entre la motivación y la elección del arma o servicio por los cadetes del cuarto y tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" durante el año 2015.

INTRODUCCIÓN

El interés de realizar esta investigación, en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” surge desde el quehacer académico diario, en la que tanto el docente instructor como el cadete, se encuentran motivados en el proceso de enseñanza -aprendizaje trabajando en comunión para la obtención de un conocimiento dado, con la satisfacción del arma elegida para su futuro profesional castrense.

Desde esta perspectiva, el docente instructor facilita al cadete la información relacionada en las materias de las armas o servicios que imparte para que este desarrolle nuevas actitudes de su especialidad. El cadete por otra parte, es el depósito del cúmulo de experiencias, conocimiento y técnicas que el docente instructor le trasmite, teniendo por tanto como tarea principal el aprovechar al máximo esta forma de interactuar en clase para lograr su formación castrense y profesional. Proyectado sobre su motivación en la aplicación de los planes curriculares civiles y militares en su desenvolvimiento castrense de su nueva arma o servicio.

Dentro de este proceso tradicional de enseñanza - aprendizaje, las formas de aprender a conocer y experimentar nuevos conocimientos en las armas o servicios ya han sido estudiadas para explicar el avance o retroceso que el cadete muestra en su rendimiento académico de su nueva especialidad. Sin embargo, tales aprendizajes generalmente son ubicados como parte de la transmisión de conocimientos y habilidades que el docente instructor realiza al cumplir su función. Cuando los cadetes desarrollan más su inteligencia emocional su rendimiento académico se desarrollara en forma positiva para la institución. Tomadas como referencia de las teorías de “Inteligencias Múltiples” de Daniel Goleman (2001).

Las críticas hacia este proceso de transmisión señalan que este no permite al cadete intercambiar ideas, negociar, responsabilizarse y ser autónomo en su desempeño académico. En este sentido, el cadete carece de la oportunidad de obtener un desarrollo social y emocional en el aula. Para Batro y Denhan (1997), esta dificultad comienza desde la ubicación del docente instructor al frente del grupo y la de los cadetes en pupitres acomodados en filas paralelas.

Asimismo, observaciones directas del salón de clase realizadas por la investigación educativa reportan que los cadete no interactúan entre si de manera activa y productiva, dejando de desplegar hábitos y estrategias de estudio importantes en su formación. Nisivoccia (1996); considera que una de las explicaciones sobre dicho fenómeno es el que las mallas curriculares actuales no están estructuradas para fomentar las habilidades emocionales y sociales de los cadetes.

Por cuestiones como la antes mencionadas, la UNESCO ha recomendado que la educación sea una experiencia social donde el estudiante se conozca y enriquezca sus relaciones con los demás. Estos aspectos, deben de ser desarrollados a la par de la adquisición de bases, conocimientos teóricos y prácticos otorgados por la escuela (Delors et al, 1996).

En la actualidad, los nuevos paradigmas educativos hacen énfasis en el trabajo desempeñado por los alumnos, pretendiéndose que estos sean colaboradores activos en su formación. Igualmente, el docente se transforma en proveedor de herramientas del estudiante para que este comprenda, actué conscientemente sobre la realidad y asuma su responsabilidad social y ética a corto, mediano y largo plazo.

La investigación se orienta a estudiar y analizar un problema donde intervienen la relación de dos variables que son muy importantes en la motivación de las escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción del cadete de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, desarrollando el proceso de enseñanza aprendizaje, en las relaciones humanas y laborales donde el cadete cumplen un rol preponderante para el logro de los fines y objetivos de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, como son la satisfacción emocional y el rendimiento académico de los cadetes al escoger sus respectivas armas o servicios seleccionados, su desenvolvimiento y su aprovechamiento académico en las asignaturas de la malla curricular que imparte la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” para ser potenciados en la elección de sus arma servicio seleccionado.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La elección del arma o servicio es un acontecimiento y una decisión trascendental para los cadetes ya que ellos elegirán el arma o servicio en la cual se desempeñaran durante su etapa de cadete y luego en toda su carrera profesional como oficial del Ejército del Perú, pero a la vez surge una interrogante ¿estarán todos los cadetes conformes con el arma o servicio que eligieron?

La elección de Armas o Servicios es un proceso en el cual el cadete escoge un arma o servicio cuando llega a ser cadete de tercer año, previo a esto se recibe un curso o unas conferencias llamado CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS (Conocimientos de otras Armas y Servicios) las cuales consisten en dar a los cadetes los conocimientos de todas las armas y servicios para que así estos tengan los conocimientos, puedan ver y decidir en qué arma o servicio les gusta estar, ver en cual se pueden desenvolver y desempeñarse mejor. Para este fin cada Escuela de armas y servicios preparan sus conferencias sobre su respectiva arma o servicio, en la cual mostraran al cadete cuál es su misión, que actividades desarrollan, su importancia en el Ejército, sus lugares de trabajo, que asignaturas civiles y militares llevan, sus limitaciones, posibilidades, su logística, etc. Esto a fin de que el cadete pueda tener los conocimientos necesarios para hacer una buena elección de arma o servicio.

Las escuela de las armas o servicios, muchas veces solo tratan de difundir lo mejor de su arma o servicio lo cual genera una falta idea en el cadete próximo a la elección del arma o servicio, lo cual el cadete con una falsa imagen de esa arma o servicio la elige pero cuando se da cuenta con el transcurrir del tiempo se da cuenta de la realidad, y ahí es donde empieza la problemática ya que el cadete estará insatisfecho con el arma o servicio

que eligió, y muchas veces se convierten en oficiales renegados en sus aspiraciones de grado.

La insatisfacción del cadete en la elección de arma o servicio puede traer consecuencias negativas ya que el cadete no se desarrollara de manera eficiente al contrario solo lo hará por cumplir, las consecuencias se hacen más notables cuando ya sea un oficial de nuestra institución no cumplirá su función a cabalidad solo por el simple hecho de que esta en un arma o servicio con la cual no se siente identificado.

Las armas y servicios que el cadete puede elegir son las siguientes:

Armas: Caballería, Infantería, Artillería, Ingeniería, Comunicaciones.

Servicios: Intendencia, Material de Guerra y Sanidad.

Concedores de los nuevos paradigmas educativos en el mundo globalizado que con lleva a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, a captar nuevos integrantes con un potencial de estudios superior al entorno, seleccionando a los mejores de las instituciones públicas o privadas para desarrollar y aplicar sus potenciales en nuestra institución, que han desarrollado al mejor enfoque sus inteligencias múltiples (emocionales) que por ende repercutirá en beneficio del Ejército del Perú, debido a esto se está desarrollando hace cuatro años esta nueva modalidad de ingreso.

Desde siempre hemos oído que el C.I. (coeficiente intelectual), era determinante para saber si una persona tendría éxito en la vida, un test podría marcar el futuro de su éxito académico y profesional. Sin embargo, hace ya varios años que desde el ámbito empresarial se dieron cuenta de que son otras capacidades las necesarias para el éxito en la vida. Y esas no las medía ningún test de inteligencia.

Una investigación realizada a nivel mundial por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro Cociente de Éxito: el mismo se debe

un 23% a nuestras capacidades intelectuales, y un 77% a nuestras aptitudes emocionales. Tomado de Goleman, D. (2002).

En tal sentido, este nuevo concepto de Inteligencia emocional que es responsabilidad primordial de los ejércitos del orbe en la formación personal de formación es desarrollar estrategias para que sus alumnos participen en los aportes que este nuevo conocimiento proporcionara en su futuro profesional castrense.

Pensamos que este nuevo constructo (Constructo es, en psicología, cualquier entidad hipotética de difícil definición dentro de una teoría científica) en la elección del arma o servicio de su vocación militar tiene un beneficio directo hacia los cadetes y su aporte va más allá del incremento del rendimiento académico ya que no solo predispone al cadete a encontrar un aprendizaje significativo sino que lo invita a su desarrollo intrapersonal, emocional y social durante su carrera militar.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General:

¿Cuál es la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción del cadete en la elección de arma o servicio la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi” - 2015?

1.2.2 Problemas Específicos:

1.2.2.1 Problema Específico 1:

¿Cuál es la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Armas del cadete en la elección del arma en la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi” - 2015?

1.2.2.2 Problema Específico 2:

¿Cuál es la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Servicios y la satisfacción del cadete en la elección del servicio en la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi” - 2015?

1.3 Justificación

La presente investigación pretende contribuir en los siguientes aspectos:

Uno de ellos es determinar los factores que causan la insatisfacción del cadete en el proceso de elección de armas, para así presentar una propuesta de solución integral.

Esta investigación también permite adoptar una valiosa ayuda al Cadete para conducirlo a una correcta elección del Arma o Servicio (satisfacción), puesto que muchos Cadetes, a pesar haber hecho ya la elección, no están conformes con esta. La Inteligencia Emocional es un campo de estudio reciente que ha sido ampliamente difundido a la sociedad en general. Sin embargo, hay que ser cautos en los alcances proclamados a nivel popular bajo el rubro de Inteligencia Emocional. Toda propuesta teórica que pretenda alcanzar un alto status científico necesita un rango amplio de investigaciones empíricas y marcos explicativos y ser cuestionados por los pares que se dedican a la investigación (Caruso, 2004). Esta opinión reforzaría una buena elección del arma o servicio.

Por las relaciones del constructo de Inteligencia Emocional con aspectos sociales se demandan estudios en diversas culturas, regiones y poblaciones que contribuyan a construir un bagaje referencial con una validación y generalización pertinente de los futuros profesionales del campo militar en el Perú. Es por lo tanto necesario comprender, analizar, desarrollar y difundir estas ideas con el fin que no solo nuestros cadetes encuentren un impulso intelectual emocional que le permita desenvolverse luego con eficacia en su vida y esto fortalezca el progreso de nuestro país.

1.4 Limitaciones

Las limitaciones están orientadas principalmente a la aplicación de los cuestionarios para obtener información directa de los cadetes de tercer y cuarto año, que son los cadetes que ya pasaron por el proceso de elección del arma y servicios y por el CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS, toda vez que estos se muestran reacios para contestar con sinceridad las cuestiones planteadas.

Otro aspecto limitante es el tiempo disponible ya que el horario de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” es muy apretado y no se cuenta con el tiempo que se requiere. Este trabajo de investigación fue factible de realizarlo porque se dispone con recursos financieros, recursos humanos e información suficiente para realizar las pruebas estadísticas, ya que contando con la aprobación del comando para realizar este proyecto permitirá tener acceso a los datos del Departamento de Evaluación y Registro Académico de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”.

1.5 Antecedentes

Durante nuestra investigación se ha detectado los antecedentes que mencionamos a continuación:

1.5.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES:

A. Susana H. Panella y M. Susana Mussolini (2005), realizan un estudio entorno a los Factores Motivacionales y Métodos de los ingresantes de la carrera de Medicina y Veterinaria de la Universidad de Río Cuarto (Córdoba, Argentina); En su trabajo se propone examinar las metas y los motivos en la elección de la carrera de Medicina Veterinaria de dicha universidad; llegando a las siguientes conclusiones: Del análisis del grupo de alumnos encuestados se puede inferir en las preguntas analizadas que las metas y motivos personales que más interesan a los alumnos de la carrera de

medicina veterinaria están relacionadas con los temas objetivos, de poder y logro. Una primera conclusión fue que, la mayoría de los estudiantes han elegido la carrera por motivación personal, y la elección de esta carrera les posibilita el encuentro de trabajo, este factor de logro y prestigio integra gran parte de las metas personales de los estudiantes, ya que eligen esta carrera porque con ella, pretenden ser independientes, tener un trabajo con cierto prestigio, emprender un camino y llegar hasta el final. Además, los estudiantes sienten que ni la familia y medios de comunicación, no constituyen un factor de influencia en su decisión de elegir la carrera de medicina veterinaria.

B. Arbelaez y Otros, (2004), realizan un trabajo sobre las Atribuciones Causales a la Elección de la Carrera Profesional en la Pontificia Universidad Javeriana (Santiago de Cali, Colombia) del primer semestre de las carreras de ingeniería, administración y psicología, llegando a las siguientes resultados. Concluyen en la existencia de atribuciones internas y externas que hacen los estudiantes a la elección de su carrera profesional.

Entre las atribuciones externas se pudo encontrar la influencia del contexto socio-cultural en la elección de la carrera profesional, puesto que, las fuerzas sociales ejercen gran presión sobre las decisiones que el individuo hace con respecto a su vida. De igual manera, la influencia familiar es considerada como atribuciones externas, ya que, las expectativas que tengan los padres sobre el futuro de sus hijos, y la exigencia que hagan frente a dicha expectativa, pueden condicionar la elección de la carrera haciendo que los adolescentes y los jóvenes juegan un papel muy importante en el momento de elegir una carrera profesional.

Los estudiantes atribuyen la elección de la carrera en un 79% del total de la muestra a atribuciones internas, el 22.9% del total de la muestra a atribuciones externas de tipo familiar y el 52% del total de

la muestra a atribuciones de tipo socio- cultural. De acuerdo a estos resultados, con un 90% de confiabilidad y con un 10% de margen de error, se concluye que, las atribuciones que hacen los adolescentes y los jóvenes a la elección de su carrera tiene una alta incidencia de aspectos internos, una mediana incidencia de aspectos externos socioculturales y baja incidencia de aspectos externos familiares.

C. Porcel, Eduardo A, Ramirez Arballo, María G. y Liliana E. (2001), realizan un estudio sobre Motivación en la Elección de carrera de ingresantes a FACENA (Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura) en Argentina (2001), llegando a los siguientes resultados: en relación a los motivos de elección de las carreras, se encontraron diferencias estadísticas significativas entre carrera profesional, docentes y de ciencias básicas en las motivaciones relacionadas a una fácil inserción laboral, y en que el ejercicio profesional de la carrera será rentable. En relación a la salida laboral, los alumnos de carrera docente eligen en mayor porcentaje por este motivo, en tanto los de ciencia básica vislumbran la dificultad en la salida laboral. En relación a la rentabilidad de la carrera, los alumnos de las carreras profesionales presentan el mayor porcentaje. No se registran diferencias significativas entre los porcentajes de elección en relación a la consideración de poseer las competencias específicas para la carrera, ni en cuanto a que los servicios que presta la carrera son necesarios a la sociedad. Entre otras razones que mencionan los alumnos, la más frecuente es por qué le gusta la carrera, aunque no se registran diferencia significativa entre las carreras en esta motivación.

K. García (2005), presenta un trabajo en México titulado Motivación y expectativa para ingresar a la carrera de profesor de educación primaria, la cual llega a las siguientes conclusiones: la mayoría de los estudiantes mencionaron eligieron la carrera por vocación, sin embargo la expectativa del 40% de estudiantes al terminar sus

estudios desearían estudiar otra carrera distinta a educación. Este hecho se convirtió en el indicador más importante, pero no el único, para identificar a los estudiantes que ingresaron por motivos extrínsecos.

Casi la mitad de los estudiantes eligieron la carrera por motivos extrínsecos: las diferencias entre las tres muestras son mínimas. Ello puede significar que los motivos extrínsecos en la elección de la carrera están estructuralmente establecidos y son permanentes, probablemente porque está fuertemente arraigada la idea que la carrera de maestro es de fácil acceso y ofrece ventajas que no tienen otras profesiones, como empleo seguro y un salario decoroso.

1.5.2 ANTECEDENTES NACIONALES:

D. Vildoso (2002), en su tesis realiza un estudio sobre la Influencia de la Autoestima, Satisfacción de la Profesión Elegida y la Formación Profesional en el Coeficiente Intelectual en los Estudiantes del Tercer año de la Facultad de Educación de la U.N.M.S.M. Llegando a las siguientes conclusiones: Existe influencia significativa de la autoestima en el coeficiente intelectual de los alumnos. Existe influencia significativa de la satisfacción con la profesión elegida en el coeficiente intelectual de los alumnos del mismo modo existen influencia significativa de la autoestima y la satisfacción con la profesión elegida en el coeficiente intelectual de los alumnos del Tercer Año de la Facultad de Educación.

E. Ramos (1999) realiza un estudio en base a Textos Auto educativos y el Rendimiento Académico el caso de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho (Perú).

Este estudio presenta como conclusiones que: La organización de los textos auto educativos del programa de profesionalización docente, en cuanto a contenido, la forma como se redacta la

presentación de los textos auto educativos; tanto los estudiantes aprobados como los desaprobados opinan que están medianamente adecuados.

Existe relación entre las horas dedicadas al estudio y el rendimiento académico. En cuanto al esfuerzo personal que los estudiantes despliegan en los estudios y la consecuencia de la prueba de conocimiento se encuentra relacionadas, porque el 53% de estudiantes aprobados calificaron su esfuerzo entre suficiente e intenso.

Recomienda diseñar textos que tomasen en cuenta las características de la población estudiantil .Incluir guías de estudio a los textos auto educativos. Desarrollar una política de motivación con los estudiantes y brindar capacitación al personal docente sobre técnicas de enseñanza.

F. Atalaya (1995) realiza un estudio sobre Satisfacción Académico-Administrativo en Estudiantes de Post-Grado, caso UPG de Ciencias Administrativas en la Universidad Mayor de San Marcos, llegando a la siguiente conclusión: La Maestría en Administración de la UNMSM goza de un nivel de satisfacción de sus alumnos que se puede calificar de bueno en líneas generales, Añade, en las recomendaciones posteriores se sugiere algunas acciones para mejorar el nivel de satisfacción obtenido.

G. González (2001), en su libro Satisfacción y Motivación en el Trabajo “realiza un estudio sobre el trabajo diario en España, el grado de satisfacción y motivación que pueda experimentar cada uno de los que se dedican a la producción diaria. Busca potenciar y enriquecer la vida en el trabajo. Así mismo encontrar una relación consistente entre la satisfacción en el trabajo y la satisfacción en la vida.

H. Zevallos (1998), en su tesis Motivación de Logro y Rendimiento Académico, Universidad Inca Garcilaso de la Vega realiza una investigación con jóvenes del nivel de secundaria, llegando a las siguientes conclusiones: En la motivación de logro representan factores significativamente influyentes en el rendimiento académico de los estudiantes en el nivel secundario. Existe una relación significativamente alta entre la motivación de logro y el rendimiento académico. Los estudiantes que poseen una visualización de metas más exitosas presentan un alto rendimiento académico a diferencia de los estudiantes de bajo rendimiento que poseen una visualización de metas futuras menos exitosas.

Existe evidencia de que los estudiantes de alto rendimiento poseen un elevado deseo de éxito académico, contrariamente a los estudiantes de bajo rendimiento en las que el deseo de éxito está ausente o se manifiesta muy débilmente.

I. Horna (2002), hace un estudio en relación a la elección de la carrera y los motivos que influyen para su elección. Lo expone en su tesis titulada: Motivos personales y socioeconómicos para la elección de la carrera profesional en los estudiantes de enfermería del primer ciclo de 2002, llegando a al siguiente conclusión: El 68% de los estudiantes eligieron enfermería por vocación, a su vez el 43% no recibió orientación vocacional.

El 20% de los estudiantes ingresaron por segunda opción. El 41% de los estudiantes refieren como motivos por el que eligieron enfermería para ayudar al prójimo. El incentivo económico, la imagen y prestigio social de enfermería; y la emigración no fueron motivos para elegir la profesión.

J. Morán (2006), realiza un estudio en relación a la motivación y el rendimiento en estudiantes del 6to grado de educación primaria en el distrito de Lurigancho - Chosica, llegando a las siguientes

conclusiones: La motivación académica en sus componentes: expectativas, valor de la tarea y afectivo de los estudiantes se ubica en el nivel medio. No existe relación significativa entre la motivación académica, el componente expectativa y el rendimiento escolar en los estudiantes. Existe una relación significativa positiva entre la motivación académica, el componente de la tarea y el rendimiento de los estudiantes. No existe relación significativa entre la motivación académica, el componente afectivo y el rendimiento escolar de los estudiantes.

De Ibarrola, Silva y Castelán (1997) encontraron que 40% de los profesores de educación primaria del Distrito Federal eligió la carrera por otros motivos económicos, familiares y por la facilidad de acceso; motivos que son netamente extrínsecos.

J. Angulo Ramos (2008) con la tesis titulada Relación de la motivación y satisfacción con la profesión elegida con el rendimiento de los estudiantes de la Facultad de Educación de la U.N.M.S.M. que dice lo siguiente “Con base a los objetivos planteados se puede concluir que la motivación para el estudio de educación y la satisfacción con la profesión elegida están relacionados significativamente con el rendimiento académico de los estudiantes de la Facultad de Educación.

Los factores motivacionales intrínseca o extrínseca y los factores de satisfacción con la profesión elegida intrínseca o extrínseca se relacionan con el rendimiento académico de los estudiantes de la Facultad de Educación.

Agapito Salinas Gutiérrez (2007) con las tesis titulada Satisfacción del Estudiante y calidad universitaria que dice en su resumen lo siguiente Cuando las evaluaciones de la calidad lleguen a la auditoría

académica es decir al salón de clases, nos daremos cuenta que la autonomía y la libertad de cátedra han perjudicado a la instituciones, porque el profesionista habilitado como docente, da lo que sabe del programa, no lo que debe dar, de acuerdo al perfil del estudiante que tiene que contribuir a formar, porque los docentes desconocen la misión universitaria y más aún la misión concreta de la carrera donde laboran. Lo que también es importante en la búsqueda de la calidad es determinar en qué lugar estamos como institución de educación superior en función de nuestros estudiantes es decir ¿Qué piensan ellos de los servicios que les estamos otorgando?, ¿están bien informados de los mismos?, ¿Qué tipos de problemas administrativos tienen?, ¿Los han atendido bien?, ¿Los han dejado contentos con las respuestas que les han dado? Para contestar esta y otras interrogantes, es claro que, se requiere realizar un tours y a través de la institución e interrogar a los directamente receptores de los servicios, sobre el grado de satisfacción que tienen hacia los mismos. Es el estudiante la razón de ser de las universidades y es en función de él que estas realizan sumisión, simple mercadotecnia, es el principal cliente y su satisfacción a los servicios que recibe determina el éxito de las instituciones de educación superior. Por lo que se propone dar a conocer esta investigación que está encaminada a contestar entre otras las interrogantes arriba mencionadas y que lleva por título "satisfacción del estudiante y calidad universitaria".

El equipo ha llegado a concluir que mediante al siguiente tesis se puede definir cómo el estudiante o universitario se le entrevista y como cada uno realiza su carrera satisfactoriamente, por lo que el factor más importante es como el catedrático enseña, da las charlas con capacidad y con conocimientos para que los estudiantes realmente estudien satisfactoriamente. Es el estudiante la razón de ser de las universidades y es en función de él que estas realizan

sumisión, simple mercadotecnia, es el principal cliente y su satisfacción a los servicios que recibe determina el éxito de las instituciones de educación superior. Por lo que se propone dar a conocer esta investigación que está encaminada a contestar entre otras las interrogantes arriba mencionadas y que lleva por título "satisfacción del estudiante y calidad universitaria.

Elena Navarro Astor (2008) con la tesis titulada Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana en su resumen nos dice Este trabajo tiene como objeto general el estudio empírico de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana, desde la perspectiva de los propios investigados, a través de un enfoque cualitativo. Se pretende descubrir cómo viven, sienten y perciben su actividad laboral estos profesionales; analizar si se sienten satisfechos en la cotidianeidad de su trabajo; describir los aspectos generadores de mayor satisfacción laboral y los factores de insatisfacción laboral, así como profundizar en temas tan actuales como el estrés laboral y la conciliación entre su vida laboral y personal, entre otros. Pero no se pretende predecir ni universalizar extendiendo hacia el futuro o hacia otros casos los resultados; por el contrario, el interés se orienta a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local y a partir de las expresiones de los propios investigados, de ahí la metodología cualitativa y su carácter exploratorio.

La estrategia metodológica utilizada para la obtención de datos es la entrevista en profundidad, que ha permitido explorar los significados de los sujetos estudiados y captar detalles y matices expresados con su sentir y su propio lenguaje. Además, a través de una estrategia

gradual de muestreo, se ha seleccionado y entrevistado a una muestra de cuarenta profesionales técnicos de la construcción, arquitectos y arquitectos técnicos de titulación, de distinto sexo, edad y experiencia profesional. El contenido íntegro de las entrevistas ha sido registrado mediante la grabación y transcrito para su posterior análisis e interpretación.

Se concluye que, en general, los profesionales entrevistados están satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos. Los factores de satisfacción laboral más importantes son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, con factores intrínsecos como la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido y el reto cotidiano. Por el contrario, los factores de insatisfacción laboral más señalados son de carácter extrínseco y vinculado al contexto de trabajo. Más de la mitad de los entrevistados padecen estrés en su ocupación actual y caracterizan al sector como estresante debido, sobre todo, al cumplimiento de plazos, a la sobrecarga de trabajo, a la responsabilidad, al aspecto económico y a las interminables jornadas laborales. Por otra parte, la figura del jefe de obra es identificada como la más estresada de todas. A su vez, más de la mitad de los participantes consideran muy difícil conciliar su vida profesional y personal, de modo que vive cierto conflicto trabajo-familia debido a la irracionalidad de los horarios de trabajo y a una dedicación excesiva.

El grupo ha llegado a concluir que lo que nos habla Elena Navarro, nos dice que los factores de insatisfacción laboral más señalados son de carácter extrínseco y vinculado al contexto de trabajo, más de la mitad de los estudiantes entrevistados padecen estrés en su ocupación actual y caracterizan al sector como estresante debido, al cumplimiento de plazos, a la sobrecarga de trabajo, a la

responsabilidad, al aspecto económico y las interminables jornadas laborales. Más de los participantes consideran muy difícil conciliar su vida profesional y personal, más que todo para la repartición de tiempo para su familia y trabajo.

Teresa Cruz Cordero (2009) con el artículo titulado Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva que en su resumen dice lo siguiente “Introducir y manejar cambios para el mejoramiento organizacional es una tarea compleja y retadora que los directivos tienen que acometer. Para esto el trabajador juega un papel fundamental, por lo que enfrentarse a éste desmotivado es una situación muy difícil y requiere de dedicación y tiempo para encontrar las razones de la insatisfacción y hacer actuar los factores de motivación que lleven a este trabajador a sentirse motivado. Toda organización debe tener en cuenta lo siguiente: el estímulo, para ser motivante, es necesario que sea percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados. Cuando el estímulo se encuentra por debajo o por encima de las expectativas del trabajador, deja de jugar su papel de palanca activadora para que éste tenga comportamientos y resultados en el sentido deseado por la empresa, con lo cual se despilfarran los recursos invertidos en el estímulo y, lo que es peor, puede contribuir a la desmotivación de ese hombre.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción en la elección del cadete en la Escuela Militar de Chorrillo “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.

1.6.2 Objetivos Específicos

1.6.2.1 Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Armas y la satisfacción en la elección del cadete en la Escuela Militar de Chorrillo “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.

1.6.2.2 Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Servicios y la satisfacción en la elección del cadete en la Escuela Militar de Chorrillo “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Referido a la Motivación de las escuelas de armas y servicios (variable independiente)

2.1.1 Teorías de la Motivación

Son muchas las causas o móviles que nos incitan a actuar. La sed y el hambre (causa fisiológicas) nos mueve a buscar agua y alimento; la necesidad de efecto y estima (causa psicológica), la de ser consecuente (causa ética) o la de compararnos con los demás (causa social) entre otras, nos impulsan a actuar en una dirección u otra.

La Motivación es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad de hacer algo y además, somos capaces de perseverar en el esfuerzo que ese algo requiere durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que nos hayamos propuesto.

Acosta (1998) menciona en torno a la Motivación que, son procesos que están involucrados en la activación, dirección y mantenimiento de una conducta. Arista (1974) argumenta que detrás de la conducta está la motivación que actúa como una presión interna.

La Motivación juega un rol fundamental en el quehacer de cada persona, dirige la vida de cada individuo, la cual nos impulsa a realizar determinada acción y perseverar en ella. Allport (1986) al respecto dice, la Motivación es el motor que guía las acciones de la personalidad.

Toro Álvarez (2002) dice es una acción interna personal que nos da movimiento, nos orienta y nos da energía a las aspiraciones y propósitos del ser humano hasta el punto de hacerlo actuar en dirección de su meta y realización.

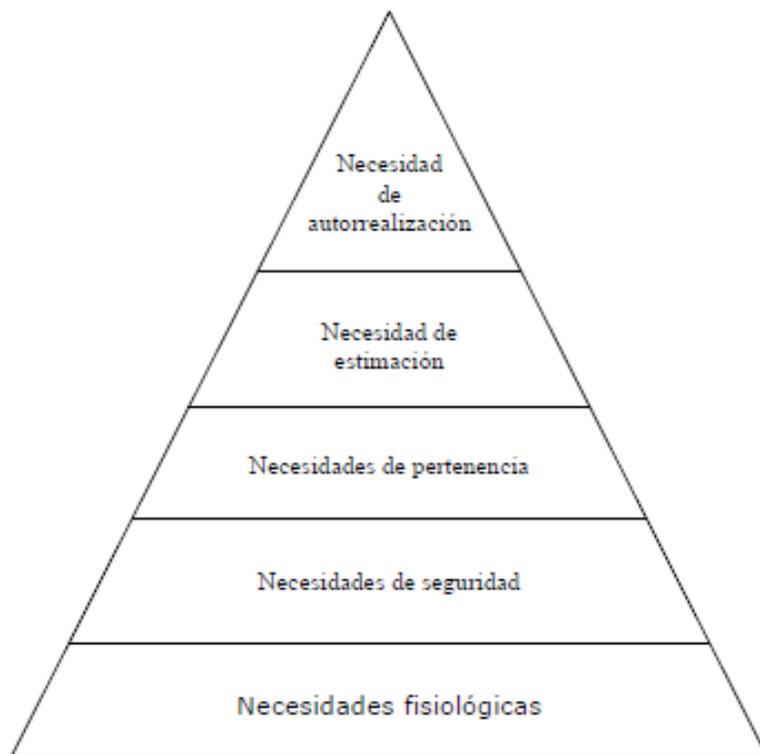
Múltiples investigaciones se han dedicado a estudiar acerca de los impulsores internos de la conducta humana con el fin de establecer las diferentes relaciones motivacionales presentes en ella.

La explicación de qué es lo que da energía y dirección al comportamiento resulta compleja y ha sido aprobada desde diferentes teorías psicológicas que estudian los aspectos motivacionales. Entre las cuales podemos citar:

Abraham Maslow (1943) elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades (figura N° 1) que influyen en el comportamiento. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Maslow creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta, y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que éstas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho. En esta jerarquía las necesidades básicas deben ser satisfechas antes de que la gente inicie actividades para satisfacer otras necesidades. Las necesidades primarias o fisiológicas son las más importantes y las que determinan el comportamiento en tanto no sean satisfechas. El individuo no

puede alcanzar la satisfacción de las necesidades de orden superior mientras no satisfaga las primarias. Una vez que estemos físicamente cómodos y seguros somos estimulados para satisfacer las necesidades de los siguientes niveles. Y cuando éstas están más o menos satisfechas, nos volvemos hacia los niveles de necesidades superiores. La satisfacción de una necesidad lleva a la urgencia de satisfacer otra necesidad; siempre existe una necesidad de más alto rango que se debe satisfacer.

Figura N°1 Jerarquía de necesidades de Maslow



Los niveles de la pirámide representan los niveles siguientes:

▪ Necesidades fisiológicas: Son las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida. Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poca importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros. Estas necesidades se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido, sueño, descanso, etc.

▪ Necesidad de seguridad: Si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, aparece entonces un nuevo grupo de necesidades, a las que se denomina necesidad de seguridad. Estas necesidades están vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo, comodidad, protección física, etc. Están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades.

▪ Necesidades de pertenencia: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades de pertenencia se vuelven importantes. Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación, es decir, a todo aquello que lleva al individuo a buscar a otros para ser aprobado, querido, etc. Están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño, amor, etc. Son las necesidades de relaciones humanas.

▪Necesidades de estima: La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. Es gracias al desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto como puede evitarse los problemas de salud mental. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, reconocimiento, reputación, posición social, etc. Comprende la autoestima y la estima de los demás. La satisfacción de la necesidad de estima conduce a sentir confianza en uno mismo, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentir que es útil y necesario en el mundo.

▪Necesidad de autorrealización: Sólo después de satisfacer las otras necesidades, el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad. Surge de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir, lograr sus máximas aspiraciones personales (realización personal o llegar a ser lo que uno quiere ser, logros personales); utilización plena de los talentos individuales, etc. Se le denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo

Algunas consideraciones sobre la jerarquía:

-Se considera que las necesidades fisiológicas nacen con el hombre las otras se adquieren con el tiempo.

-En la medida que las personas logran controlar o satisfacer sus necesidades básicas van surgiendo las de orden superior.

-Las necesidades básicas se satisfacen en un tiempo relativamente más corto que las superiores.

-Las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro.

-Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el efecto, y la amistad.

-El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisficieran las necesidades de estima.

-Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos.

-Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.

-Maslow descubrió dos necesidades adicionales, para personas con las cinco anteriores satisfechas (muy pocas personas según él), las que llamó cognoscitivas y estéticas.

-Necesidad de conocer y entender, relacionada con los deseos de conocer y entender el mundo que lo rodea y la naturaleza.

-Necesidad de satisfacción estética, referidas a las necesidades de belleza, simetría y arte en general.

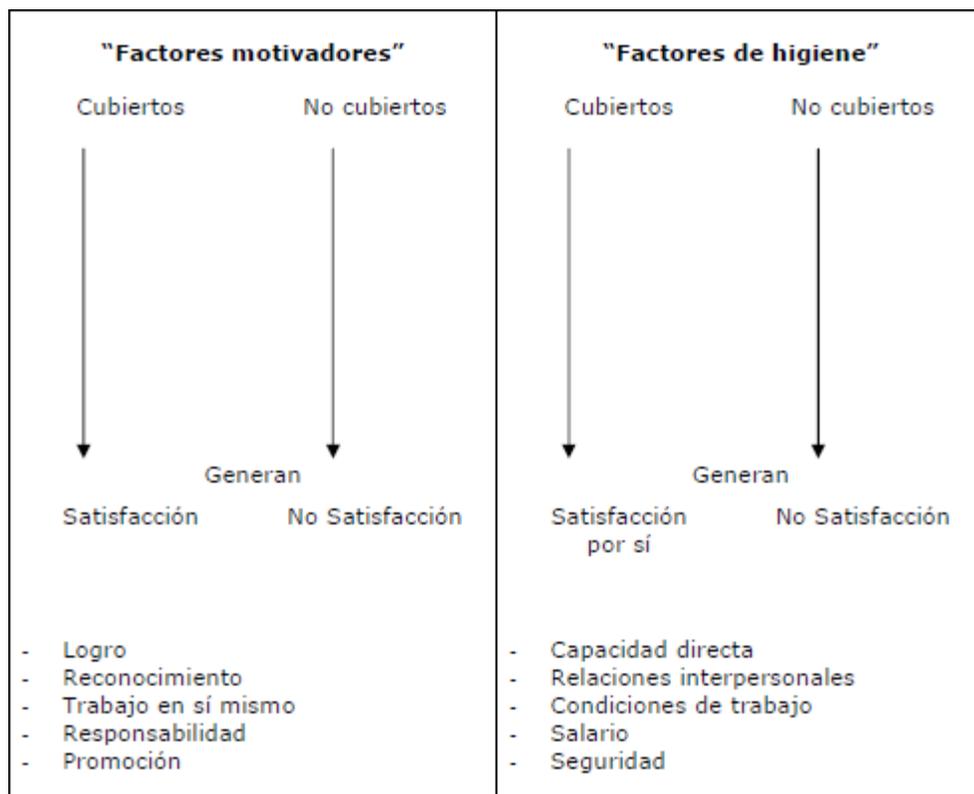
Teoría del doble factor de Herzberg (1959), la actividad más importante de un individuo es su trabajo; actividad eminentemente social, en la cual se presentan o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de autoestima, aprobación, etc.

Herzberg formuló su teoría basado en una serie de entrevistas a ingenieros y contadores. Les pidió que recordaran incidentes específicos de su experiencia reciente de trabajo que los hubiera hecho sentir particularmente bien o mal respecto a su cargo, que

explicaran los efectos que habían tenido en su comportamiento y si éstos habían durado poco o mucho. De allí surgieron las dos categorías de factores del trabajo: los motivadores y los higiénicos: Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Estos factores, que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, se llaman factores motivadores y son:

- Logro: desempeño exitoso en la tarea.
 - Reconocimiento por el logro.
 - El trabajo mismo: tarea interesante y desafiante.
 - Avance y crecimiento.
- Responsabilidad. La ausencia de estos motivadores en el trabajo, no necesariamente causa insatisfacción. Ésta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los factores higiénicos, que son:
- Política administrativa de la organización.
 - Supervisión.
 - Relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y subalternos.
 - Condiciones de trabajo.
 - Salario.
 - Categoría.
 - Estabilidad en el puesto.

Cuadro N° 1: Tipos de factores para la motivación.



Si el empleado considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Es importante destacar que los llamados motivadores son congruentes con los dos niveles superiores de Maslow (véase cuadro 2). Según Herzberg, si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente. En cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo.

Cuadro N° 2 Las Necesidades: Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg

MODELO DE "JERARQUÍA DE NECESIDADES" MASLOW	MODELO DE "MOTIVACIÓN-HIGIENE" O "TEORÍA BIFACTORIAL" HERZBERG
<ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización y satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en sí mismo. • Logros. • Crecimiento y desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Estima y posición social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Ascensos. • Progreso personal. • Reconocimiento. • Situación y función.
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de pertenencia y de tipo social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con los superiores. • Relación con los compañeros. • Relación con los subordinados.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la supervisión. • Condiciones de trabajo. • Seguridad en el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades fisiológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago, horarios...

Teoría de la Motivación de Mc Clelland (1953), la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación. Ahora bien, todas las tendencias de evitación y acercamiento son aprendidas. El sujeto aprende a acercarse cuando determinada clave desencadena una anticipación de que se dará un efecto positivo en la situación

anunciada por la clave y lo contrario sucede en la evitación. Lo importante de esta teoría, respecto a las necesidades sociales, es que concede un lugar fundamental a las relaciones con otros, y de allí que sus autores desarrollen un sistema de medición de las necesidades de logro y afiliación, necesidades que, dependen para su satisfacción del contacto con otros y, según McClelland, de los estímulos recibidos en edad temprana.

McClelland sostiene que la motivación es el resultado de una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista, determinada por la vinculación previa de señales, el placer y el dolor, asegura que las motivaciones sociales son las asociaciones de pensamiento, matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y en las acciones derivadas de esa conducta. McClelland, señala que existen tres variantes, las cuales denomina: motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido, depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento determinado su rendimiento en una organización, y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño.

David Mc Clelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953), centraron sus investigaciones en determinar los tipos de motivadores y la relación de ésta con el término necesidad, entre las variables necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre. La existencia de esas tres necesidades es capaz de explicar un amplio sector del comportamiento social de las personas. Entre los motivos más significativos identificados por esta teoría están:

Necesidad de logro

El motivo de logro es el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia establecido. David McClelland y John Atkinson, quienes han estudiado la naturaleza del motivo de logro durante las últimas cuatro décadas definen la necesidad de logro como “El éxito en la competición con un criterio de excelencia“(Mc Clelland, Atkinson, Clarky Lowell, 1953).

Es un interés por la excelencia y el éxito. Para algunas personas existen metas lo suficientemente valiosas para que desarrollen comportamientos que les permiten sobresalir en lo que se han propuesto. Esta necesidad de logro, tan valorada en nuestra sociedad occidental, se manifiesta de diferentes maneras en las distintas etapas de la vida de una persona: en la competencia deportiva, académica, etc., en fin, en el valor que se atribuye a toda persona que alcanza el éxito. Bourne y Ekstrand (1973).

Evidenciado a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, innovar, hacer o crear algo excepcional, con la finalidad de obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a los demás. No obstante, sólo se produce un comportamiento orientado al logro cuando existe un grado medio de dificultad o de probabilidad de obtener éxito en lo que se emprende.

Necesidad de afiliación En un principio se definía el motivo de afiliación como el establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas (Atkinson, otros, 1954).

Hoy emerge una distinta conceptualización que incluye los aspecto positivos (la necesidad de estar en relaciones cálidas,

íntimas y positivas) como los aspectos negativos (la necesidad ansiosa de establecer, mantener y recuperar la relaciones interpersonales).

Es el interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas. Tendencia de los seres humanos de asociarse con otros, a buscar contacto social esporádico o permanente, y a formar grupos, en la actualidad se le conoce como necesidad de afiliación.

La necesidad de afiliación se expresa mediante comportamientos tales como la búsqueda de amistades, el desarrollo del trabajo en grupo, mantener y restaurar relaciones interpersonales, evitar molestar a otros y la búsqueda de aprobación de los demás.

Necesidad de poder

El motivo de poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno (Winter y Stewart, 1978). Winter (1973) ofreció la siguiente definición formal del motivo de poder: la necesidad de tener — impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general“. El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda a mantener el poder y la influencia permite extender o recuperar el poder.

Estos aspectos del poder muchas veces giran alrededor de necesidades de dominancia, reputación, status y posición. Se manifiesta mediante los deseos o las acciones que buscan ejercer un dominio, una autoridad, control o influencia, no sólo sobre otras personas o grupos, sino también sobre los diversos medios que permiten adquirir o mantener el control, es decir, obtener el poder.

Motivación Intrínseca o Extrínseca

Herzberg considera que existe un conjunto de variables externas que tienen efecto sobre la motivación y la satisfacción del hombre en el trabajo. Propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores Intrínsecos o Motivadores, que incluyen elementos fundamentalmente relacionados al trabajo como la realización, el reconocimiento, el trabajo estimulante, la responsabilidad y la promoción; son factores motivacionales porque estimulan el buen rendimiento.
- Factores Extrínsecos o Higiénicos, relacionados al contexto del trabajo o las condiciones en la cual se realiza dicha labor como las políticas y la administración de la empresa, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario y la seguridad; estos son agentes de satisfacción pero no de motivación. Su presencia es higiénica porque evita la aparición de insatisfacción.

Schunk (1997) al respecto dice la motivación intrínseca es el interés de realizar una actividad por cuenta propia, por interés propio, son fines en sí mismas; a diferencia de la motivación extrínseca, que son medios para algún fin. Efectivamente la motivación es intrínseca cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos

de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la motivación intrínseca para aprender. Es extrínseca cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece. Contraria a la motivación intrínseca, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medias para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

La conducta intrínsecamente motivada se acciona internamente, por ella misma, por el deleite que se experimenta y por el sentimiento de agrado que despierta en la persona. Es interesante esta conducta intrínseca porque actúa sin el apoyo de reforzadores externos, ponen a prueba las capacidades de la persona; lo que no ocurre con la conducta extrínsecamente motivada, pues su actuación supone obtener premios o evitar un castigo. Está orientada hacia metas, valores y recompensas ubicadas fuera del sujeto, por este motivo se dice que está regulada externamente, describe González (2005). Además señala que la motivación intrínseca es una característica esencial que permite a los estudiantes obtener mejores resultados académicos.

Finalmente, Acosta (1998), menciona que la motivación intrínseca es un elemento esencial en la determinación de estudiar la profesión y esto permite en el estudiante un mejor rendimiento.

Satisfacción con la Profesión Elegida Es el estado de agrado que experimentan los estudiantes de la Facultad de Educación respecto a su profesión. Estado afectivo que surge en el individuo provocado por la automotivación y la motivación que recibe de su entorno respecto a la carrera profesional elegida

que va de acuerdo a sus intereses, preferencias y expectativas, causando en él conductas positivas como el esfuerzo por mejorar cada día más, buscando actualizarse continuamente, participa en las innovaciones, cumple con sus trabajos, busca soluciones a los problemas que afectan el desarrollo de su profesión (Vildoso, J., 2002)

2.2 Referido a la Satisfacción del cadete por el arma elegida (variable dependiente)

La Satisfacción Laboral “y la Insatisfacción Laboral” se explican por dimensiones diferentes, la primera por la presencia de factores Intrínsecos (trabajo estimulante, reconocimiento, realización, el avance profesional), en tanto que la segunda, por la carencia de factores Extrínsecos (políticas de la empresa, pago, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo), pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos del trabajo tendrían el potencial de llevar al trabajador a un estado de satisfacción con el puesto, dada la capacidad de tales factores para satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico “del ser humano. De ésta manera el trabajo se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, es decir, logrando objetivos que se pueden alcanzar solo en puestos con estas características. Al desempeñar un puesto rico en factores intrínsecos, el trabajo experimentaría plena satisfacción pero cuando el puesto no ofrece oportunidades para el desarrollo psicológico, éste experimentará simplemente ausencia de satisfacción”.

Por otro lado, la Insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del puesto o contexto en el cual se realiza el trabajo (pago, supervisión, etc.), el deterioro de estos factores- por ejemplo el creer

estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción con el puesto, su mejoramiento por ejemplo, un aumento de sueldo eliminaría tal insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral.

Entonces la mayoría de los factores de higiene, funcionan como una vacuna, que evita que la persona enferme, pero no le mejora la salud. A lo largo de la vida las personas realizan diferentes actividades, actúan motivados por diversos impulsos que permiten mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y una vez logrado, saciamos una necesidad.

Dentro de la clasificación de las motivaciones analizaremos dos formas, la cual interesa para nuestro trabajo. La Motivación Intrínseca que está relacionada con el proceder de cada persona y está bajo nuestro control, teniendo la capacidad de auto reforzarse; y la Motivación Extrínseca que está relacionada con aquello que procede de afuera y que conduce a la ejecución de la tarea, es decir cuando lo que atrae no es la acción que se realiza sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado. Ejemplos:

- a) Aprendo esta asignatura para aprobar el ciclo.
- b) Aprendo este programa en internet como requisito laboral. Debido a las características peculiares que rodean a la profesión, a la hora de decidir estudiar educación intervienen tanto motivos intrínsecos como extrínsecos.

Señalamos por ejemplo que algunos jóvenes que optan por la profesión lo hacen por motivos propios, de satisfacción inherente, porque les gusta trabajar con adolescentes, hacer una labor social y enseñar. Por otro lado, aquellos que han sido de terminados por motivos extrínsecos no logran colmar las expectativas de su labor académica y profesional.

2.2.1. SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los

cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. Por ejemplo, la reestructuración de las empresas y la reducción de costos son factores de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

2.2.3. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción. Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales

son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

2.2.4. SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que

desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaban que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían

demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1993,1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí ... ».

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o

deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

2.2.5. MEJORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación

inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aun este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el

supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier, 1975). No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley y Yuki, 1990).

Al respecto, Pinilla (1982) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

«Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos

más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción».

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

2.2.6. MANIFESTACIÓN DE INSATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización

ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Figura 3. Respuestas a la Insatisfacción Laboral



La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1993).

2.2.7. RECURSOS PARA ENFRENTAR LA INSATISFACCIÓN

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990). Al final del artículo se plantean algunos lineamientos que integran las diferentes teorías de la productividad y que pueden servir de pauta para que los trabajadores mejoren su rendimiento.

2.2.8. TEORÍAS ACERCA DE LO QUE HACE A LA GENTE PRODUCTIVA

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más

eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo (Nash, 1988).

2.2.9. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

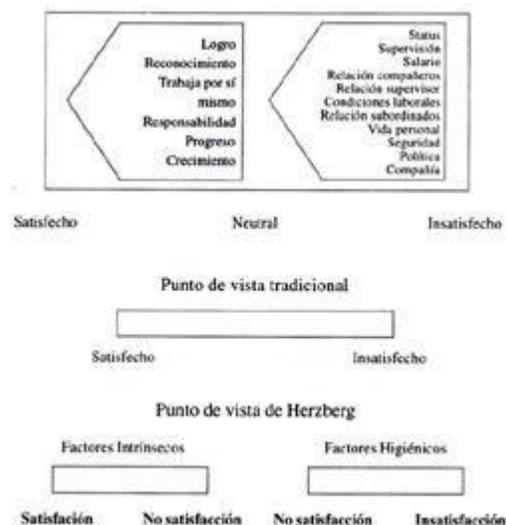
Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores - por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud (ibid.).

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de

Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

Figura 4: Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg



En la figura 2, se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

2.2.10. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿porqué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la

necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997). McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991).

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una

fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 1994).

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland pide a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Shultz, 1991).

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (Stoner, 1994).

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash, 1988).

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la

corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

2.2.11. TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar la relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida (ibídem, p. 15).

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994). La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobrecompensado respecto a la persona comparable (Wexley, Yuki, 1990).

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la subcompensación, es

probable que surgan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados? (Gordon, 1997).

La revisión de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Sin embargo, ello no significa que la teoría de carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría «otro»? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (Robbins, 1998).

2.2.12. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores (Stoner, 1994).

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado. Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

Esperanza de éxito en el desempeño: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

Valencia. El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

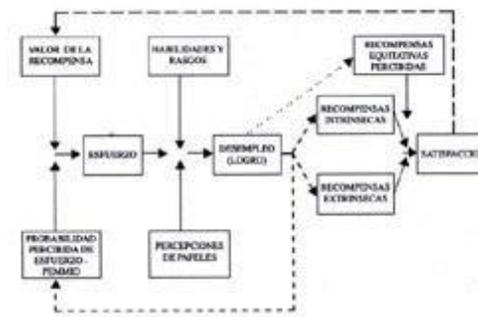
Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: «¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?», «¿el resultado vale la pena?» y «¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?». Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados intrínsecos los siente directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Los resultados intrínsecos, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo mas empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las

expectativas de que conduzcan a otros resultados: «si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva».

La figura 3 muestra el funcionamiento modelo. El valor de la recompensa esperada para el individuo 1) se combina con su percepción del esfuerzo que requiere obtener la recompensa y la probabilidad de conseguirla, 2) para producir cierto grado de esfuerzo, 3) este esfuerzo se combina con las capacidades y rasgos del individuo, 4) y con la forma en que realiza la actividad, 5) para producir un nivel específico del desempeño, 6) el grado resultante de desempeño conduce a recompensas intrínsecas (o, acaso, a consecuencias negativas, si es menor que el esperado), los cuales son inherentes a la realización de la actividad, (7a) y quizá a las recompensas extrínsecas, (7b) la línea ondulada que lleva a las recompensas intrínsecas indica que éstas no están garantizadas, ya que dependen de cómo el supervisor, y quizá otros evalúen el desempeño y de la disposición de la empresa para recompensarlo. El empleado tiene sus propias ideas sobre la equidad del conjunto total de recompensas recibidas, 8) que al medirse con las que realmente le otorgan produce el nivel de satisfacción que siente, 9) su experiencia se aplicará después a sus evaluaciones futuras de los valores de las recompensas concedidas a otra realización posterior de la actividad.

Figura 5. Modelo de la Expectativa



Como se aprecia, la hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento bajo (Georgopoulos y otros, 1957). Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen (Graen, 1969). Según Graen debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas (Nash, 1988).

La teoría es interesante, pero ¿qué plantea para hacer más productivo al personal? Primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, los directivos deben comprender el porqué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo,

no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad (Robbins, 1996).

Nash opina que la teoría de las Expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas (Nash, 1988).

2.2.13. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

En la figura 4 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

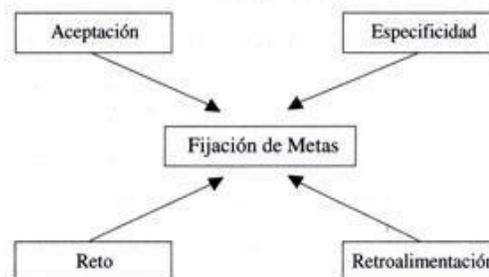
Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Figura 6: Teoría de la Fijación de Metas



Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona

logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios puede tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, 1998).

2.2.14. TEORÍA DE REFUERZO

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando: (1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada; (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande, (Wexley y Yuki, 1990).

Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos refuerzos pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal (Nash, 1988, Gordon, 1997).

La Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada (Stoner, 1994).

Existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el reforzamiento positivo es el más poderoso.

Hamner (1974) describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
2. Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado
5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
6. Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo (Nash, 1988).

La teoría del reforzamiento, puede parecer muy sencilla. En realidad, sí sustituimos el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo tradicional, sin embargo, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno. (Stoner, 1994). Asimismo, la investigación, sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro (Wexley y Yuki, 1990). La modificación del comportamiento también brinda otras opciones útiles a los gerentes, como refieren Hamner y Hamner (1976), quienes estudiaron 10 organizaciones donde se aplicaba, nueve de ellas consideraban que producían resultados positivos. Los campos de aplicación eran numerosos: para reducir ausentismo, aumentar las ventas y mejorar el servicio. Los

refuerzos más utilizados fueron la retroalimentación positiva y el elogio del supervisor. Sin embargo, empleado con mucha frecuencia, el elogio pierde su efecto. Los gerentes deben combinarlo con incentivos, aplicándolos con moderación. También se ha utilizado para reducir las quejas del personal, haciendo caso omiso de ellas, es mejor no darle atención a la conducta indeseada que castigarla (Nash, 1988).

Los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y por tanto, no explica comportamientos complejos como el de la gente que trabaja; que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

2.2.15. SATISFACCIÓN LABORAL Y CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldhman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Shultz, 1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver como influyen sobre la satisfacción del empleado (Brief y Aldag, 1975; Hackirian y Lawler, 1971).

El estudio más elaborado fue el de Hackman y Oldham (1975), quienes aplicaron un cuestionado «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

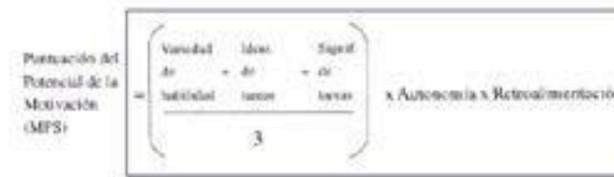
- Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.
- Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.
- Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.
- Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada de una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día. Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la autoidentidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que «haciendo pasar el tiempo».

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley y Yuki, 1990).

Las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) se combinan para crear un trabajo con sentido. Esto es, si el trabajo tiene las tres características, podemos prever que el interesado pensará que su trabajo es importante y meritorio. Éstas se pueden combinar en un solo índice conocido como la calificación del potencial de motivación (MPS). La figura anexa indica cómo se halla.

Figura 7: Calificación de Potencial de Motivación (MPS)



Los trabajos con gran potencial de motivación también deben tener calificación alta, al menos en uno de los factores mencionados. Si los trabajos tienen alta calificación en el potencial de la motivación, el modelo prevé que el rendimiento y la satisfacción, serán afectados positivamente. Los investigadores, esbozan las siguientes afirmaciones: las personas que trabajan en empleos con dimensiones medulares laborales con alta calificación, generalmente están satisfechas y son más productivas que aquellas de baja calificación. Las dimensiones de trabajo operan mediante estados psicológicos para influir en las variables del resultado laboral y personal en lugar de influir de manera directa (Robbins, 1994).

2.2.16. INTEGRACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA PRODUCTIVIDAD

Las teorías expuestas tienen enfoques interesantes y bastante novedosos, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados. Por ejemplo, la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que nuestros compañeros de trabajo,

lo contrario genera malestar, y sentimientos que pueden explotar de diferentes modos, entre ellos, el deficiente desempeño.

Por otro lado, es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí. Asimismo, se debe tener en cuenta las metas en el sentido comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comuniquen con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello redundará en personal más comprometido, generalmente, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo. Otras teorías, como la de las expectativas, permiten a los expertos en recursos humanos tomar en cuenta la perspectiva del trabajador respecto a las exigencias establecidas por la organización y al valor que el empleado le puede dar a las recompensas ofrecidas, lo cual resulta de mucha utilidad, en el sentido de prestarle atención a las expectativas del trabajador y plantearse incentivos de diferente tipo que le orienten hacia la productividad. La teoría de las características del puesto ha permitido evaluar que la variedad, la identidad, el significado, la autonomía y retroalimentación en el trabajo son factores valiosos para el empleado e influyen en su satisfacción, asimismo, el conocer tales características permite realizar algunos cambios o tomar decisiones para que exista mayor armonía entre la persona y su puesto de trabajo. En general, los diversos enfoques teóricos expuestos han sido objeto de muchos estudios y críticas. Algunas han demostrado tener un valor predictivo razonablemente elevado; otras han sucumbido a sus detractores;

sin embargo, brindan un enfoque interesante y original de sobre lo que hace a la gente productiva.

Pero, ¿qué implicancias prácticas pueden tener y cómo deberían aplicarlas aquellos interesados en motivar a sus empleados para la mayor productividad? Al respecto es posible extraer ciertas sugerencias generales por lo menos para algunos casos:

- Debemos esforzarnos en reconocer las diferencias individuales del personal.
- Correlacione a la gente con los puestos, esto es, se debe realizar un cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y las posiciones que desempeñan.
- Se deben establecer metas tomando en cuenta las recomendaciones detalladas en la teoría del mismo nombre.
- Hay que asegurarse que las metas se consideren asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo.
- Personalice las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.
- Vincule las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, etc.
- Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros, que desempeñan cargos similares.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General:

Existe relación significativa entre la motivación de las escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción en la elección del cadete en la elección de armas o servicios en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.

3.1.2 Hipótesis Específica:

Hipótesis Específica 1

Existe relación significativa entre la motivación de las escuelas de Armas y la satisfacción en la elección del cadete en la elección de armas Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2015.

Hipótesis Específica 2

Existe relación significativa entre la motivación de las escuelas de Servicios y la satisfacción en la elección del cadete en la elección de servicios en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.

3.2 Variables

Variable Independiente: Motivación de las Escuelas de Armas y Servicios.

Variable Dependiente: Satisfacción del Cadete en la elección del Arma o Servicio Elegida.

3.2.1 Definición conceptual

La Motivación de las escuelas de Armas y Servicios se realiza con la finalidad que los cadetes que cursan el tercer año de

estudios en la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi” tengan los conocimientos necesarios para que puedan hacer una buena elección de un arma o servicio.

La Satisfacción de los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” se da cuando el cadete se siente satisfecho al ver que sus expectativas respecto al arma o servicio elegido se están realizando o cuando se siente a gusto con lo que ha logrado.

3.2.2 Definición operacional

VARIABLES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO
Variable Independiente : Motivación de las Escuelas de Armas y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Demostración y empleo de las Armas y Servicios • Conocimiento del Arma y Servicio • Oportunidades del Arma y Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario
Variable Dependiente : Satisfacción del cadete del Arma o servicio elegido	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel del Rendimiento Académico del Cadete • Nivel de Liderazgo del cadete. • Nivel de la Actitud Militar del Cadete en el arma elegida 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario

3.3 Metodología

3.3.1 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es de tipo básica, también conocida como pura o fundamental, por cuanto está destinado a aportar un corpus de conocimientos científicos, con la finalidad de obtener con ella resultados de utilidad práctica inmediata. Tal como lo afirma VALDERRAMA (2010) la investigación básica tiene como objetivo recabar datos e información de la realidad en estudio para enriquecer el corpus científico existente, acrecentar el conocimiento teórico científico en vigencia. Así lo confirma SANCHEZ, C y REYES, C (2009). Su interés es la aplicación de conocimientos teóricos a la actual problemática la cual es la insatisfacción del cadete en el arma o servicio elegido y cuanto influye la motivación de las escuelas de Armas y Servicios. Se pretende actuar, para modificar esa realidad, aportando nuevos planteamiento teóricos sin modificar los ya establecidos.

3.3.2 Diseño

El diseño de la investigación es del tipo no experimental, porque se van observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos; es decir, que los sujetos se estudian en su ambiente natural; es transaccional, porque los datos se recolectan en el período 2014 – 2015, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; y es correlacional /causa, porque describen las relaciones entre conceptos o variables en período descrito.

De otro lado, el diseño que se planteó para efectuar la investigación corresponde a la que Hernández, Fernández y

Baptista (2010) denominan “diseño no experimental transversal correlacional”. En primer lugar, No experimental, por cuanto, el estudio no ha implicado la manipulación deliberada de las variables en estudio, vale decir, no hubo en el investigador la deliberada intención de variar, modificar, manipular la variable independiente para ver su efecto sobre la variable dependiente, como ocurre con el diseño experimental, en el cual, hay una preconcebida manipulación de la variable independiente para probar el efecto que produce en la variable dependiente. Por el contrario, el presente estudio significó como propósito del investigador estudiar las variables, observarlas, en su desenvolvimiento natural.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población:

La población de nuestra investigación está referida al número total de los cadetes que ya eligieron su arma y/o servicio 2014 – 2015, los cuales equivalen a 400 cadetes conformados por los del tercer año y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

3.4.2 Muestra:

La estimación de las muestras se realizó mediante el método aleatorio para un margen de error del 0.05 y una confiabilidad del 0.95. El presente trabajo presenta un diseño de muestra de una sola etapa, por lo tanto el marco de muestreo es la lista de elementos que componen la población de estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra de los cadetes (cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”) se aplica la siguiente fórmula estadística:

Estadístico de muestras:

$$n = \frac{4.N.P.q}{E^2(N-1) + 4.P.q}$$

Dónde:

n: tamaño mínima de la muestra

P y q: 0.5, P.q=0.25

N: Tamaño de la población: (400)

E² :Error seleccionado por el investigador =(5%)² = 0,0025

Reemplazando valores se tiene que el tamaño de la muestra “n” es igual a 197.

3.5 Método de investigación

Por la naturaleza, la investigación aplica los siguientes métodos:

Descriptivo.- Para describir dentro del enfoque cualitativo la motivación de las escuelas de Armas y Servicios.

Es analítico y sintético, debido a las diferentes variables que serán analizadas mediante sus correspondientes indicadores los mismos que nos permitirán llegar a conclusiones valiosas para contrastar las hipótesis de trabajo establecidas; al mismo tiempo se llegará a conclusiones sintetizadas.

Es inductivo debido a que mediante este método, se llegará a inferir conceptos, teorías y conclusiones válidas para la motivación de las escuelas de armas y servicios.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

Para la recolección de datos se realizó los siguientes procedimientos:

- a. Se coordinó con la Subdirección académica las facilidades para realizar las encuestas y entrevistas a los cadetes de la compañía del tercer y cuarto año de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
- b. Se solicitó la autorización a los jefes de sección (tenientes), para la aplicación de las encuestas en sus aulas en horas de estudio según su progresión de actividades de los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
- c. Se impartió los instrumentos y se les aplicó el método de marcar las respuestas y sobre todo la importancia que debe de tener la veracidad de sus respuestas, a los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
- d. Se aplicó los instrumentos en las diferentes secciones ya que no todos los cadetes se encontraban en sus aulas por las diversas actividades castrenses que realizan.

3.6.2 Instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó los siguientes instrumentos: cuestionarios, constituido por seis preguntas, correlacionadas por cada indicador, la que tuvo por finalidad determinar cómo la motivación de las escuelas de Armas y

Servicios podría influir en la satisfacción del cadete en el arma elegida, pasa cada una de las dimensiones que muestran las variables a correlacionar Este cuestionario presenta la estructura de LIKERT para procesar los datos. Así mismo fue validado por profesionales expertos de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”.

3.7 Métodos de Análisis de datos

Para analizar los datos recolectados de las encuestas empleamos, Alfa de Cronbach para la confiabilidad, y el estadístico “Chi Cuadrado” para contrastar la Hipótesis, empleamos el paquete estadístico SPSS V20.

- a. Los datos recolectados se organizaron y analizaron mediante un procesamiento estadístico manual y/o el programa estadístico SPSS, a los 197 cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
- b. La obtención de la motivación se realizó mediante el instrumento denominado escala de LIKERT, de la misma manera para la satisfacción de la elección en forma colectiva brindándoles las instrucciones y el tiempo necesario para su relleno.
- c. Luego se realizó la prueba de Hipótesis General, sometiéndose a una prueba estadística denominada Chi - cuadrada de Pearson, con la finalidad de determinar la relación de la motivación de las asignaturas de otras armas y servicios que son impartidas por las escuelas de armas y servicios y la satisfacción del arma elegida en los 197 cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

IV. RESULTADOS

4.1 Descripción

Resultado obtenido de las encuestas aplicadas a las 197 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” que fueron seleccionados aleatoriamente por los estadísticos usados nos arrojaron las siguientes frecuencias que se muestran a continuación en los siguientes cuadros:

CALCULO DE LA TABLA DE FRECUENCIAS SOBRE LA MOTIVACION VS. SATISFACCION EN LA ELECCION DEL ARMA O SERVICIO EN CADETES DEL TERCER Y CUARTO AÑO DE LA EMCH “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”

PREGUNTAS PROCESADAS ALTERNATIVAS	FRECUENCIA / PORCENTAJES												TOTAL
	P1	%	P2	%	P3	%	P4	%	P5	%	P6	%	
MUY SUFICIENTE	64	32%	85	42%	50	25%	65	33%	65	33%	65	33%	394
SUFICIENTE	15	8%	15	8%	30	15%	34	17%	34	17%	35	18%	163
INDECISO	65	33%	39	20%	45	23%	44	22%	49	25%	58	29%	300
INSUFICIENTE	14	7%	29	15%	25	13%	25	13%	20	10%	10	5%	123
MUY INSUFICIENTE	39	20%	29	15%	47	24%	29	15%	29	15%	29	15%	202
TOTALES	197	100%	197	100%	197	100%	197	100%	197	100%	197	100%	1182

4.1.1 Análisis e interpretación de resultados

Después de codificar y tabular las respuestas de la hoja de recolección de datos (encuesta), a los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, es decir a los cadetes del tercer y cuarto año se realizó mediante la tabla de frecuencia, y por la escala de Likert arrojando estos resultados. Habiendo conestado la encuesta de 06 preguntas, con 05 alternativas, a los 197 cadetes del tercer y cuarto año, en forma aleatoria.

A la pregunta N°01:

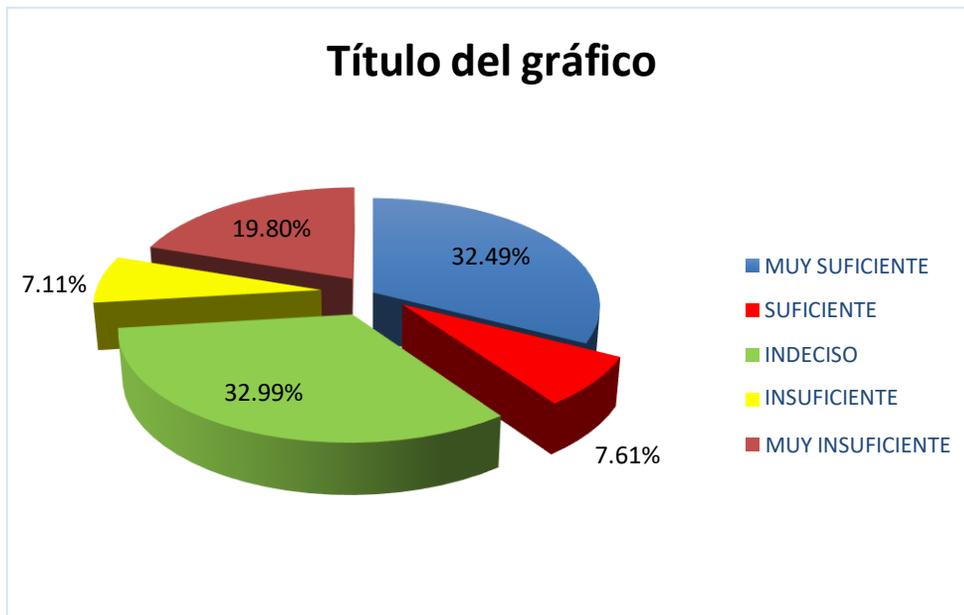
¿Cómo considera Ud. que el CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS brindado por las escuelas de ARMAS Y SERVICIOS en cuanto al conocimiento, demostración y empleo de las armas es?

ALTERNATIVAS	fi	PORCENTAJE
Muy suficiente	64	32%
Suficiente	15	8%
Indeciso	65	33%
Insuficiente	14	7%
Muy insuficiente	39	20%
TOTAL	197	100%

Interpretación:

En cuanto al conocimiento, demostración y empleo de las armas, el 33 % de encuestados opinó que el CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS brindado, que se imparte a los cadetes Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, es de un nivel “indeciso”, el 32 % de encuestados indico que es “muy suficiente”, el 20 % de cadetes expresó que es “muy insuficiente”, el 8 % de encuestados sostuvo que es “suficiente” y el 7% restante de encuestados indicó que es “insuficiente”. (Grafico 1).

GRÁFICO N° 1
(Conocimiento de las armas)



A la pregunta N°02:

¿Cómo considera Ud. que el CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS brindado por las escuelas de ARMAS Y SERVICIOS en cuanto al conocimiento, demostración y empleo de los servicios es?

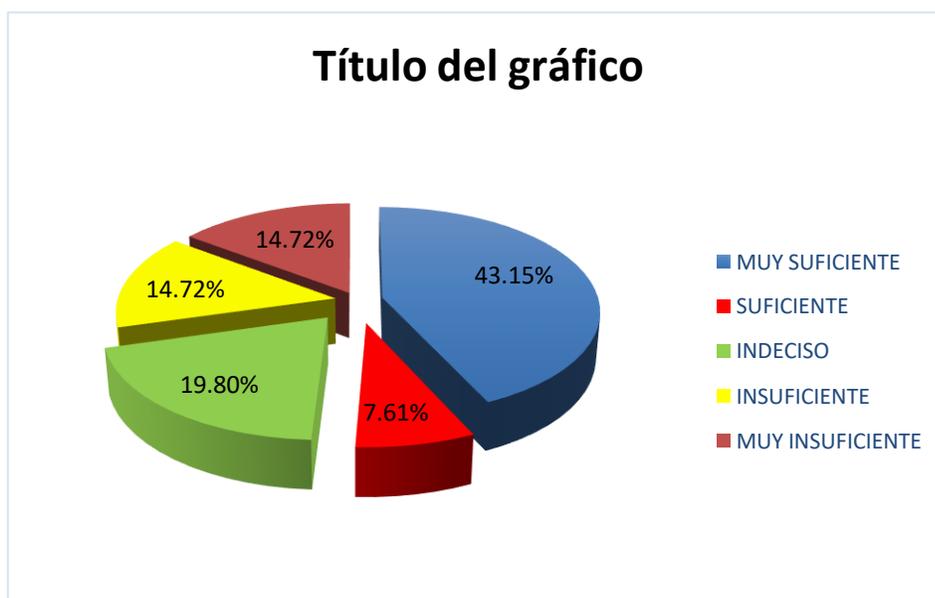
ALTERNATIVAS	fi	PORCENTAJE
Muy suficiente	85	42%
Suficiente	15	8%
Indeciso	39	20%
Insuficiente	29	15%
Muy insuficiente	29	15%
TOTAL	197	100%

Interpretación:

En cuanto al conocimiento, demostración y empleo de los servicios, el 42 % de los encuestados opinó que el CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS brindado, que se imparte a los cadetes Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, es de un nivel “muy suficiente”, el 20 % de encuestados indico que están “indecisos”, el 29 % de encuestados expresaron que es “muy insuficiente”, asimismo el 15 % también sostuvo que es “insuficiente” y el 8% restante indicó que es “suficiente”. (Grafico 2).

GRÁFICO N° 2

(Conocimiento de los servicios)



A la pregunta N°03:

¿Cómo considera Ud. la Información que le brinda las Escuelas de ARMAS Y SERVICIOS mediante el CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS sobre las oportunidades profesionales es?

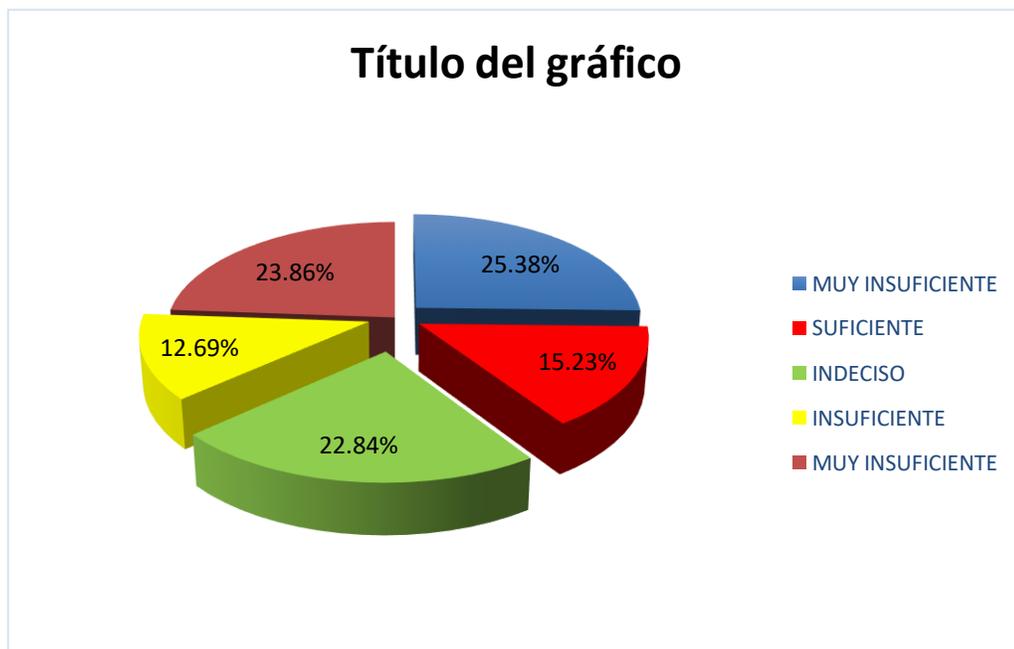
ALTERNATIVAS	fi	PORCENTAJE
Muy suficiente	50	25%
Suficiente	30	15%
Indeciso	45	23%
Insuficiente	25	13%
Muy insuficiente	47	24%
TOTAL	197	100%

Interpretación:

En cuanto a las oportunidades profesionales de las armas o servicios, el 25 % de los encuestados opinó que el CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS brindado, que se imparte a los cadetes Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, es de un nivel “muy suficiente”, el 23 % de encuestados indico que están “indecisos”, el 24 % de encuestados expresaron que es “muy insuficiente”, asimismo el 15% también sostuvo que es “suficiente” y el 13% restante indicó que es “insuficiente”. (Grafico 3).

GRÁFICO N° 3

(Oportunidades profesionales)



A la pregunta N°04:

¿Qué tanto Cree Ud. que la influencia de su rendimiento académico se ha visto afectado por la elección de su arma o servicio?

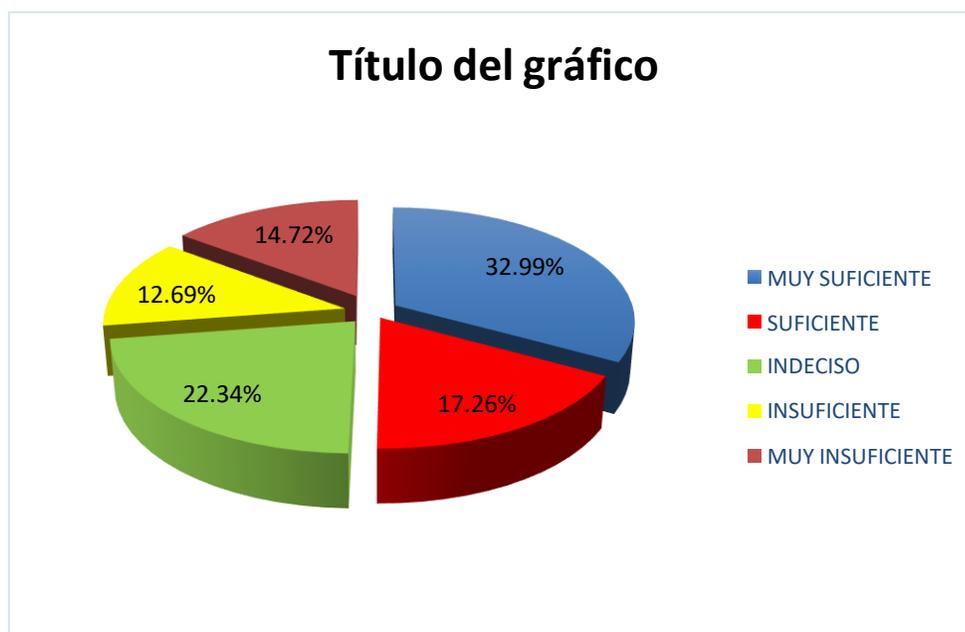
ALTERNATIVAS	Fi	PORCENTAJE
Muy suficiente	65	33%
Suficiente	34	17%
Indeciso	44	22%
Insuficiente	25	13%
Muy insuficiente	29	15%
TOTAL	197	100%

Interpretación:

En cuanto a la influencia que tiene el rendimiento académico en la elección del arma o servicio, el 33 % de los cadetes encuestados opinó que en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, es de un nivel “muy suficiente”, el 22 % de encuestados indico que están “indecisos”, el 15 % de encuestados expresaron que es “muy insuficiente”, asimismo el 13 % también sostuvo que es “insuficiente” y el 17% restante indicó que es “suficiente”. (Grafico 4).

GRÁFICO N° 4

(Influencia del rendimiento académico)



A la pregunta N°05:

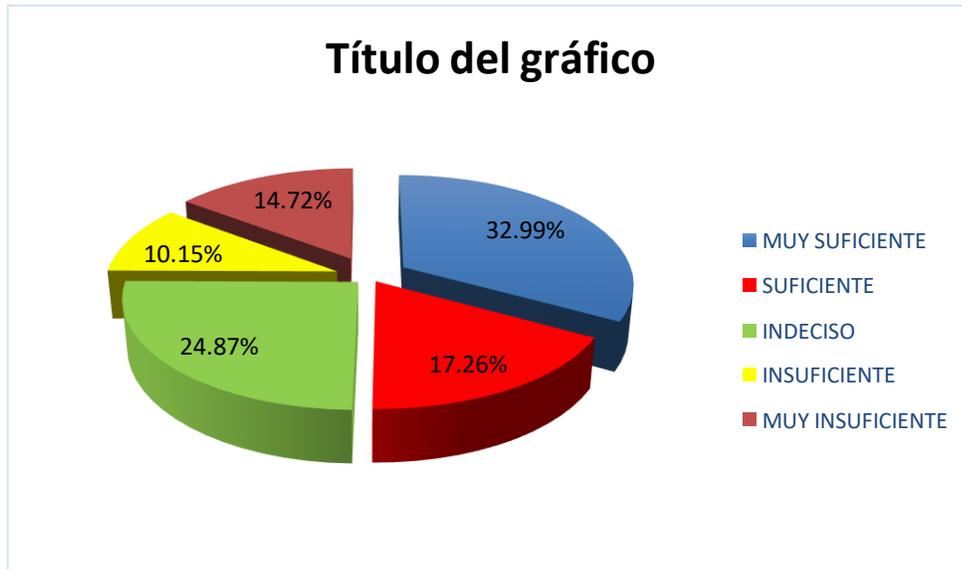
¿Qué tanto influye su liderazgo militar para la elección de su arma o servicio?

ALTERNATIVAS	fi	PORCENTAJE
Muy suficiente	65	33%
Suficiente	34	17%
Indeciso	49	25%
Insuficiente	20	10%
Muy insuficiente	29	15%
TOTAL	197	100%

Interpretación:

En cuanto a la influencia del liderazgo militar en la elección del arma o servicio, el 33 % de los cadetes encuestados opinó, que en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, es de un rango “muy suficiente”, el 25 % de encuestados indico que están “indecisos”, el 29 % de encuestados expresaron que es “muy insuficiente”, asimismo el 10 % también sostuvo que es “insuficiente” y el 17% restante indicó que es “suficiente”. (Grafico 5).

GRÁFICO N° 5
(Influencia liderazgo militar)



A la pregunta N°06:

¿Cómo cree que influye la elección de su arma o servicio en su actitud militar?

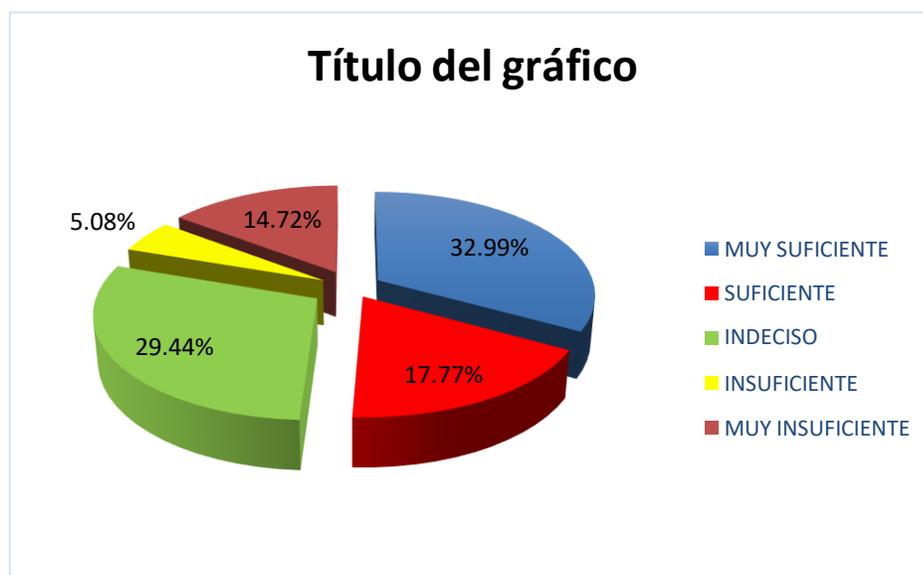
ALTERNATIVAS	fi	PORCENTAJE
Muy suficiente	65	33%
Suficiente	35	18%
Indeciso	58	29%
Suficiente	10	5%
Muy insuficiente	29	15%
TOTAL	197	100%

Interpretación:

En cuanto a la influencia que tiene la elección de su arma o servicio en su aptitud militar, el 33 % de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” encuestados opinaron, es de un nivel “muy suficiente”, el 29 % de encuestados indico que están “indecisos”, el 15 % de encuestados expresaron que es “muy insuficiente”, asimismo el 5 % también sostuvo que es “insuficiente” y el 18% restante indicó que es “suficiente”. (Grafico 6)

GRÁFICO N° 6

(Influencia de la aptitud militar)



4.1.2 Prueba de la Hipótesis

Para la prueba de nuestra hipótesis general, se sometió a una prueba estadística denominada Chi cuadrada (X^2 de Pearson), con la finalidad de determinar la relación entre la motivación y la satisfacción del arma de los

197 cadetes del tercer año y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. En la elección de su arma o servicio de su predilección, utilizándose el estadístico de la Chi - cuadrada “X²” de Pearson, que tiene como algoritmo:

Tabla de Contingencia de variables

MOTIVACION Armas y Servicios	CONOCIMIENTO DEMOSTRACION Y EMPLEO DEL ARMA	CONOCIMIENTO DEMOSTRACION Y EMPLEO DEL SERVICIO	TOTAL
SATISFACCION DE LA ELECCION			
RENDIMIENTO ACADEMICO	53	39	92
LIDERAZGO	16	59	75
ACTITUD MILITAR	14	16	30
TOTALES	83	114	197

Aplicamos la fórmula para hallar las frecuencias esperadas:

Fe: $\frac{(\text{total de frecuencias de la columna}) (\text{total de frecuencias de la fila})}{\text{Total general de la frecuencia}}$

$$Fe-a1 = \frac{83 \times 92}{197} = 38.76$$

$$Fe-b1 = \frac{83 \times 75}{197} = 31.59$$

$$Fe-c1 = \frac{83 \times 30}{197} = 12.63$$

$$Fe-a2 = \frac{114 \times 92}{197} = 53.23$$

$$Fe-b2 = \frac{114 \times 75}{197} = 43.40$$

$$Fe-c2 = \frac{114 \times 30}{197} = 17.36$$

PRUEBA DE LA CHI-CUADRADA (χ^2)

CUADRO OPERATIVO

G.L. = (3-1)(2-1)= 2

PARA N.S. 0.05 (95%) POR TABLA ES **5.99**

Celda	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
F-a1	53	38.76	14.24	202.78	5.23
F-b1	16	31.59	-15.59	243.05	7.69
F-c1	14	12.63	1.37	1.88	0.14
F-a2	39	53.23	-14.23	202.49	3.80
F-b2	59	43.40	15.60	243.36	5.60
F-c2	16	17.36	-1.36	1.85	0.10
TOTAL				χ^2	22.56

NOTACION:

GL → grado de libertad

O → evento observado

E → evento esperado

CHI² → chi cuadrada

N → tamaño de la muestra = 197

$$(CHI)^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$$E = \frac{(nV_{fi})(nV_{ci})}{N}$$

Interpretación:

En el tabla se observa, que al calcular el chi-cuadrado existe una relación significativa entre la motivación y la satisfacción en los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, mediante el estadígrafo “chi-cuadrado” nos resulta 22,56 con un nivel de significancia del 95%. Ahora bien, teniendo como referencia se tiene la siguiente equivalencia crítica (tabla estandarizada).

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,56	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

Tabla de valores referentes de la Chi-cuadrada de Pearson, entre dos variables correlacionales (www.statex.com)

En consecuencia, como nosotros obtuvimos una “chi-cuadrada” de Pearson de 22,56 que es mayor que el valor crítico, éste es considerado como una relación significativa (5,99). Ahora veamos la contrastación de la hipótesis general.

a. Planteamiento de Hipótesis General:

Hipótesis Nula:

H₀: No existe relación significativa, entre la motivación y la satisfacción por la elección del arma o servicio, de los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

Hipótesis Alterna:

H_i: Existe relación significativa, entre la motivación y la satisfacción por la elección del arma o servicio, de los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

b. Nivel de significancia o riesgo:

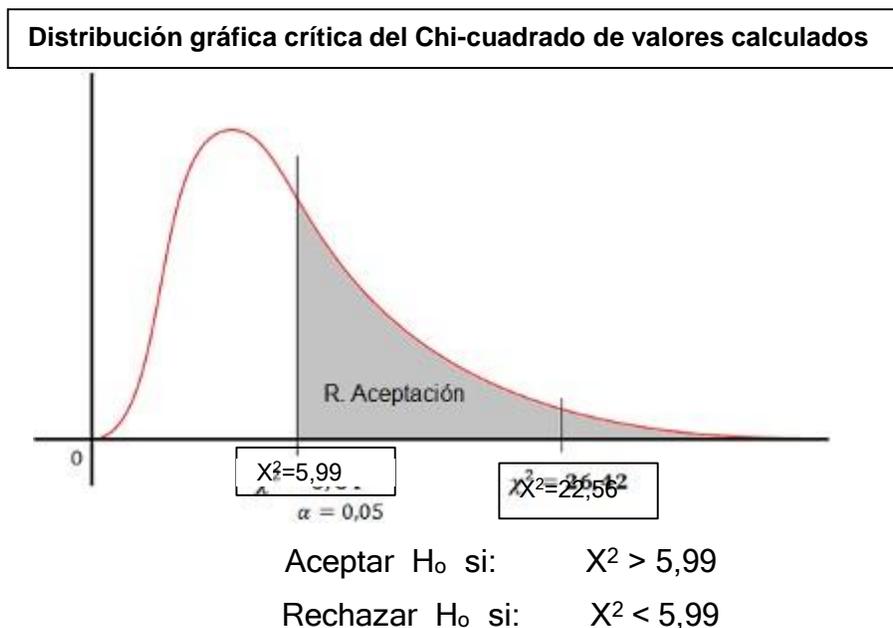
$$\alpha = 0,05$$

$$GL = (N_f - 1)(N_c - 1) = (3-1)(2-1) = 2$$

$$\text{valor crítico} = 5.99$$

Gráfico N°08

Distribución Chi cuadrada de Pearson



c. Cálculo del estadístico de prueba:

$$(CHI)^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$$(CHI)^2 = (8.977) + (4.198) + (2.575) + (5.366) + (11.059)$$

$$(CHI)^2 = 22,56$$

O → evento observado

E → evento esperado

d. Decisión Estadística:

Puesto que X^2 es mayor que la X^2 crítica ($22,56 > 5,99$) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

e. Conclusión Estadística:

Se concluye, que existe una relación significativa, entre la motivación y la satisfacción por la elección del arma o servicio, en los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

4.2. Discusión

Respecto a nuestra hipótesis general: existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción de la elección del arma o servicios en los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

De acuerdo a los estadísticos utilizados se ha determinado que si existe una relación positiva entre la motivación y la satisfacción de la elección del arma o servicios en los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

En una investigación similar de Moreyra, Claudia (2010) UCM, comprobó este objetivo de investigación, se comparan dos grupos o muestras independientes (líderes del sexo femenino y líderes del sexo masculino) en términos del estilo de liderazgo que adoptan, pero en la perspectiva de los evaluadores o subordinados. Así, ahora la cuestión es la hetero-percepción de los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional), por parte de los subordinados masculinos y femeninos, según el líder sea hombre o mujer. Una vez más, es necesario en primer lugar, comprobar los criterios de homogeneidad Resultados de la varianza (mediante la prueba de Levene), así como la distribución normal de los datos (a través de los Coeficientes de Asimetría y Kurtosis y de las pruebas Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk).

Asimismo, encontró que existe relación entre el liderazgo transformacional y transaccional, una vez cumplidos estos requisitos se procedió a la ejecución de la prueba t-test para muestras independientes. Inicialmente, se comparó la evaluación del estilo de liderazgo transformacional de hombres y mujeres líderes, desde el punto de vista de los subordinados (masculinos y femeninos) y, en una segunda etapa, se repitieron los procedimiento anteriores, pero en relación al Liderazgo Motivacional.

Así Mendoza, Martha (2006). España; determino con su investigación, el liderazgo transaccional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. La visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos emocionales positivos entre los líderes y sus grupos y la conformación de ambientes laborales saludables, que propician a su vez el

mejoramiento de la eficacia organizacional. En este contexto el papel del líder es fundamental por cuanto es el elemento que activa el desarrollo de esos ambientes y esto solo es posible a través del ejercicio del modelo FRL combinando prácticas de liderazgo transaccional con liderazgo transformacional, el cual emerge precisamente en los momentos de transición para obtener esa cultura de convergencia.

Se puede concluir entre las relaciones de las variables: se concluye, que existe una relación significativa, entre la motivación y la satisfacción por la elección del arma o servicio, en los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

CONCLUSIONES

1. Teniendo en consideración la Hipótesis General que señala: El resultado de la presente investigación científica se ha determinado que existe relación significativa fuerte entre la motivación y la satisfacción por la elección del arma o servicio, en los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, ya que se determinó que el 36% de los encuestados indican “casi siempre” poseer un nivel de motivación por el Arma o Servicio. Puesto que X^2 es mayor que la X^2 de la tabla crítica ya establecida ($22,56 > 5,99$) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).
2. Teniendo en consideración la Hipótesis Especifico 1 que señala: Se estableció que la adquisición de conocimientos en el campo militar ésta relacionado con la motivación del liderazgo militar de los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” ya que se determinó que del 33% de los encuestados indican poseer “siempre” un nivel de Liderazgo Militar, lo cual refuerza su satisfacción con el arma elegida e indica que los cadetes del arma o servicio son imagen y proyectan una visión o proyección de dicha arma o servicio. Se estableció que la adquisición de destrezas cognitivas en el campo militar ésta relacionado con la elección del arma de los cadetes de tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Se estableció que la adquisición de destrezas cognitivas en el campo militar ésta relacionado con la elección del servicio de los cadetes de tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

3. Teniendo en consideración la Hipótesis Especifico 2: Se estableció que la adquisición de un liderazgo motivacional en el campo militar ésta relacionado con el rendimiento académico de los cadetes de tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” ya que se determinó un 42% posee “Muy Siempre” de los encuestados, con respecto al arma o servicio elegido por propia satisfacción.

SUGERENCIAS

1. Respecto a la conclusión 1: Se recomienda impulsar la instrucción en Liderazgo Militar a fin de elevar estos resultados, y así satisfacer los CURSO DE OTRAS ARMAS Y SERVICIOS programados. Se recomienda también ejercitar el don de mando a fin de mejorar los resultados obtenidos en la encuesta, otorgándoles responsabilidades con los años inferiores, para satisfacer sus expectativas.
2. Respecto a la conclusión 2: Se recomienda mantener y mejorar la buena Formación Militar en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los cadetes del primer y segundo año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, para que efectúen una buena motivación y así satisfacer la elección del arma o servicio.
3. Respecto a la conclusión 3: Es pertinente indicar que para mejorar la calidad del Liderazgo Motivacional de los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela militar de Chorrillos “CFB”, se deben programar cursos de monitores que den a conocer los diferentes estados del Liderazgo y sus controlar sus emociones, y que se aplicaran en el aprendizaje diario de los cadetes para elevar su rendimiento académico en sus respectivas armas y servicios elegidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, C.; GALLEGO, D. & MONEY, M. (1997). *Los estilos de aprendizaje Procedimientos de Diagnóstico y Mejora*. Bilbao-España: Quinta Edición Mensajero.

BILTRAN, M.; ZUÑIGA, D.; LAFUENTE, M.; VIVIANI, P. & MENA, B. (2003). *“Tipos Psicológicos y Estilos de Aprendizaje de los Estudiantes que ingresan a Medicina en la Pontificia Universidad Católica de Chile”*. Chile. CE:mbitran@med.puc.cl

BASS, B. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

BASS, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum

BASS, B. & AVOLIO, B. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*

FLORES, J. (1999). *La investigación educacional (una guía para la elaboración de proyectos de investigación)*. Lima: Ediciones Desiré.

HERNÁNDEZ, R; FERNANDEZ, C & BAPTISTA, P. (2003). *“Metodología de la Investigación”*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

LUJAN, E. (1999), *“Estilos de Aprendizaje Considerando la Inteligencia y el Rendimiento Escolar en Alumnos del Quinto Año de Secundaria de Colegios de Educación Tradicional y de Educación Alternativa”*. Lima-Perú: Tesis para optar el grado de Magister en Psicología. UNMSM.

MINISTERIO DE DEFENSA. *Liderazgo Motor de Cambio*. Imprenta del Ministerio de Defensa de España. Madrid 2010.

PIAGET, J. (1981). *“Psicología y Pedagogía”*. Barcelona. Traducción castellana para España y América: Ariel, S.A. 8^{va} Edición.

UNIVERSIDAD DE LIMA (1990). *“Cuadernos de Psicología”*. Art N°04; Factores de Personalidad y Rendimiento Académico un estudio comparativo. Por Fernández Arana M.

YUKI, N. (2002). Department of Neurology, Institute of Neurological Sciences, Southern General Hospital, Glasgow, UK.

ANASTASI, A. (1974) *“Test Psicológicos”* 2da Edición. Editorial Aguilar, España.

ABANTO, Z. (2000) ICE Inventario de Cociente Emocional de BarOn. Test para la medida de inteligencia emocional. Manual Técnico.

Mac. Graw Hill. 11 Edición.

SANCHEZ & REYES (1987) "Metodología y diseños de la investigación científica". Lima s.e. UZCATEGUI Luis José (2000). Conferencia Inteligencia Emocional y Activos Intangibles México. Pág. 1

VERGARA Javier (1997) "Inteligencia Emocional" México. Editorial Trillas.

MESINNA, G. (2000). La formación docente para la educación de jóvenes y adultos. Perspectivas y de debate. Buenos Aires. Noviembre.

MATEO J. (1998). "La evaluación educativa". Su enciclopedia general de la educación, 532- 586. Barcelona Océano.

PEREZ, J. (1998). La Evaluación de la Docencia por los Alumnos. Qué, cómo, cuándo, por quién y para qué. Revista Psiquiatría. Fac. Med Berma Barcelona, pp.311.
RODRIGUEZ, Paiva, Calderón (1994) Revista de Psicología: I Encuentro de Psicólogos de UNIFE. (Pág. 193-199) Lima: UNIFE

ROJAS, J. (1978). Bases para juzgar la Eficiencia Docente. Maracay: Instituto Universitario Pedagógico Experimental "Rafael Alberto Escobar Lara".

SANCHEZ, C. Reyes, M. (2002). "Metodología y Diseño en la investigación Científica": Lima. Edit. Universitaria URP. Eª edición.

TEJEDOR, F y otros. (1988). Evaluación del Profesorado universitario por los alumnos de la universidad de Santiago.

VALDEZ, H. (2001). "Evaluación del Desempeño Docente". México: Encuentro Iberoamericano.

GOLEMAN, D. (2002). "Inteligencia Emocional". Barcelona .Ediciones JG.

SHAPIRO, L. (2002). "Inteligencia Emocional de los niños". Buenos Aires. Ediciones Paidós

BUZAN, T. Y BUZAN, B. (1996) "El libro de los Mapas Mentales". Barcelona. Ediciones Urano.

Atalaya, M. (1995). Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado. Lima: UMNSM

Bass, B. (1988). Psicología de las Organizaciones. México: Ed. CECOSA.

- Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.
- Chíavenato, 1. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.
- Davis, K. Newstrom D.(1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary (1991). *Administración de Personal*. México: Edit. Prentice Hall
- Dunnette, Marvin (1982). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.
- Hamner, W. C. and Hamner (1976). *Behavior Modification on the Bottom Line*. *Organizational Dynamics*, 4 (4), 3-2 1.
- Hamner, W. C. (1974). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings*. Chicago, St. Clair.
- Hodgetts & Aitman, (1983). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Ed. Nueva Edit. Interamericana.
- Hyman, H. (1965). *The Values System of Different Class: A Social And Psychological Contribution to the Analysis of Stratification in class, status and power* New York: Edit. Free Press.
- Gordon, Judith.(1997). *Comportamiento Organizacional*, 5.º Edición. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Nash, Michael, (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.
- Pinilla, Antonio,(1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen y De Cenzo, David, (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Edit. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen, (1994). *Comportamiento Organizacional*, México: Edit. Prentice Hall.

ANEXOS

**ANEXO 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO: LA MOTIVACIÓN DE LAS ESCUELAS DE ARMAS Y SERVICIOS, Y LA SATISFACCIÓN DEL CADETE EN LA ELECCIÓN DEL ARMA O SERVICIO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”-2015

EL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	POBLACIÓN Y MUESTRA	MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
<p>PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción del cadete en la elección de arma o servicio la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi” - 2015?</p> <p>Problema específico 1 ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Armas del cadete en la elección del arma en la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi” - 2015?</p> <p>Problema específico 2 ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Servicios y la satisfacción del cadete en la elección del servicio en la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi” - 2015?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción en la elección del cadete en la Escuela Militar de Chorrillo “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.</p> <p>Objetivo específico 1 Determinar la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Armas y la satisfacción en la elección del cadete en la Escuela Militar de Chorrillo “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar la relación que existe entre la motivación de las escuelas de Servicios y la satisfacción en la elección del cadete en la Escuela Militar de Chorrillo “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe relación significativa entre la motivación de las escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción en la elección del cadete en la elección de armas o servicios en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.</p> <p>Hipótesis Específica 1 Existe relación significativa entre la motivación de las escuelas de Armas y la satisfacción en la elección del cadete en la elección de armas Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.</p> <p>Hipótesis Específica 2 Existe relación significativa entre la motivación de las escuelas de Servicios y la satisfacción en la elección del cadete en la elección de servicios en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” – 2015.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Motivación de las escuelas de Armas y Servicios</p> <p>Dimensiones: -Armas -Servicios</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Satisfacción del cadete del Arma o servicio elegido</p> <p>Dimensiones: -Rendimiento académico. -Liderazgo -Actitud militar.</p>	<p>- Demostración y empleo de las Armas y Servicios</p> <p>- Conocimiento del Arma y Servicio</p> <p>- Oportunidades del Arma y Servicio</p> <p>- Nivel del Rendimiento Académico del Cadete</p> <p>- Nivel de Liderazgo del cadete.</p> <p>- Nivel de la Actitud Militar del Cadete en el arma elegida</p>	<p>POBLACIÓN El universo de la investigación lo constituyen los 400 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” tercer y cuarto año que ya eligieron un arma o servicio.</p> <p>MUESTRA Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula estadística: $n = \frac{4 \cdot N \cdot P \cdot q}{E^2(N-1) + 4 \cdot P \cdot q}$ Donde: n: tamaño mínima de la muestra P y q: 0.5, P.q=0.25 N: Tamaño de la población (200) E²: Error seleccionado por el investigador =(5%)² = 0,0025 Reemplazando valores se tiene que el tamaño de la muestra “n” es igual a 197.</p>	<p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Descriptivo.- Para describir dentro del enfoque cualitativo la motivación de las escuelas de armas y servicios.</p> <p>Análítico - sintético.- Las diferentes variables serán analizadas mediante sus correspondientes indicadores los mismos que nos permitirán llegar a conclusiones valiosas para contrastar las hipótesis de trabajo establecidas; al mismo tiempo se llegará a conclusiones sintetizadas.</p> <p>Inductivo.- Mediante este método, se llegará a inferir conceptos, teorías y conclusiones válidas para la motivación de las escuelas de armas y servicios.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN No experimental, es transeccional y correlacional /causal.</p>

ANEXO 02

ENCUESTA A CADETES DEL IV Y III AÑO QUE PERTENECEN A UN ARMA O SERVICIO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"

La presente encuesta tiene como objeto determinar en qué medida la motivación de las Escuelas de Armas y Servicios, se relacionan con la satisfacción del cadete que ha elegido un arma o servicio

Marque una sola de las cuatro respuestas que considere más conveniente.

1. ¿Cómo considera Ud. el Curso de otras armas y servicios brindados por las Escuelas de Armas y Servicios en cuanto a la demostración y empleo de las Armas y Servicios?
 Muy Insuficiente
 Insuficiente
 Indeciso
 Suficiente
 Muy Suficiente
2. ¿Cómo considera Ud. la información que le brinda el curso de otras armas y servicios de las Escuelas de Armas y Servicios sobre el conocimiento del Arma y Servicios?
 Muy Insuficiente
 Insuficiente
 Indeciso
 Suficiente
 Muy Suficiente
3. ¿Cómo considera Ud. la Información que le brinda las Escuelas de Armas y Servicios mediante el Curso de otras Armas y Servicios sobre las oportunidades de las Armas y Servicios?
 Muy Insuficiente
 Insuficiente
 Indeciso
 Suficiente
 Muy Suficiente
4. ¿Qué Tanto Cree Ud. que su rendimiento académico se ha visto afectado por la elección de su arma o servicio?
 Muy Insuficiente
 Insuficiente
 Indeciso
 Suficiente
 Muy Suficiente
5. ¿Qué tanto influye en su rendimiento disciplinario la elección de su arma o servicio?
 Muy Insuficiente
 Insuficiente
 Indeciso
 Suficiente
 Muy Suficiente
6. ¿Cómo cree que influye la elección de su arma o servicio en su Actitud Militar?
 Muy Insuficiente
 Insuficiente
 Indeciso
 Suficiente
 Muy Suficiente

ANEXO 03

TABLA DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE ENCUESTAS TOMADAS

CALCULO DE LA TABLA DE FRECUENCIAS SOBRE LA MOTIVACION VS. SATISFACCION EN LA ELECCION DEL ARMA O SERVICIO EN CADAETES DE CUARTO AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

PREGUNTAS PROCESADAS	FRECUENCIA / PORCENTAJES												TOTAL
	P1	%	P2	%	P3	%	P4	%	P5	%	P6	%	
ALTERNATIVAS													
MUY SUFICIENTE	64	32%	85	42%	50	25%	65	33%	65	33%	65	33%	394
SUFICIENTE	15	8%	15	8%	30	15%	34	17%	34	17%	35	18%	163
INDECISO	65	33%	39	20%	45	23%	44	22%	49	25%	58	29%	300
INSUFICIENTE	14	7%	29	15%	25	13%	25	13%	20	10%	10	5%	123
MUY INSUFICIENTE	39	20%	29	15%	47	24%	29	15%	29	15%	29	15%	202
TOTALES	197	100%	197	100%	197	100%	197	100%	197	100%	197	100%	1182

ANEXO 04

CALCULO DE LA CHI CUADRADA PARA LA MOTIVACION DE LAS ESCUELA DE ARMAS Y SERVICIOS VERSUS LA SATISFACCION DEL CADETE EN LA ELECCION DEL ARMA O SERVICIO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"-2015

TABLA DE CONTINGENCIA

MOTIVACION DE LAS ESCUELA DE ARMAS Y SERVICIOS SATISFACCION DE LA ELECCION	CONOCIMIENTO DEMOSTRACION Y EMPLEO DEL ARMA	CONOCIMIENTO DEMOSTRACION Y EMPLEO DEL SERVICIO		TOTAL
RENDIMIENTO ACADEMICO	53	39		92
LIDERAZGO	16	59		75
ACTITUD MILITAR	14	16		30
TOTALES	83	114		197

CUADRO OPERATIVO

G.L. = (3-1) (2-1) = 2

PARA N.S. 0.05 (95%) POR TABLE ES 5.59

SATISFACCION DE LA ELECCION	CONOCIMIENTO DEMOSTRACION Y EMPLEO DEL ARMA		CONOCIMIENTO DEMOSTRACION Y EMPLEO DEL SERVICIO		$\sum [(O - E)^2 / E]$		$\sum CHI^2$	TOTAL
	O	E	O	E	C.D.E ARMA	C.D.E SERVICIO		
RENDIMIENTO ACADEMICO	53	38.76	39	53.23	5.23	3.8		92
LIDERAZGO	16	31.59	59	43.40	7.69	5.56		75
ACTITUD MILITAR	14	12.63	16	17.36	0.14	0.10		30
SUMA PARCIAL					13.06	9.5	22.56	
TOTALES	83		114					197

NOTACION:

$$E = \frac{(nVfi)(nVci)}{N} \quad (CHI)^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

- O = EVENTO OBSERVADO
- E= EVENTO ESPERADO
- CHI² = CHI CUADRADA
- N= TAMAÑO DE MUESTRA

RESULTADOS DE ENCUESTA

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL		P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL
1	5	5	5	5	5	5	30	26	1	5	1	3	3	5	18
2	5	5	5	5	4	5	29	27	5	1	1	5	5	5	22
3	5	5	5	5	5	4	29	28	5	5	5	2	2	2	21
4	5	5	5	4	3	4	26	29	1	5	2	1	5	5	19
5	3	5	4	5	5	5	27	30	5	3	3	4	4	5	24
6	5	5	4	4	5	4	27	31	3	3	1	2	2	2	13
7	4	2	2	4	5	5	22	32	5	5	5	5	1	5	26
8	3	3	3	5	5	5	24	33	3	4	4	3	3	3	20
9	3	3	3	3	3	3	18	34	1	5	5	3	4	4	22
10	4	4	3	5	5	5	26	35	2	2	2	4	4	4	18
11	4	4	4	3	3	3	21	36	5	5	5	3	1	1	20
12	5	5	5	5	4	5	29	37	3	2	2	2	3	5	17
13	3	5	3	5	5	3	24	38	2	1	1	1	1	1	7
14	3	5	1	1	2	1	13	39	1	3	1	3	3	3	14
15	1	1	1	2	1	4	10	40	5	2	1	4	4	3	19
16	1	1	3	1	3	3	12	41	5	5	5	5	5	5	30
17	2	3	3	2	3	3	16	42	5	5	5	5	4	5	29
18	3	2	2	3	3	3	16	43	5	5	5	5	5	4	29
19	1	2	3	4	4	1	15	44	5	5	5	4	3	4	26
20	3	5	1	1	1	4	15	45	3	5	4	5	5	5	27
21	3	1	5	3	1	3	16	46	5	5	4	4	5	4	27
22	3	3	4	5	5	3	23	47	4	2	2	4	5	5	22
23	1	1	4	1	2	3	12	48	3	3	3	5	5	5	24
24	5	5	1	5	5	1	22	49	3	3	3	3	3	3	18
25	3	3	3	5	5	1	20	50	4	4	3	5	5	5	26

RESULTADOS DE ENCUESTA

-	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL		P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL
41	5	5	5	5	5	5	30	66	1	5	1	3	3	5	18
42	5	5	5	5	4	5	29	67	5	1	1	5	5	5	22
43	5	5	5	5	5	4	29	68	5	5	5	2	2	2	21
44	5	5	5	4	3	4	26	69	1	5	2	1	5	5	19
45	3	5	4	5	5	5	27	70	5	3	3	4	4	5	24
46	5	5	4	4	5	4	27	71	3	3	1	2	2	2	13
47	4	2	2	4	5	5	22	72	5	5	5	5	1	5	26
48	3	3	3	5	5	5	24	73	3	4	4	3	3	3	20
49	3	3	3	3	3	3	18	74	1	5	5	3	4	4	22
50	4	4	3	5	5	5	26	75	2	2	2	4	4	4	18
51	4	4	4	3	3	3	21	76	5	5	5	3	1	1	20
52	5	5	5	5	4	5	29	77	3	2	2	2	3	5	17
53	3	5	3	5	5	3	24	78	2	1	1	1	1	1	7
54	3	5	1	1	2	1	13	79	1	3	1	3	3	3	14
55	1	1	1	2	1	4	10	80	5	2	1	4	4	3	19
56	1	1	3	1	3	3	12	81	5	5	5	5	5	5	30
57	2	3	3	2	3	3	16	82	5	5	5	5	4	5	29
58	3	2	2	3	3	3	16	83	5	5	5	5	5	4	29
59	1	2	3	4	4	1	15	84	5	5	5	4	3	4	26
60	3	5	1	1	1	4	15	85	3	5	4	5	5	5	27
61	3	1	5	3	1	3	16	86	5	5	4	4	5	4	27
62	3	3	4	5	5	3	23	87	4	2	2	4	5	5	22
63	1	1	4	1	2	3	12	88	3	3	3	5	5	5	24
64	5	5	1	5	5	1	22	89	3	3	3	3	3	3	18
65	3	3	3	5	5	1	20	90	4	4	3	5	5	5	26

RESULTADOS DE ENCUESTA

-	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL		P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL
91	5	5	5	5	5	5	30	114	1	5	1	3	3	5	18
92	5	5	5	5	4	5	29	115	5	1	1	5	5	5	22
93	5	5	5	5	5	4	29	116	5	5	5	2	2	2	21
94	5	5	5	4	3	4	26	117	1	5	2	1	5	5	19
95	3	5	4	5	5	5	27	118	5	3	3	4	4	5	24
96	5	5	4	4	5	4	27	119	3	3	1	2	2	2	13
97	4	2	2	4	5	5	22	120	5	5	5	5	1	5	26
98	3	3	3	5	5	5	24	121	3	4	4	3	3	3	20
99	3	3	3	3	3	3	18	122	1	5	5	3	4	4	22
100	4	4	3	5	5	5	26	123	2	2	2	4	4	4	18
101	4	4	4	3	3	3	21	124	5	5	5	3	1	1	20
102	5	5	5	5	4	5	29	125	3	2	2	2	3	5	17
103	3	5	3	5	5	3	24	126	2	1	1	1	1	1	7
104	3	5	1	1	2	1	13	127	1	3	1	3	3	3	14
105	1	1	1	2	1	4	10	128	5	2	1	4	4	3	19
106	1	1	3	1	3	3	12	129	5	5	5	5	5	5	30
107	2	3	3	2	3	3	16	130	5	5	5	5	4	5	29
108	3	2	2	3	3	3	16	131	5	5	5	5	5	4	29
109	1	2	3	4	4	1	15	132	5	5	5	4	3	4	26
110	3	5	1	1	1	4	15	133	3	5	4	5	5	5	27
111	3	1	5	3	1	3	16	134	5	5	4	4	5	4	27
112	3	3	4	5	5	3	23	135	4	2	2	4	5	5	22
113	1	1	4	1	2	3	12	136	3	3	3	5	5	5	24

RESULTADOS DE ENCUESTA

-	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL		P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL
137	5	5	5	5	5	5	30	160	1	5	1	3	3	5	18
138	5	5	5	5	4	5	29	161	5	1	1	5	5	5	22
139	5	5	5	5	5	4	29	162	5	5	5	2	2	2	21
140	5	5	5	4	3	4	26	163	1	5	2	1	5	5	19
141	3	5	4	5	5	5	27	164	5	3	3	4	4	5	24
142	5	5	4	4	5	4	27	165	3	3	1	2	2	2	13
143	4	2	2	4	5	5	22	166	5	5	5	5	1	5	26
144	3	3	3	5	5	5	24	167	3	4	4	3	3	3	20
145	3	3	3	3	3	3	18	168	1	5	5	3	4	4	22
146	4	4	3	5	5	5	26	169	2	2	2	4	4	4	18
147	4	4	4	3	3	3	21	170	5	5	5	3	1	1	20
148	5	5	5	5	4	5	29	171	3	2	2	2	3	5	17
149	3	5	3	5	5	3	24	172	2	1	1	1	1	1	7
150	3	5	1	1	2	1	13	173	1	3	1	3	3	3	14
151	1	1	1	2	1	4	10	174	5	2	1	4	4	3	19
152	1	1	3	1	3	3	12	175	5	5	5	5	5	5	30
153	2	3	3	2	3	3	16	176	5	5	5	5	4	5	29
154	3	2	2	3	3	3	16	177	5	5	5	5	5	4	29
155	1	2	3	4	4	1	15	178	5	5	5	4	3	4	26
156	3	5	1	1	1	4	15	179	3	5	4	5	5	5	27
157	3	1	5	3	1	3	16	180	5	5	4	4	5	4	27
158	3	3	4	5	5	3	23	181	4	2	2	4	5	5	22
159	1	1	4	1	2	3	12	182	3	3	3	5	5	5	24

RESULTADOS DE ENCUESTA

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL
183	5	5	5	5	5	5	30
184	5	5	5	5	4	5	29
185	5	5	5	5	5	4	29
186	5	5	5	4	3	4	26
187	3	5	4	5	5	5	27
188	5	5	4	4	5	4	27
189	4	2	2	4	5	5	22
190	3	3	3	5	5	5	24
191	3	3	3	3	3	3	18
192	4	4	3	5	5	5	26
193	4	4	4	3	3	3	21
194	5	5	5	5	4	5	29
195	3	5	3	5	5	3	24
196	3	5	1	1	2	1	13
197	1	1	1	2	1	4	10