



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado

**Motivación laboral y compromiso organizacional del personal administrativo de la
Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023**

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Gerencia de Servicios de Salud

Autora

Miluska del Carmen Cabrera Lozano

Dr. Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez
DNU 394

Asesor

Dr. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

Huacho – Perú
2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Miluska del Carmen Cabrera Lozano	41921608	29-01-2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez	15724937	https://orcid.org/0000-0001-8967-1684
DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS-POSGRADO-MAESTRÍA:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dra. Viviana Ines Vellón Flores	15596783	https://orcid.org/0000-0001-7467-7178
Dra. Maribel Lourdes Grados Caverio	15615960	https://orcid.org/0000-0001-8352-7868
M(A). Tania Luz Tafur Pittman	15730137	https://orcid.org/0000-0002-4370-090X

MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD LIMA, HUACHO, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

1%

2

1library.co

Fuente de Internet

1%

3

www.medwave.cl

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.utelesup.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to uncedu

Trabajo del estudiante

1%

6

repositorio.uoosevelt.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.upagu.edu.pe

Fuente de Internet

1%

8

repositorio.unaj.edu.pe

Fuente de Internet

1%

DEDICATORIA

Dedico la presente Tesis a mi Amado Dios, quien me fortaleció y sustentó sin límites; a mis hijos Irina y Andreé, los cuales me llenan de felicidad y motivación y a mi madre que nunca soltó mi mano, siendo tu entereza que me impulsó a seguir perseverando.

Miluska Del Carmen Cabrera Lozano.

AGRADECIMIENTO

Agradezco desde lo más profundo de mi ser a mi Dios, porque puso todo a mi favor y allanó mi camino para poder cumplir mis metas y sueños, alineada a Él todo es perfecto.

Agradezco a mi hija Irina, mi niña, quien me motiva e impulsa con su madurez y firmeza a seguir esforzándome, anhelando siempre ser un ejemplo para ella, gran promesa de la Medicina.

Agradezco a mi hijo Andreé, que me ha demostrado una fortaleza increíble ante cualquier adversidad, lo cual me llena de satisfacción.

Agradezco a mi mamá Lupe, quien desde que tengo uso de razón la he visto luchando por sus sueños y por sus hijos, una excelente administradora, maestra y abogada.

Miluska Del Carmen Cabrera Lozano.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	9
2.3 Bases filosóficas	27
2.4 Definición de términos básicos	27
2.5 Hipótesis de investigación	29
2.5.1 Hipótesis general	29
2.5.2 Hipótesis específicas	29
2.6 Operacionalización de las variables	29
CAPÍTULO III	31
METODOLOGÍA	31
3.1 Diseño metodológico	31
3.2 Población y muestra	31
3.2.1 Población	31
3.2.2 Muestra	32
	vi

3.3	Técnicas de recolección de datos	32
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	32
CAPÍTULO IV		33
RESULTADOS		33
4.1	Análisis de resultados	33
4.2	Contrastación de hipótesis	41
CAPÍTULO V		44
DISCUSIÓN		44
5.1	Discusión de resultados	44
CAPÍTULO VI		47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		47
6.1	Conclusiones	47
6.2	Recomendaciones	49
REFERENCIAS		51
7.1	Fuentes bibliográficas	51
7.2	Fuentes electrónicas	51
ANEXOS		57

RESUMEN

Tuvo como objetivo general conocer la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023. La presente investigación es de tipo básica, de nivel correlacional y diseño no experimental. La población fue 228 trabajadores administrativos, muestra de 143 trabajadores administrativos. Se utilizó la encuesta. Respecto a los resultados, un 55.9% de los encuestados califica su motivación laboral como buena, el 38.5% de los encuestados percibe su motivación como regular, un 5.6% de los encuestados considera su motivación como deficiente; por otro lado, un 39,9% de los encuestados valora su compromiso organizacional como satisfactorio, un 51.7%, lo considera regular, un porcentaje del 8.4% de los trabajadores se encuentra en una situación de desequilibrio. Se concluyó que, los resultados de la prueba de Rho de Spearman, evidencia una correlación positiva moderada entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, obtenida por un coeficiente de correlación de 0.515. La magnitud bilateral de esta correlación es de 0.000, lo cual se encuentra en un nivel muy inferior al estándar de 0.05.

Palabras clave: motivación laboral en trabajadores y compromiso organizacional en personal administrativo.

ABSTRACT

Its general objective was to know the relationship between work motivation and organizational commitment of the administrative staff of the Regional Health Directorate Lima, Huacho, 2023. The present research is basic, correlational level and non-experimental in design. The population was 228 administrative workers, sample of 143 administrative workers. The survey was used. Regarding the results, 55.9% of those surveyed rate their work motivation as good, 38.5% of those surveyed perceive their motivation as average, 5.6% of those surveyed consider their motivation as poor; On the other hand, 39.9% of those surveyed rate their organizational commitment as satisfactory, 51.7% consider it regular, and 8.4% of workers find themselves in a situation of imbalance. It was concluded that the results of the Spearman Rho test show a moderate positive correlation between work motivation and organizational commitment, obtained by a correlation coefficient of 0.515. The two-sided magnitude of this correlation is 0.000, which is much lower than the standard 0.05.

Keywords: Work motivation among workers and organizational commitment among administrative staff.

INTRODUCCIÓN

En el sector público, el compromiso organizacional busca reflejar las cualidades derivadas de la estructura institucional, los sistemas organizativos y la conducta de los trabajadores, elementos que propician el crecimiento y los éxitos de la institución. Se ha observado que en la administración pública existe un fenómeno de desmotivación entre el personal, atribuible a diversos aspectos como las condiciones laborales, los salarios y los reconocimientos. En este contexto, la motivación desempeña un rol esencial en el compromiso organizacional, impactando de manera positiva en la acción y los resultados generados por el talento humano, lo que se traduce en un estímulo positivo con consecuencias beneficiosas para la organización (Ames, 2022).

Es por este motivo que la investigación tuvo como objetivo el conocer la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023.

El estudio se dividió en seis capítulos, donde el primero contiene el desarrollo problemático de la investigación y la formulación de los problemas, el próximo capítulo contiene el marco teórico, para que en el tercero se pueda desarrollar la metodología, y así en el cuarto presentar los resultados, en los últimos capítulos se encuentran la discusión, conclusiones y recomendaciones. Además, la investigación cuenta con referencias y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

A nivel global, se han llevado a cabo diversos estudios que abordan la motivación laboral y el compromiso organizacional, destacando las problemáticas asociadas a ambos conceptos. Checa y Rodríguez (2018) en Guayaquil, Ecuador, evidencian que dentro de la organización los colaboradores no son reconocidos laboralmente de manera verbal en juntas mensuales, y solo un pequeño porcentaje recibió un incentivo económico a final del año disminuyendo notablemente su motivación. Existen, además, estudios sobre el compromiso organizacional como el elaborado por Salvador (2019) quien afirma que este tema tiene un impacto hasta en un 70% en el ambiente laboral y en el desempeño del personal, más si se ausenta un líder, conducirá a un menor compromiso organizacional, que repercutirá en el desarrollo de las tareas y eficiencia de las organizaciones.

En el ámbito nacional, en relación a la gestión del talento humano, el estudio realizado por Armesto y Montes (2020) evidencia la falta de claridad en las organizaciones en lo que concierne a la formación destinada a optimizar el desempeño de los equipos y herramientas, así como para establecer programas estandarizados de salud física y psicológica con un enfoque en el bienestar personal y grupal. Respecto al compromiso organizacional, Yousef (2017) señala que los empleados que carecen de compromiso con la organización conllevan a la disminución de la eficacia institucional, incumplen sus responsabilidades laborales, presentan una mayor probabilidad de desvinculación laboral y están propensos a dejar el empleo. De igual manera, la falta de empleados comprometidos resulta en pérdidas tanto para la organización como para los propios empleados.

En el ámbito laboral, diversos factores tanto internos como externos impactan en el comportamiento de las personas, pudiendo generar impactos tanto positivos

como negativos en una organización. Por esta razón, numerosos autores que mencionan la importancia de la motivación como un elemento de gran valor para el compromiso del personal. La motivación, al propiciar un ambiente favorable para los empleados, contribuye al logro de los propósitos. En el sector público, el compromiso organizacional busca reflejar las cualidades derivadas de la estructura institucional, los sistemas organizativos y la conducta de los trabajadores, elementos que propician el crecimiento y los éxitos de la institución. Se ha observado que en la administración pública existe un fenómeno de desmotivación entre el personal, atribuible a diversos aspectos como las condiciones laborales, los salarios y los reconocimientos. En este contexto, la motivación desempeña un rol esencial en el compromiso organizacional, impactando de manera positiva en la acción y los resultados generados por el talento humano, lo que se traduce en un estímulo positivo con consecuencias beneficiosas para la organización (Ames, 2022). Teniendo en cuenta lo mencionado, la investigación tiene como objeto el conocer el vínculo entre la motivación laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023.

En las oficinas de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, se ha podido percibir el poco compromiso organizacional, esto debido a la deficiencia en cantidad y calidad de material de trabajo que ofrece la dirección a sus trabajadores para que estos puedan desarrollar sus actividades con normalidad, puesto que se cuenta con computadoras que ya están obsoletas o son muy antiguas, dificultando la velocidad para poder realizar las diversas labores encomendadas, ocasionando así que los trabajadores administrativos no sientan que la dirección está comprometido con facilitar el trabajo; otro punto es la falta de interés por la dirección por adquirir un local propio donde se puedan realizar modificaciones para el bien de la infraestructura, traduciéndose esto en un ambiente de trabajo más agradable; por otro lado, el personal no se logra comprometer del todo con la dirección por las constantes rotaciones de personal y directores que se dan, generando inestabilidad laboral entre el personal administrativo.

Además de las problemáticas antes mencionadas se suma la falta de motivación que tiene su personal pues en su mayoría consideran que la remuneración percibida y beneficios no son equitativos y justos; el reducido personal de trabajo en algunas áreas hace que se sobrecargue de trabajo a las pocas personas del equipo de las

oficinas de DIRESA; el personal ejerce múltiples funciones dentro de una oficina, asumiendo varias responsabilidades en el marco de las competencias del área administrativa de la salud lo que conlleva un sobrecargo de trabajo; el bono de trabajo otorgado en tiempo de pandemia por COVID-19 fue esquivo para el personal administrativo generando malestar para el personal nombrado y CAS puesto que se seguía laborando en pandemia sin percibir dicho bono.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la relación entre los factores higiénicos y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023?
- b. ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Conocer la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Conocer la relación entre los factores higiénicos y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023.
- b. Conocer la relación los factores motivacionales y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación por su conveniencia

El propósito es adquirir comprensión acerca de los elementos que estimulan la motivación laboral del personal administrativo y, de este modo, determinar la conexión que guarda con el compromiso organizacional de estos empleados, un aspecto de gran relevancia para la Dirección en cuestión.

Justificación teórica

El estudio documentará recomendaciones, conclusiones y resultados, así como información pertinente sobre la influencia entre las variables examinadas, con el fin de contribuir a investigaciones futuras.

1.5 Delimitaciones del estudio

- Delimitación geográfica: Dirección Regional de Salud Lima, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: en el presente año.
- Delimitación social: personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima.
- Delimitación semántica: Motivación laboral y Compromiso organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Núñez (2022) elaboró la tesis de titulación con título “Compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal de enfermería del área de un Hospital General de segundo nivel de atención en ciudad de Guayaquil”. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. Su propósito fue examinar el vínculo del compromiso organizacional y el desempeño laboral con el fin de mejorar el compromiso organizacional. Es una investigación cuantitativa y no experimental. La población la formaron 46 personas. Se usó la observación, encuesta y el cuestionario. Resultados: en lo que respecta al compromiso organizacional, se observó que la dimensión del compromiso normativo fue la más destacada, mientras que el de continuidad fue el más bajo. Conclusión: el compromiso organizacional desempeña un papel crucial en las instituciones de salud pública, siendo uno de los factores fundamentales que contribuyen a la prestación de servicios de calidad. Para lograr una consolidación total del compromiso organizacional, es fundamental que los trabajadores lo experimenten en sus tres dimensiones: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. No basta con que el personal de salud simplemente cumpla con las políticas organizacionales; además es indispensable que se sientan agradecidos y tengan el deseo de permanecer en la institución.

Manjarres (2022) elaboró la tesis magistral con título “Análisis de las Dimensiones del Compromiso Organizacional de un Hospital Nivel Dos de la Ciudad de Guayaquil.”. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. Su propósito fue examinar las dimensiones del compromiso organizacional con el fin de aumentar el desempeño personal y colectivo. Es una investigación

cuantitativa, no experimental, descriptiva, correlacional y transversal. La población la formaron 140 médicos. Se usó la observación, encuesta, entrevista y cuestionario. Resultados: el compromiso organizacional se evaluó como idóneo, obteniendo una puntuación de 4.58; no obstante, existe margen para mejorar. Además, se observó que factores como el estado civil (casados) y el periodo de servicio (más de 7 años) están vinculados a un mayor grado de compromiso organizacional, con valores de P de 0.032 y 0.046, proporcionalmente. Conclusión: el compromiso organizacional se configura como un elemento psicológico, donde los empleados experimentan una conexión emocional y afectiva con la organización, percibiendo ventajas al considerar la posibilidad de dejarla o al sentir que tienen una obligación moral y ética de seguir en ella.

Grijalva (2021) elaboró la tesis magistral con título “La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Fairis C.A., de la ciudad de Ambato”. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Su propósito fue determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral. Es una investigación no experimental, transversal, descriptiva, correlacional y cuantitativa. La población la formaron 318 trabajadores y la muestra 174. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: efectivamente existe un vínculo entre ambas variables, al realizar el cálculo del chi cuadrado, se consiguió un valor de 513,552 para X^2 calculado y 287,8815 para X^2 crítico, lo que llevó a la decisión de aceptar la hipótesis H_0 y rechazar la H_1 . En otras palabras, se confirma que la motivación influye en el desempeño laboral. Conclusión: la motivación sí tiene un impacto en el desempeño laboral de los empleados de la empresa, y se identifica que proporcionar una motivación adecuada a los trabajadores puede resultar en un nivel de desempeño adecuado.

Benitez (2019) elaboró la tesis de titulación con título “Motivación y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital de tercer nivel”. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Cuernavaca. México. Su propósito fue evaluar el índice de motivación y satisfacción laboral en enfermeras. Es una investigación no experimental, transversal, descriptiva, correlacional y cuantitativa. La población la formaron 150 enfermeras. Se usó la observación, encuesta y el cuestionario. Resultados: en relación con las oportunidades de aprendizaje, el 40% muestra satisfacción, mientras que el 60% expresa insatisfacción. En cuanto a las

oportunidades de aprendizaje proporcionadas por la institución y las posibilidades de éxito relacionadas con las promociones (preguntas dos y tres, respectivamente), el 40% de las personas satisfechas indicó que “actualmente se brinda más capacitación”. Se destacó la realización de capacitaciones continuas internamente en la institución, el estímulo al personal para su formación, la facilitación de días de examen y la provisión de capacitación que favorece el crecimiento profesional. Conclusión: la motivación y la satisfacción laboral tienen un impacto en el desempeño laboral, pudiendo influir de manera positiva o negativa.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Espinoza (2021) elaboró la tesis de maestría con título “Factores motivacionales y compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019”. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho. Perú. Su propósito fue establecer el vínculo entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Es una investigación explicativa y no experimental. La población la formaron 168 empleados administrativos y la muestra 117. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: en relación al compromiso organizacional, el 7,7% indicó que raramente experimentan conexión con su lugar de trabajo; el 15,4% señaló que no cumplen de manera satisfactoria con las metas, propósitos y valores de su centro laboral; el 14,5% afirmó no exhibir una moral impecable; el 14,5% expresó que raramente sienten que trabajan bajo presiones normativas; el 21,3% declaró que no perciben que continúan laborando en la dirección debido al tiempo que llevan y preferirían no cambiar de entorno laboral. Conclusión: los factores motivacionales ejercen una influencia significativa en el compromiso organizacional.

León (2021) elaboró la tesis de maestría con título “Compromiso organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Sub Regional de Salud, Jaén”. Universidad César Vallejo. Chiclayo. Perú. Su propósito fue establecer el vínculo entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral. Es una investigación básica, no experimental, descriptiva y correlacional. La población la formaron 50 empleados. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: se observa un nivel medio de compromiso organizacional en los empleados, con una

tendencia hacia lo bajo del 28%, lo que indica que aún no están favoreciendo una participación y lealtad significativas hacia la organización. Conclusión: hay un vínculo entre ambas variables con un valor de 0.998, que es considerado alto. Esto sugiere que el compromiso organizacional por parte de los empleados no ha adoptado completamente actividades extras a sus responsabilidades laborales, lo cual complica el desempeño laboral y lo hace insatisfactorio.

Rodríguez (2021) elaboró la tesis de maestría con título “Motivación laboral y administración pública en la Dirección Regional de Salud de Ucayali: 2020”. Universidad Nacional de Ucayali. Pucallpa. Perú. Su propósito fue establecer cómo se relaciona la motivación laboral con la administración pública. Es una investigación aplicada, no experimental y transversal. La población la formaron 40 empleados. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: los participantes empleados expresan que la motivación laboral se percibe como deficiente en un 7.5%. Conclusión: se destaca una correlación significativa entre ambas variables investigadas. Esto se debe a que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0.720**, lo que indica que una motivación laboral adecuada tiene un impacto positivo en la calidad de la administración pública.

Medina (2020) elaboró la tesis de licenciatura con título “Motivación y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en Dirección Regional de Salud Lima, Huacho - 2019”. Universidad San Pedro. Huacho. Perú. Su propósito fue establecer la asociación de la motivación y el desempeño laboral. Es una investigación descriptiva, no experimental y transversal. La población la formaron 150 empleados y la muestra 35. Se usó la encuesta y el cuestionario. Resultados: la motivación laboral tiene una incidencia altamente significativa en el desempeño laboral, abarcando el 51.43% del personal participante en el estudio. Se destaca que en un 71.43%, el personal experimenta escaso reconocimiento por parte de sus superiores, y la eficiencia del personal se ve comprometida según el 71.43%. En términos de motivación, el 74.29% afirma que rara vez se tienen en cuenta sus propuestas. Conclusión: las conclusiones apuntan a una conexión significativa entre la motivación y el desempeño laboral.

2.2 Bases teóricas

Variable 1: Motivación laboral

A. Definiciones

Alarcón et al. (2020) mencionan que la motivación laboral se puede describir como el nivel de empeño que las personas están dispuestas a dedicar a sus labores. No se percibe como un evento momentáneo, sino más bien como un proceso con una cierta dinámica.

Puma y Estrada (2020) aluden que en términos de motivación laboral se fomenta el deseo en los trabajadores de formar parte de la institución, de permanecer como miembros, de experimentar una fuerte identificación con la misma y de influir en ella a través de sus acciones, actuando como prescriptores dentro de su círculo social.

Huichi (2019), este concepto se utiliza para dar significado a las conductas que se observan.

Rivera et al. (2018) explican que la motivación laboral se define como la fuerza psicológica que impulsa a los individuos a comenzar, mantener y mejorar sus actividades en el trabajo, se considera como el motor que impulsa a los individuos dentro de una empresa y, por lo tanto, se convierte en la energía psicológica fundamental de la organización.

B. Dimensiones

Herrera (2019) menciona que concepto de higiene se refiere a las condiciones básicas que la organización debe proporcionar para garantizar la satisfacción y motivación de los empleados. Es crucial comprender que todos los colaboradores evalúan estas condiciones antes de decidir trabajar en una organización.

- Factores motivacionales: en cuanto a los factores motivacionales, basados en la teoría de Herzberg, están vinculados a atributos específicos del perfil laboral y se validan internamente por los trabajadores a través de la aceptación de tareas, funciones y responsabilidades establecidas en el contrato laboral. Es esencial que los trabajadores se sientan cómodos y encuentren motivación y mejora tanto laboral como personal en las acciones laborales que realizarán. La organización,

por su parte, debe garantizar la rentabilidad de los perfiles laborales y ajustarse a las especificaciones de cada perfil profesional.

- Factores higiénicos. Los factores higiénicos abordan la presencia o ausencia de condiciones laborales insatisfactorias. Aunque estos factores eliminan claramente la insatisfacción, por sí solos no generan un alto nivel de satisfacción ni motivación en los trabajadores hacia sus labores.

C. Importancia de la motivación laboral

Quiroz, Zambrano y Franco (2021) la motivación laboral implica la capacidad de sustentar los valores organizacionales que conlleven a un desempeño excepcional en la labor. Una empresa puede alcanzar el éxito cuando sus metas se alinean con las de los trabajadores, generando así un dinamismo significativo en la consecución de objetivos. Es crucial establecer un clima organizacional que ejerza una influencia positiva en el ánimo de los empleados, y en este sentido, el administrador debe emplear los incentivos más adecuados.

Los beneficios recíprocos de la motivación laboral se reflejan en una labor más productiva, lo que contribuye positivamente al bienestar de los trabajadores. Las empresas tienen que reconocer y premiar a aquellos que se destacan, al mismo tiempo que mejoran las condiciones de trabajo, como herramientas, para que se integren de manera eficiente los propósitos de la empresa y el deseo individual de superación.

D. Teorías sobre la motivación

Huichi (2019) nos menciona las teorías que tiene la motivación:

a. Teoría de Maslow

En el libro de Maslow, reconocido psicólogo y psiquiatra que abogó por la psicología humanista, se sostiene que la “Motivación laboral” se deriva de la satisfacción de necesidades, conscientes o inconscientes, lo cual es esencial para comprender tanto comportamientos individuales como los que se manifiestan en entornos organizativos:

- Necesidades fisiológicas: Estas se relacionan con las condiciones básicas de supervivencia, como alimentación, vivienda y vestimenta. Maslow destaca que son cruciales para mantener la estabilidad del cuerpo físico, constituyendo la base fundamental de todas las demás necesidades.
- Seguridad: En esta fase, surge la búsqueda de seguridad y protección, que se convierte en prioridad cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas. Los trabajos sin medidas de seguridad adecuadas pueden acarrear serios problemas de salud. A menudo, la seguridad no se aborda con la seriedad necesaria, y las organizaciones deberían adoptar medidas contra el peligro, el miedo y la privación.
- Sociales: Se vinculan con el desarrollo eficaz de una persona y se refieren principalmente a las necesidades de conexión, aceptación, asociación y participación en equipos. Estas necesidades tienden a ocupar la mente de una persona de manera prioritaria cuando sus necesidades fisiológicas y de seguridad están adecuadamente satisfechas.
- Estima: Se refiere a la necesidad de que los logros individuales o profesionales sean reconocidos adecuadamente por otras personas. Este conjunto de necesidades se manifiesta generalmente en una persona que está socialmente integrada y aceptada.
- Autorrealización: Maslow concibe la autorrealización como la superación personal que un individuo busca, convirtiéndose en el ideal personal. En este grado, la persona aspira a trascender, dejar un legado, concretar su propia obra y desarrollar al máximo su talento. La satisfacción personal es una necesidad fundamental en este nivel.

b. Teorías de Herzberg

Herzberg adoptó un enfoque distinto para investigar la motivación. En lugar de eso, simplemente pidió a los empleados que informaran las ocasiones en las que experimentaban altos niveles de satisfacción en sus empleos y aquellas en las que pasaba lo contrario. Herzberg y sus colaboradores mencionaron que las personas establecieron aspectos de manera diferente cuando se sentían satisfechas o insatisfechas con sus trabajos. Es por esta razón que, a partir de dicha investigación, desarrollaron la teoría de los factores.

- Factores Motivacionales: Estos se centran en el contenido del puesto, las tareas y las responsabilidades asociadas al cargo. Son factores motivacionales que generan una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles excelentes; entre ellos se encuentran las promociones, la libertad para decidir cómo realizar el trabajo y el reconocimiento. Por otro lado, estos factores motivacionales están relacionados con el propio puesto de trabajo e implican responsabilidades intrínsecas, como la toma de decisiones en el trabajo, las promociones (progreso o avance), la utilización plena de las destrezas individuales, el logro y el reconocimiento.
- Factores Higiénicos: Este elemento tiene la aptitud para impactar en la conducta de los trabajadores; frecuentemente, cuando estos factores son favorables, su función principal es prevenir la insatisfacción. De esta forma, se centran básicamente en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y pueden generar desmotivación cuando no están presentes beneficios, relaciones positivas con colegas, condiciones ambientales agradables, relaciones con el supervisor, seguridad laboral, entre otros.

c. Teorías de McClelland

Esta teoría de McClelland sostiene que cuando existe una necesidad intensa, la persona se siente motivada a satisfacerla. Por lo tanto, es esencial emplear conocimientos, habilidades y capacidades para lograr cumplir con dichas necesidades.

- Motivación por el logro: Se refiere a la aspiración de destacar y sobresalir. Al buscar satisfacer esta necesidad, el individuo cultiva un deseo de excelencia, busca realizar un trabajo impecable y asume nuevas responsabilidades. En este contexto, la persona establece propósitos elevados con el objetivo de demostrar tanto a sí mismo como a los demás que puede lograr todo lo que se propone.
- Motivación por la afiliación: Esta se manifiesta como el deseo de establecer y mantener relaciones amistosas, evitando conflictos. Por lo tanto, estas personas prefieren situaciones colaborativas en lugar de competitivas.
- Motivación por el poder: Por último, las necesidades de poder se revelan a través del anhelo de influir en otros. Quienes experimentan esta necesidad

encuentran satisfacción al desempeñar labores en las que tienen autoridad o liderazgo en un puesto.

E. Técnicas para motivar en la organización

Bladimir (2018) manifiesta que algunas técnicas empleadas para fomentar la “motivación laboral” incluyen asegurar que los incentivos compensen los logros planteados, de modo que el empleado se sienta valorado. La comunicación desempeña un papel crucial para mantener armonía en las tareas asignadas, y se busca crear una competencia positiva entre los trabajadores, promoviendo un trato amable y cordial para cada uno.

- a. Incentivos no económicos: Se propugna que las recompensas no financieras sean una fuente motivadora en la organización, reconociendo el trabajo de los trabajadores para mejorar su desarrollo, moral y ética. Cualquier incentivo no monetario debería centrarse en programas que reconozcan y certifiquen el desempeño laboral, expresando interés y fomentando la responsabilidad por un trabajo bien ejecutado, con el objetivo de alcanzar una estabilidad laboral en la organización. Según la literatura analizada, se establecen premios informales, formales y por logros, detallados posteriormente:
 - Reconocimientos informales: Incluyen elogios, ya sean de forma privada o pública dentro de la empresa. También abarcan el reconocimiento profesional a través de diplomas, trofeos o placas. Celebraciones, reuniones, almuerzos y fiestas son formas adicionales de premios informales.
 - Reconocimientos formales: Engloban cursos, beneficios y programas formales, así como eventos conmemorativos de aniversarios.
 - Reconocimientos por logros: Comprenden premios como mejor trabajador, grupo laboral, excelencia en servicio al cliente y mejor productividad.

F. Modelo de características del puesto en la motivación laboral

Alarcón et al. (2020) indican que el modelo de las características del puesto se centra en identificar las condiciones laborales que propician una motivación interna elevada en los empleados, permitiendo así el (re) diseño de las funciones

laborales. Según este modelo, un empleado experimentará una motivación interna considerable cuando experimente tres tipos de situaciones, tal como se describe en el modelo de estados psicológicos críticos:

- Es esencial que el empleado perciba su puesto como importante y relevante, lo que abarca sentir que su labor tiene un propósito, siendo útil y ventajosa.
- El empleado debe asumir responsabilidad por los resultados de su labor, significa, debe percibir que su rendimiento depende de su propio empeño.
- El empleado debe estar informado sobre los resultados de su labor, lo que implica conseguir retroalimentación sobre la corrección de su desempeño.

Para que el empleado pueda experimentar estos estados psicológicos fundamentales, es imperativo que el puesto laboral exhiba las siguientes características, tal como se detallan en el modelo de dimensiones centrales del puesto:

- Diversidad de tareas: Se relaciona con la diversidad de habilidades empleadas en la posición, lo que permite a los trabajadores llevar a cabo operaciones diversas, generalmente requiriendo habilidades diferentes. Los trabajadores perciben que los trabajos con gran variedad son más desafiantes debido a la gama de habilidades indispensables.
- Identidad de tareas: Indica la unidad de un puesto, es decir, realizar una actividad de principio a fin con un resultado perceptible.
- Significado de la actividad: Es el impacto de su labor en otras personas. La esencia es que los empleados deben percibir que están realizando algo significativo para la organización, la comunidad o ambas.
- Autonomía en la ejecución de la actividad: El nivel en que se siente independiente en la labor para tomar decisiones asociadas con sus responsabilidades, lo cual está estrechamente vinculado con la responsabilidad en el proceso de labor y sus efectos.
- Retroalimentación sobre el desempeño: Es el nivel en que la organización brinda a sus empleados datos claros y directa sobre la eficacia de su rendimiento, de manera que el empleado esté al tanto de los resultados de su desempeño. La

retroalimentación proviene directamente del trabajo mismo (retroalimentación de actividad) o ser brindada verbalmente por superiores.

G. Variables relacionadas a la motivación

Rodríguez (2020) manifiesta que la motivación laboral constituye un elemento intrínseco de la psicología humana que afecta el nivel de compromiso individual. Se trata de un proceso que origina, activa, orienta, estimula y mantiene la conducta humana hacia propósitos establecidos. La indagación en torno a la motivación en el entorno laboral busca comprender las causas o estímulos que influyen en el desempeño de los individuos, siendo la fuerza impulsora que estimula la generación de bienes y la prestación de servicios.

Hay dos factores vinculados a la motivación laboral: la competitividad, que se refiere al deseo de superar a los demás, y la instrumentalidad, que se enfoca en el conocimiento del trabajador sobre la relación entre su contribución a la empresa y la recompensa que recibe. Trabajos que implican tareas con un alto grado de diversidad, autonomía, identidad y retroalimentación pueden generar y fortalecer un nivel elevado de motivación. En el contexto laboral, es esencial comprender las razones que impulsan la actividad de las personas, puesto que, al gestionar la motivación, los directivos influyen en estos factores para asegurar el funcionamiento eficaz de su organización y aumentar la satisfacción de sus miembros. Para lograr una mejora constante en la organización y mantener una ventaja competitiva, es sumamente crucial contar con recursos humanos debidamente motivados.

H. Necesidades adquiridas que impulsan el trabajo en los empleados en las organizaciones

Donawa (2018) indica que las necesidades que los trabajadores de una organización desarrollan surgen de su interacción con el ambiente. Según Chiavenato, la motivación se configura como el resultado de la interacción entre el individuo, su entorno y el contexto. En este sentido, Robbins identifica una conexión entre la motivación y tres factores clave: el esfuerzo, los propósitos organizacionales y las necesidades personales. El esfuerzo se refiere a la fuerza o

intensidad del comportamiento de la persona hacia la organización, el propósito representa el enfoque del comportamiento dentro de la organización, y la necesidad corresponde a la carencia del individuo que crea un estado de tensión, generando un impulso que perdura en su comportamiento hasta que se reduce o elimina.

En este contexto, se deduce que la “motivación laboral” se origina a partir de una necesidad no satisfecha, generando un impulso en la persona que lo lleva a realizar esfuerzos dirigidos hacia el logro de metas establecidas. En el ámbito empresarial, la motivación emana de las necesidades experimentadas por un trabajador, las cuales provocan un impulso que orienta su conducta hacia la consecución de metas específicas para satisfacer esas necesidades.

- Necesidad de logro: Dentro de la teoría de las necesidades de McClelland, la necesidad de logro se refiere al impulso por destacar, alcanzar el éxito en comparación con un conjunto de estándares. Es la búsqueda competitiva del éxito, el afán por la excelencia y la lucha por lograr metas en relación con ciertas normas.
- Necesidad de Afiliación: Se manifiesta como el anhelo de interactuar socialmente, mostrando interés en las relaciones personales. En efecto, la responsabilidad social adquiere mayor importancia que la ejecución de tareas específicas.
- Necesidad de Competencia: Se define como el impulso de realizar un trabajo de alta calidad. Los trabajadores impulsados por la competencia valoran sus habilidades y capacidades, guiando sus objetivos hacia la excelencia en la elaboración de productos y servicios.
- Necesidad de Poder: Implica que un trabajador busca influir en los demás y ejercer control en ellos. No obstante, aquellos con esta necesidad que buscan el poder de manera legítima lo logran a través de su desempeño y la aceptación de los otros integrantes; de lo contrario, podrían convertirse en líderes fracasados.

I. Relación entre motivación y desempeño laboral

Según Ayón, Merchán y Zambrano (2021) el comportamiento requiere motivación, lo que implica que ninguna acción o conducta ocurre sin una previa

motivación y desempeño. No obstante, los estímulos no afectan a todas las personas de la misma manera, puesto que cada individuo tiene su propia manera de percibir su entorno y sus necesidades motivacionales. Esto quiere decir que dos personas que trabajen para la misma empresa y ocupen la misma posición jerárquica pueden tener percepciones muy diversas de las tareas que efectúan, así como motivaciones diferentes. Por ende, resulta desafiante determinar las necesidades individuales de cada persona.

Se exploran los conceptos de motivación laboral y desempeño apasionado, y se examina la conexión entre ambos. Se identifican similitudes entre la teorización sobre la motivación laboral y el desempeño apasionado. La motivación se describe como la conducta de individuos en función de metas destinadas a satisfacer necesidades específicas. En el ámbito laboral, estas metas variarán según la organización y el individuo. Se considera que un individuo motivado en el trabajo es aquel cuyas necesidades intelectuales y emocionales están cumplidas.

Variable 2: Compromiso organizacional (CO)

A. Definiciones

Cárdenas et al. (2022) mencionan que el análisis del compromiso organizacional ha ganado importancia significativa debido a su capacidad para examinar y comprender situaciones relevantes tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Esto, a su vez, facilita la implementación de mejoras de manera adecuada.

Anchelia et al. (2021) indican que es un periodo psíquico que identifica el vínculo del trabajador con la empresa y tiene implicaciones para la determinación de seguir o dejar de ser integrante de la empresa.

Chóez y Vélez (2021) menciona que el compromiso organizacional se describe como un estado psicológico que determina el vínculo entre un individuo y una organización, con repercusiones en la decisión de seguir en la empresa o abandonarla.

Hernández, Jaramillo y Hernández (2021) aluden que las diversas definiciones del compromiso organizacional resaltan un factor actitudinal que los

trabajadores exhiben hacia la organización a la que pertenecen. En términos generales, los estudios presentan el compromiso organizacional como un factor positivo en el vínculo entre los trabajadores y la organización.

B. Dimensiones

Robbins y Coulter (2018) indican que el compromiso define el vínculo de los subordinados y la empresa, es quien determina si sigue con la empresa o la deja. Sus dimensiones son las siguientes:

- a. Compromiso afectivo: El recurso humano alude a un estado emocional que refleja su pasión y compromiso con el interés o la persistencia en la empresa, más que un esfuerzo por seguir o permanecer en la empresa, disfrutando de su tiempo y la estancia en la organización, donde cada trabajador siente un orgullo genuino de pertenecer. Los trabajadores que conocen su nivel de compromiso harán todo lo posible para conseguir los objetivos de la organización.
- b. Compromiso de continuidad. Depende mucho del deseo de los empleados de permanecer en la empresa con el fin de recibir beneficios, ya que, si en caso la deja, perderá el derecho y el privilegio conseguido en el transcurso del tiempo, y le tomará bastante tiempo comenzar desde un inicio.
- c. Compromiso normativo. Son los estándares que se basan en las cualidades que orientan a los humanos a lo largo de su vida, tienen el pensamiento que deben estar en la empresa ya que les hace demostrar que con sus colegas y superiores lo han educado, del mismo modo como con los objetivos de la organización.

C. Teoría de las 3 dimensiones del compromiso organizacional de Meyer y Allen

Chiang y Candia (2021) plantean una clasificación del compromiso en tres aspectos: Compromiso afectivo, de continuación y normativo. En este sentido, la esencia del compromiso se define, respectivamente, como el deseo, la necesidad o el deber de seguir en la empresa.

- Compromiso afectivo: Refiere al deseo de ser parte de una organización y, más concretamente, a qué grado la persona se identifica con una organización en particular. Este tipo de compromiso se caracteriza como un estado emocional en el que los individuos se identifican con su organización, interactúan de manera positiva con ella y se sienten felices de ser miembros.
- Compromiso de continuación: Hace referencia a los costos percibidos de abandonar una organización o el riesgo de perder beneficios adicionales, como el derecho a una pensión. Este tipo de compromiso se describe como un contexto en el que los trabajadores creen que perderían las inversiones que han realizado si dejan su trabajo. Por lo tanto, eligen quedarse por obligación, ya que perciben que las alternativas de empleo son limitadas y no desean enfrentar las consecuencias y costos asociados con la salida.
- Compromiso normativo: Se hace referencia al deseo de continuar siendo parte de una organización debido a obligaciones morales. Se caracteriza por la convicción de que los trabajadores están moralmente obligados a quedarse en la organización y, por ende, sienten que tienen una responsabilidad al permanecer en ella.

En resumen, estas formas de compromiso generan actitudes distintas hacia la organización; aquellos con un alto compromiso afectivo muestran disposición para esforzarse en su desempeño, aquellos con un compromiso de continuidad sienten la necesidad de quedarse en la empresa, y aquellos con compromiso normativo se sienten obligados a permanecer. En el compromiso afectivo, se experimentan sentimientos de pertenencia a la organización (deseo). En el caso del compromiso normativo, el empleado siente lealtad y la obligación de quedarse en la organización (deber). En cuanto al compromiso de continuidad, se refiere al grado de compromiso basado en lo que la persona perdería si no se compromete con la organización (necesidad).

D. Tipos de compromiso organizacional

Hernández et al. (2018) indican que el compromiso organizacional implica un sentimiento de identificación por parte del trabajador hacia la organización y sus metas, con el propósito primordial de continuar siendo parte de ella. Este

compromiso es de gran importancia, ya que tiene un impacto significativo en la productividad, creando condiciones óptimas para la organización que son esenciales para su supervivencia en un entorno en constante cambio. Aquellos trabajadores que muestran un mayor compromiso con la organización, a diferencia de los que simplemente experimentan satisfacción laboral, tienden a permanecer más tiempo en la empresa y a desempeñar un trabajo más eficiente y de alta calidad.

El “Compromiso organizacional” se define como la fuerza de conexión e identificación que una persona experimenta con la organización. Cada empleado puede exhibir uno de los tres tipos distintos de compromiso, los cuales son independientes entre sí: afectivo, calculado y normativo.

- Compromiso afectivo: Se refiere a la satisfacción que siente el trabajador por la manera en que la organización cumple con sus necesidades y expectativas, manifestándose como una conexión emocional del empleado con la empresa.
- Compromiso calculado: Surge como resultado de la inversión de tiempo y esfuerzo que el individuo realiza para permanecer en la empresa, considerando que perdería dicha inversión si decide abandonar el trabajo.
- Compromiso normativo: Implica que el empleado se siente obligado a responder de manera recíproca hacia la empresa debido a los beneficios que ha obtenido.

E. Elementos involucrados en el compromiso organizacional

Mora et al. (2021) señalan que el compromiso organizacional es un proceso complejo que se enfoca en aspectos personales únicos de la persona, como sus valores, creencias, cultura y emociones. Esto es respaldado por Durán, García-Guilianny y Parra-Fernández, quienes argumentan que involucra varios elementos, incluyendo aspectos inherentes a la persona. Este proceso comienza cuando la persona se une a la organización y evoluciona desde la identificación con los aspectos de la organización y su implicación en ella, hasta llegar al deseo o sentimiento de pertenencia.

- a. Identificación: Esta fase inicial del proceso de compromiso organizacional, según la definición de Robbins y Coulter, se refiere a la conexión psicológica,

emocional y conceptual de los individuos con la organización. Esto implica aceptar los valores y objetivos de la empresa, lo que a su vez conduce a la consecución de las metas corporativas y a compartir la responsabilidad de alcanzarlas. Esta conexión promueve un desempeño laboral más efectivo a través del cambio y la alineación con metas personales motivadoras. La identificación abarca aspectos como metas, objetivos, valores y políticas.

- b. Involucramiento: Según Robbins y Coulter, el grado de inmersión del trabajador en su organización representa la segunda etapa del proceso de compromiso organizacional. Esto se manifiesta a través de su sensación de deber y lealtad, lo que se traduce en un esfuerzo más intenso dirigido hacia el beneficio de la organización. En este contexto, los mismos autores identifican los componentes que conforman esta inmersión: toma de decisiones, participación activa, dedicación, interés y desempeño.
- c. El sentido de pertenencia: Según la perspectiva de Robbins y Coulter, se refiere al proceso mediante el cual los miembros de una organización desarrollan conexiones con la cultura, los valores y la estructura de la organización a través de sus actitudes. Además, sienten que estos aspectos son parte de ellos mismos, al mismo tiempo que establecen una conexión psicológica entre sus necesidades personales y las de la organización. Esta dimensión se desglosa en los siguientes indicadores que establecen la fase final del compromiso organizacional: ser puntual, actuar con honestidad, buscar la justicia y mantener una moral adecuada.

F. Compromiso y cambio organizacional

Fuentes, López y Moya (2020) indican que el compromiso organizacional puede servir como uno de los métodos que la dirección utiliza para evaluar la lealtad y la conexión de los trabajadores con la organización. Las fuentes de compromiso organizacional pueden variar de un individuo a otro. Por ende, la primera obligación que los trabajadores sienten hacia una organización se ve en gran medida influenciada por sus características personales, como la personalidad y los valores, así como por si sus experiencias laborales iniciales coinciden con sus expectativas. Con el tiempo, es probable que el compromiso organizacional se fortalezca debido

a que las personas desarrollan relaciones más sólidas tanto con la organización como con sus colegas.

El compromiso organizacional puede ser desglosado en los siguientes elementos: en primer lugar, la identificación, que implica aceptar las metas de la organización y compartir creencias, propósitos, ideas y objetivos con ella. En segundo lugar, la membresía, que refleja el deseo de permanecer como miembro y tener un sentido de pertenencia a la organización. Por último, la lealtad, que se manifiesta a través del cumplimiento y respeto hacia la organización a través de acciones destinadas a proteger sus intereses. En esta perspectiva, el desafío actual de la gestión de recursos humanos es crear las condiciones y facilitar los medios a través de los cuales los trabajadores puedan comprometerse con los propósitos de la organización y formar parte integral de la misma, con el fin de desarrollar ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

En lo que respecta a la transformación en las organizaciones, que se entiende como la capacidad de adaptación de estas mediante el aprendizaje de las diversas modificaciones que experimenta su entorno externo o interno, implica la implementación de innovaciones que permitan ajustar tanto la estructura como los procesos a las condiciones o demandas del entorno. Esto, por ende, implica la comprensión y aplicación de los principios del comportamiento organizacional. En este contexto, se establece un vínculo de causa y efecto, donde los cambios en los procesos organizativos, ya sean influenciados por factores internos o externos, afectan a las personas y repercuten en su desempeño individual, grupal y colectivo. Como resultado, pueden surgir diversas actitudes en relación con la aceptación o la resistencia al cambio.

G. Factores del compromiso organizacional

Aldana, Tafur y Leal (2017) mencionan que el compromiso organizacional va más allá de la fidelidad según Amoros y representa una contribución efectiva para alcanzar las metas organizacionales. Esto se debe a que implica una postura más avanzada que la simple satisfacción laboral, ya que se aplica a toda la organización y no solo a puestos específicos. Por lo tanto, hay diversos elementos, algunos con connotaciones positivas y otros con negativas.

De acuerdo con Gómez, citado por Rios, Telles y Ferrer, hay factores que influyen positivamente en el compromiso organizacional, como la percepción de competencia personal y la consideración del liderazgo. Los aspectos con mayor influencia en el compromiso incluyen la motivación interna, el compromiso con la ocupación laboral, la satisfacción personal general, la satisfacción con la propia labor, el deseo de progresar y la percepción del sistema de supervisión. No obstante, también existen elementos negativos como la ambigüedad de roles, el conflicto laboral y el estrés, entre otros.

Conforme a Meyer y Allen (1997) los factores que influyen en la dimensión afectiva del compromiso organizacional incluyen:

- Particularidades individuales; como la edad, el género y la antigüedad del personal.
- Además, se destacan las particularidades relacionadas con el tipo de organización; donde los autores mencionan la percepción que los empleados tienen de la empresa y las políticas organizativas.
- En lo que respecta a la experiencia intrínseca en la empresa, los autores sostienen que esta sección presenta las correlaciones más robustas, ya que se considera que a medida que las expectativas y necesidades de la persona son satisfechas, ya sea por la empresa o gracias a ella, el trabajador fortalecerá su vínculo con la organización, dando lugar a un compromiso afectivo elevado.

En la dimensión de continuidad, se destacan factores cruciales como las alternativas y las inversiones. En la categoría de alternativas, se refieren a las percepciones individuales sobre las habilidades y capacidades, y cómo estas se pueden aplicar en la organización. En cuanto a la categoría de inversiones, se analiza cómo las personas valoran el tiempo y la dedicación necesarios para desarrollar sus habilidades, así como los costos asociados con la posibilidad de cambiar a otras empresas. El tercer componente, denominado normativo, se vincula al sentimiento de obligación que lleva a la persona a permanecer en la empresa porque considera que es lo correcto, lo que debe hacer. Este sentido de compromiso de la persona con la organización puede estar influenciado, entre otras cosas, por presiones culturales o familiares.

H. Consecuencias del compromiso organizacional

Coronado et al. (2020) indican que el compromiso organizacional es un aspecto de gran relevancia debido a su estrecha relación con variables como el desempeño laboral, la tasa de ausencias y la rotación de trabajadores, etc.; no solo es esencial para que los trabajadores se identifiquen con la empresa, sino que también contribuye al logro de resultados, aumenta la eficiencia y la efectividad de los empleados, y garantiza que los propósitos de la organización y las perspectivas individuales estén alineados. El compromiso organizacional también se asocia con la generación de una serie de efectos positivos en la empresa, que incluyen los siguientes:

- Compromiso en el puesto. En sí mismo, refleja un nivel de compromiso que surge de una elección personal y deliberada de alinearse con la organización.
- Ciudadanía en la organización. Se refiere a comportamientos que no son requisitos formales para el desempeño del trabajo, pero que contribuyen a mejorar el entorno laboral y el funcionamiento general de la empresa.
- Enfoque en el aprendizaje. El conocimiento se considera un recurso estratégico valioso y una ventaja competitiva, para una organización que busca estar enfocada hacia el aprendizaje. Para lograrlo, es esencial realizar actividades que enriquezcan y apliquen ese conocimiento, impulsando así la competitividad.
- Innovación. Otra área fundamental que las empresas buscan fomentar es la innovación. No obstante, en el caso de las PYMES, el compromiso organizacional no parece tener un impacto positivo en la innovación.
- Permanencia en la empresa. Este aspecto es la principal inquietud tanto de académicos como de empresarios. Parten del supuesto de que los trabajadores comprometidos tienden a permanecer en la organización, y la intención de abandonar el empleo está directamente relacionada con el compromiso organizacional.
- Desempeño: La gestión se preocupa por asegurar que sus trabajadores alcancen un rendimiento óptimo. Aquellos con un alto grado de compromiso se implican en los propósitos de la empresa y contribuyen a mejorarlos. Además, fomentan este comportamiento entre sus colegas y en toda la empresa.

- Inteligencia emocional: Los tres tipos de compromiso, es decir, el afectivo, el normativo y el de continuidad, tienen un impacto positivo en la inteligencia emocional. Esto se debe a que comprender los objetivos de la organización y sentirse identificado con ellos requiere niveles elevados de inteligencia emocional.
- Profesionalismo. La práctica de una profesión en un entorno donde se valora a los profesionales y se satisfacen sus necesidades conduce a la lealtad de estos trabajadores y, además, fomenta su compromiso hacia la organización. Es esencial que estos profesionales también se comprometan con su propia carrera.
- Manejo del estrés. A primera vista, podría parecer que trabajar bajo presión no es una situación ideal para fomentar el compromiso organizacional. No obstante, los trabajadores no desean un trabajo monótono, por lo que la capacidad de manejar el estrés se convierte en un factor importante que puede impulsar el compromiso.

I. Compromiso organizacional, contrato psicológico e inseguridad laboral

Herrera y Roman (2019), la generación de compromiso organizacional se vincula con las percepciones que el empleado recibe de la organización y está estrechamente ligada a los resultados de la relación entre ambas partes. Además, se relaciona con la conexión emocional entre los objetivos y valores de la organización y el trabajador, lo que impacta en el aumento del desempeño laboral, la reducción del ausentismo y la disminución de la rotación laboral. Este compromiso organizacional se concibe como un proceso participativo que surge de la combinación de información, influencia y/o incentivos, aprovechando todas las habilidades personales para fomentar la dedicación de los trabajadores al éxito organizacional.

El acuerdo psicológico representa uno de los elementos fundamentales en la interacción entre el empleado y la empresa. Argyris (1960) fue el primero en conceptualizarlo, definiéndolo como “las percepciones mutuas entre la organización y la persona acerca de las obligaciones implícitas en su relación. El contrato psicológico es el proceso social a través del cual se desarrollan estas

percepciones”. Schein (1982), por su parte, caracteriza los contratos psicológicos como un grupo de expectativas mutuas entre el trabajador y la organización, resaltando su papel crucial en el comportamiento.

El acuerdo psicológico se considera fundamental en la conexión laboral, ya que se fundamenta en las percepciones del empleado resultantes de su relación en el trabajo, específicamente en cuanto al grado y cumplimiento de las promesas hechas por la organización. Esto incide directamente en el compromiso organizacional, la satisfacción individual y, al mismo tiempo, en el desempeño laboral. El contrato psicológico representa un modelo mental específico que permite al empleado interpretar aspectos asociados con su entorno laboral, como las promesas hechas, las condiciones de empleo y la confianza determinada. En consecuencia, las expectativas actúan como el punto de referencia con el cual los empleados evalúan los resultados de su relación laboral. Asimismo, los resultados de esta evaluación llevan consigo ajustes en el comportamiento, que implican adaptarse o equilibrar las discrepancias percibidas.

Desde la perspectiva del tipo de vínculo laboral, surgen discrepancias en la percepción de cómo el incumplimiento de expectativas o del contrato psicológico puede incidir. En este contexto, aquellos empleados con contratos temporales tienden a concebir su relación con la empresa de manera más superficial, lo que puede resultar en una percepción diferente del incumplimiento de promesas, incluso llegando a no reconocerlo como tal. En contraste, los empleados con contratos indefinidos o una larga trayectoria en la empresa pueden ser más sensibles y tener expectativas más firmes respecto al cumplimiento de sus expectativas. En este contexto, se traza la existencia de dos tipos de contrato psicológico: el transaccional, centrado en recompensas materiales, comúnmente asociado a empleados con salarios competitivos, escasa lealtad, bajo sentido de pertenencia y una perspectiva de transitoriedad. Esta conceptualización no se limita únicamente a empleados con contratos temporales, sino que también se vincula con aquellos que, aunque cuenten con un contrato indefinido, experimentan un desapego similar, lo que resulta en una baja disposición para asumir responsabilidades a largo plazo. En el caso del segundo tipo de contrato, conocido como contrato relacional, se enfoca más en aspectos intangibles, relaciones interpersonales, crecimiento personal y sentido de pertenencia. Esto implica una mayor lealtad por parte de los

trabajadores, y la empresa lo interpreta como la obligación de brindar seguridad a su personal. El contrato psicológico, por ende, podría situarse en un continuo que abarca desde el contrato transaccional, basado exclusivamente en intercambios económicos, hasta el relacional, que se orienta más hacia aspectos socioemocionales como la lealtad. Desde esta perspectiva, este estudio sugiere que el cumplimiento del contrato psicológico, sin profundizar en la distinción entre contrato transaccional y relacional, tendrá un impacto positivo en el compromiso organizacional.

2.3 Bases filosóficas

Según Chóez y Vélez (2021) indican que el compromiso organizacional cobra relevancia al fomentar la asunción de responsabilidades por parte de los individuos hacia la organización, lo que se traduce en un aumento de la eficiencia empresarial para alcanzar sus metas establecidas.

En línea con el autor, se destaca la importancia del compromiso organizacional, ya que impulsa un desempeño laboral óptimo por parte de los empleados en la realización de sus tareas, con el propósito de contribuir al beneficio y éxito de la organización. De este modo, se logra la participación activa del empleado en la ejecución de actividades orientadas a alcanzar los propósitos trazados por la organización.

2.4 Definición de términos básicos

Motivación laboral

Alarcón et al. (2020) mencionan que la motivación laboral se puede describir como el nivel de empeño que las personas están dispuestas a dedicar a sus labores. No se percibe como un evento momentáneo, sino más bien como un proceso con una cierta dinámica.

Compromiso organizacional

Cárdenas et al. (2022) mencionan que el análisis del compromiso organizacional ha ganado importancia significativa debido a su capacidad para examinar y comprender

situaciones relevantes tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Esto, a su vez, facilita la implementación de mejoras de manera adecuada.

Factores motivacionales

Herrera (2019), están vinculados a atributos específicos del perfil laboral y se validan internamente por los trabajadores a través de la aceptación de tareas, funciones y responsabilidades establecidas en el contrato laboral.

Factores higiénicos

Herrera (2019), estos factores abordan la presencia o ausencia de condiciones laborales insatisfactorias. Aunque estos factores eliminan claramente la insatisfacción, por sí solos no generan un alto nivel de satisfacción ni motivación en los trabajadores hacia sus labores.

Compromiso afectivo

Robbins y Coulter (2018), alude a un estado emocional que refleja su pasión y compromiso con el interés o la persistencia en la empresa, más que un esfuerzo por seguir o permanecer en la empresa, disfrutando de su tiempo y la estancia en la organización, donde cada trabajador siente un orgullo genuino de pertenecer. Los trabajadores que conocen su nivel de compromiso harán todo lo posible para conseguir los objetivos de la organización.

Compromiso de continuidad

Robbins y Coulter (2018), depende mucho del deseo de los empleados de permanecer en la empresa con el fin de recibir beneficios, ya que, si en caso la deja, perderá el derecho y el privilegio conseguido en el transcurso del tiempo, y le tomará bastante tiempo comenzar desde un inicio.

Compromiso normativo

Robbins y Coulter (2018) son los estándares que se basan en las cualidades que orientan a los humanos a lo largo de su vida, tienen el pensamiento que deben estar en la empresa ya que les hace demostrar que con sus colegas y superiores lo han educado, del mismo modo como con los objetivos de la organización.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La motivación laboral se relaciona significativamente el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. Los factores higiénicos se relacionan significativamente el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023
- b. Los factores motivacionales se relacionan significativamente el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023.

2.6 Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores
MOTIVACIÓN LABORAL	<i>Factores higiénicos</i>	- Condiciones físicas. - Salario. - Beneficios sociales. - Políticas de la institución. - Estilo de supervisión.
	<i>Factores motivacionales</i>	- Relaciones interpersonales. - Puesto. - Tareas. - Deberes.

Fuente: Herrera (2019).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<i>Compromiso afectivo</i>	- Identificación con la institución. - Pasión por la institución. - Pertenencia.
	<i>Compromiso de continuidad</i>	- Inversiones. - Alternativas laborales. - Permanencia en la institución.
	<i>Compromiso afectivo</i>	- Lealtad. - Sentimiento del deber. - Conducta ética.

Fuente: Robbins y Coulter (2018).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

Básica porque se buscó conocimientos para entender la realidad (Díaz et al., 2013).

3.1.2 Nivel de investigación

Correlacional porque se conoció la relación existente entre las variables (Hernández y Mendoza, 2018).

3.1.3 Diseño de investigación

No experimental porque no se manipularon las variables para estudiarlas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.1.4 Enfoque de investigación

Cuantitativo porque usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones (Muñoz, 2011).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Representada por 228 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho.

3.2.2 Muestra

Para definir el tamaño de la muestra se aplica la fórmula para poblaciones finitas de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = muestra.

p y q = probabilidades.

Z = desviación.

N = población.

E = error.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 228}{0.0025(228 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 143.32$$

La muestra está representada por 143 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica desarrollada fue la encuesta. El instrumento evaluó la motivación laboral y el compromiso organizacional. Fue respondido por los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Con respecto al estadístico de prueba se empleó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de la motivación laboral

Tabla 1

Distribución de frecuencias de los factores higiénicos y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Factores higiénicos	67	46.9%	67	46.9%	9	6.3%
Condiciones físicas.	62	43.4%	28	19.6%	53	37.1%
Salario	60	42.0%	37	25.9%	46	32.2%
Beneficios sociales	63	44.1%	31	21.7%	49	34.3%
Políticas de la institución	66	46.2%	29	20.3%	48	33.6%
Estilo de supervisión	59	41.3%	32	22.4%	52	36.4%

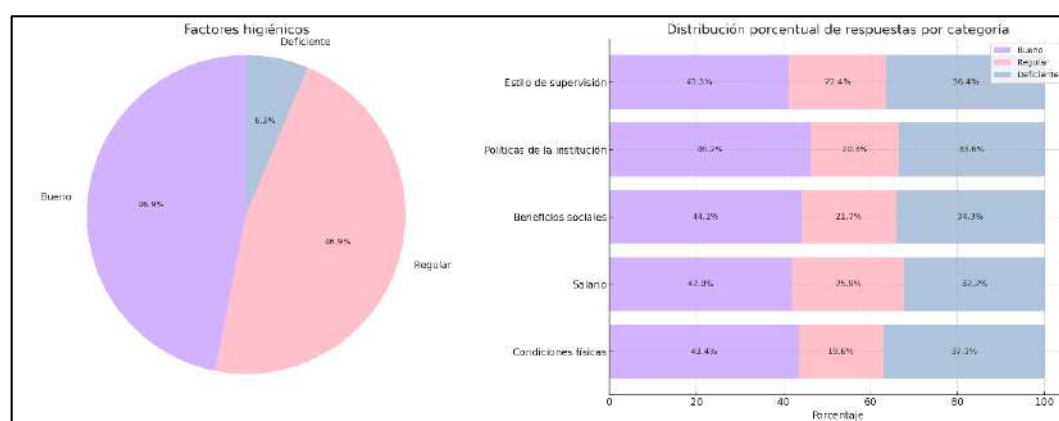


Figura 1. Factores higiénicos y sus indicadores.

La Tabla 1 ilustra la distribución de las frecuencias de los factores higiénicos y sus indicadores entre el personal administrativo de la Dirección Regional de Salud. Se aprecia que un 46,9% de los encuestados evalúa los factores higiénicos en general como buenos, sin embargo, la misma proporción los califica como regulares, lo que indica una percepción

equilibrada entre satisfacción y áreas de mejora. En cuanto a las condiciones físicas, se destaca una preocupación notable, con un 37.1% de respuestas que las califican como deficientes. La tendencia se manifiesta en la evaluación del salario y los beneficios sociales, donde un 32.2% y un 34.3% de los encuestados, respectivamente, consideran insatisfactorios. Los criterios de la institución y el estilo de supervisión también revelan una percepción crítica, con un 33.6% y un 36.4% de opiniones que se inclinan hacia una calificación deficiente.

Tabla 2
Distribución de frecuencias de los factores motivacionales y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Factores motivacionales	65	45.5%	62	43.4%	16	11.2%
Relaciones interpersonales	57	39.9%	37	25.9%	49	34.3%
Puesto	62	43.4%	33	23.1%	48	33.6%
Tareas	67	46.9%	27	18.9%	49	34.3%
Deberes	54	37.8%	28	19.6%	61	42.7%

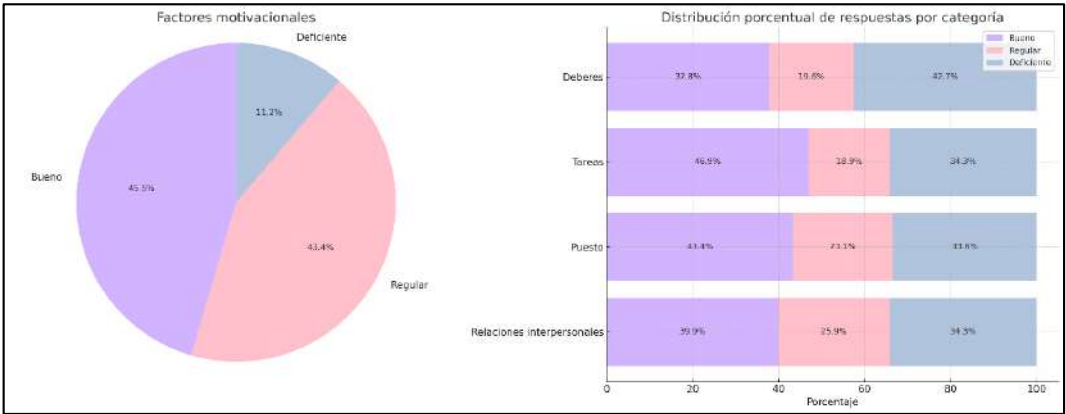


Figura 2. Factores motivacionales y sus indicadores.

La Tabla 2, enfocada en los factores motivacionales y sus indicadores, revela aspectos significativos en relación a la percepción del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud. El 45 % de los encuestados califica los factores motivacionales en su conjunto como buenos, mientras que el 43.4% los considera regulares y el 11.2% como deficientes. La presente afirmación propone una distribución óptima entre las percepciones positivas y las áreas de mejora. En particular, las relaciones interpersonales exhiben una división notable, donde un porcentaje del 39,9% las valora como buenas, mientras que un

porcentaje significativo del 34.3% las califica como deficientes, lo que indica un ámbito crítico para el fomento de un ambiente laboral más armónico. En cuanto al puesto, un 43.4% lo percibe como bueno, pero al mismo tiempo, un 33.6% lo ve como deficiente, lo que sugería la necesidad de mejorar aspectos relacionados con la asignación y el diseño de los puestos. En lo que respecta a las tareas, a pesar de que un 46.9% las valora positivamente, un 34.3% las encuentra desfavorables. Se destaca la relevancia de revisar y enriquecer las tareas asignadas con el fin de incrementar la satisfacción y la motivación. Finalmente, los deberes revelan la mayor tasa de insatisfacción, con un 42.7% de los cuales lo califican como deficientes, lo que resalta la necesidad de clarificar y, posiblemente, reestructurar los roles y responsabilidades para mejorar la percepción y eficacia del personal.

Tabla 3
Distribución de frecuencias de motivación laboral

		f	%
Válido	Bueno	80	55.9
	Regular	55	38.5
	Deficiente	8	5.6
	Total	143	100.0

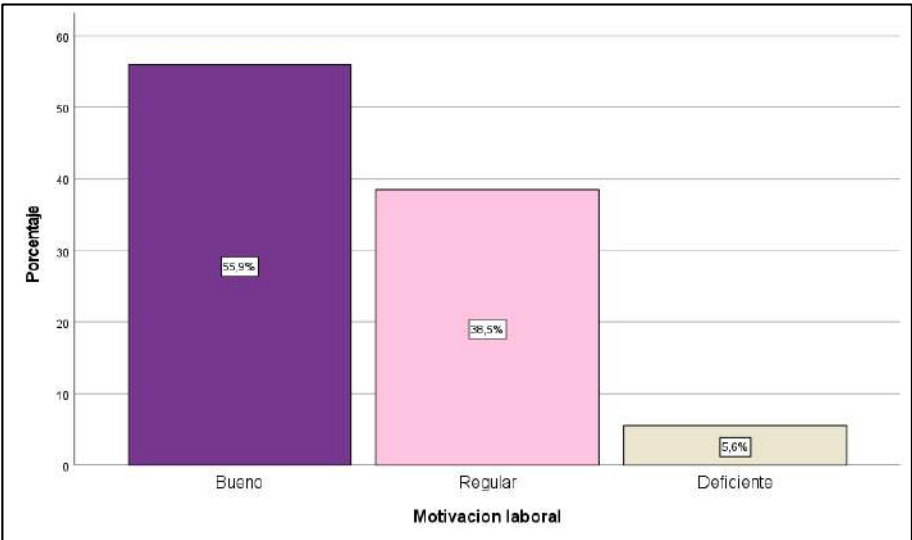


Figura 3. Motivación laboral.

La Tabla 3 presenta la distribución de las frecuencias de motivación laboral entre el personal administrativo de la Dirección Regional de Salud. En función de los datos recopilados, un 55.9% de los encuestados califica su motivación laboral como buena, lo cual indica una

tendencia general positiva hacia la satisfacción y el compromiso en el trabajo. No obstante, el 38.5% de los encuestados percibe su motivación como regular, señalando que, aunque no haya una insatisfacción marcada, existe un margen considerable para mejorar la motivación laboral. Un 5.6% de los encuestados considera su motivación como deficiente, lo cual es relativamente bajo, pero aún así es importante para identificar y abordar las causas de esta percepción. La presencia de más de la mitad de los empleados en la entidad laboral sugiere una señal positiva del entorno laboral y de las políticas de gestión de personal en la organización. Sin embargo, la proporción significativa que observa su motivación como una variable regular indica que existen aspectos de la dinámica laboral y organizacional que podrían mejorarse para incrementar aún más los niveles de motivación.

B. Análisis descriptivo del compromiso organizacional

Tabla 4

Distribución de frecuencias del compromiso afectivo y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Compromiso afectivo	62	43.4%	60	42.0%	21	14.7%
Identificación con la institución	57	39.9%	28	19.6%	58	40.6%
Pasión por la institución	66	46.2%	27	18.9%	50	35.0%
Pertenencia	60	42.0%	25	17.5%	58	40.6%

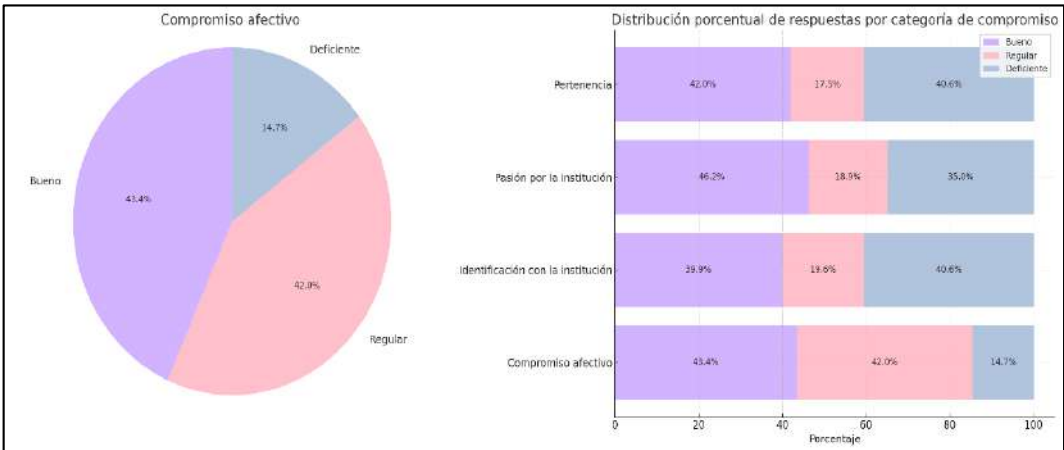


Figura 4. Compromiso afectivo y sus indicadores.

La Tabla 4 referente al compromiso afectivo y sus indicadores en la Dirección Regional de Salud indica que un 43.4% de los encuestados califica su compromiso afectivo como positivo, lo cual indica un vínculo emocional positivo con la organización. Aunque un

porcentaje similar, el 42.0%, lo considera regular, y un 14.7% lo encuentra deficiente, señalando áreas de mejora en la conexión emocional del personal con la institución. En lo que respecta a la identificación con la institución, un porcentaje del 39,9% percibe una sensación favorable, mientras que un notable 40.6% la percibe como desfavorable, lo que representa una división significativa en la forma en que los empleados se relacionan con los valores y objetivos de la organización. En relación a la pasión hacia la institución, un 46.2% evidencia un elevado nivel de entusiasmo y compromiso emocional, mientras que un 35.0% evidencia una falta de pasión, lo que sugiere una desconexión o falta de motivación. En última instancia, el sentimiento de pertenencia es valorado por un 42.0% del personal, mientras que un 40,6% lo considera como desfavorable, indicando que una proporción considerable de empleados no se siente plenamente integrado o integrado en la institución.

Tabla 5

Distribución de frecuencias del compromiso de continuidad y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Compromiso de continuidad	62	43.4%	60	42.0%	21	14.7%
Inversiones	57	39.9%	28	19.6%	58	40.6%
Alternativas laborales	66	46.2%	27	18.9%	50	35.0%
Permanencia en la institución	60	42.0%	25	17.5%	58	40.6%

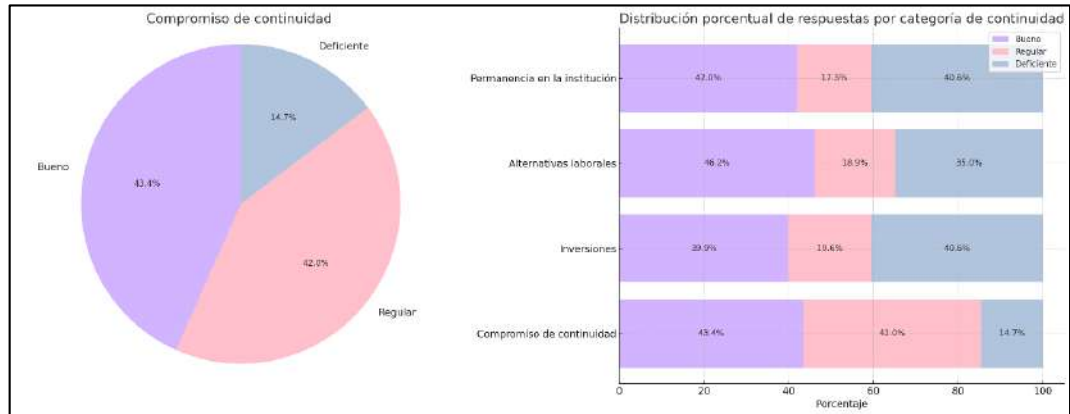


Figura 5. Compromiso de continuidad.

La Tabla 5 referente al compromiso de continuidad y sus indicadores en la Dirección Regional de Salud indica que un 43.4% de los encuestados califica su compromiso de continuidad como positivo. Aunque un porcentaje similar, el 42.0%, lo considera regular, y un 14.7% lo encuentra deficiente. En lo que respecta a las inversiones, un porcentaje del

39,9% percibe una sensación favorable, mientras que un notable 40.6% la percibe como desfavorable. En relación a las alternativas laborales, un 46.2% evidencia un elevado nivel, mientras que un 35.0% evidencia deficiente. En última instancia, la pertenencia en la institución es valorado por un 42.0% del personal como bueno, mientras que un 40,6% lo considera como desfavorable.

Tabla 6

Distribución de frecuencias del compromiso de normativo y sus indicadores

	Bueno		Regular		Deficiente	
	f	%	f	%	f	%
Compromiso normativo	63	44.1%	58	40.6%	22	15.4%
Lealtad	57	39.9%	28	19.6%	58	40.6%
Sentimiento del deber	59	41.3%	33	23.1%	51	35.7%
Conducta ética	57	39.9%	30	21.0%	56	39.2%

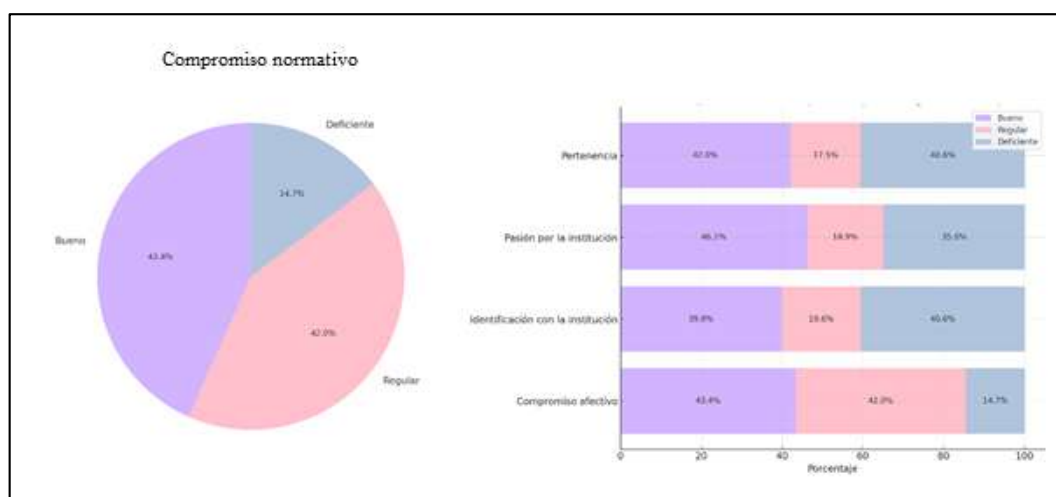


Figura 6. Compromiso de continuidad.

La Tabla 6 referente al compromiso normativo y sus indicadores en la Dirección Regional de Salud indica que un 44.1% de los empleados califica su compromiso normativo como óptimo, indicando una adherencia a las normas y expectativas organizacionales. A pesar de ello, un 40.6% lo considera regular y un 15.4% lo considera deficiente, lo que representa una significativa disparidad en la percepción del compromiso basado en normas. En lo que respecta a la lealtad, un porcentaje del 39,9% la percibe como fuerte, mientras que un rango superior del 40,6% la califica como deficiente, señalando que una parte significativa del personal no siente profundamente leal a la institución. En lo que respecta al sentimiento del

deber, a pesar de que un 41,3% lo experimenta con satisfacción, un 35.7% lo encuentra insuficiente, lo que indica que un número considerable de empleados podría no sentirse plenamente comprometido con sus obligaciones laborales. Asimismo, la conducta ética es considerada como adecuada por el 39,9% del personal, no obstante, un 39.2% la considera insuficiente, lo que podría indicar preocupaciones acerca de la alineación ética de la organización o las expectativas éticas hacia el personal. Los resultados obtenidos sugieren la necesidad de abordar la variabilidad en la percepción del compromiso normativo, la lealtad, el sentido del deber y la conducta ética, con el fin de fomentar una cultura organizacional más cohesiva y alineada con sus valores y normas.

Tabla 7
Distribución de frecuencias del compromiso organizacional

		f	%
Válido	Bueno	57	39.9
	Regular	74	51.7
	Deficiente	12	8.4
	Total	143	100.0

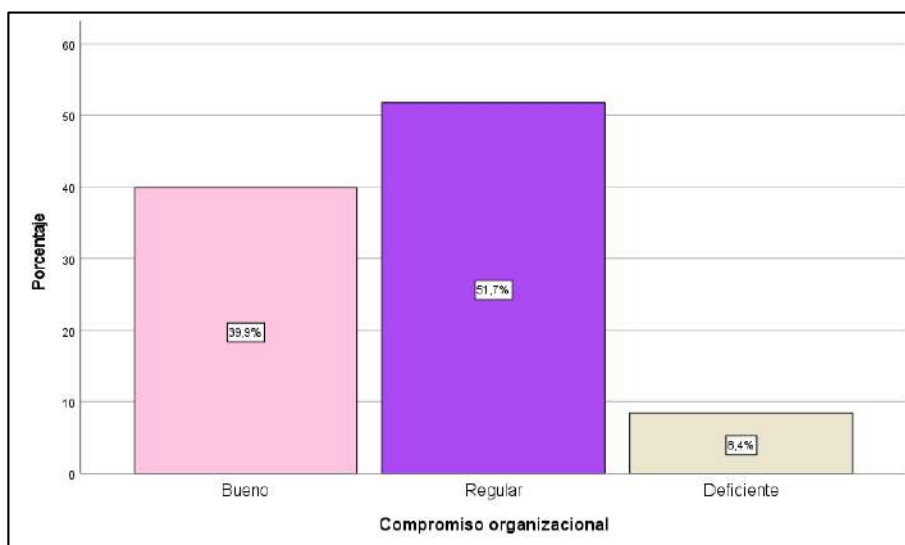


Figura 7. Compromiso organizacional.

La Tabla 7, que describe la distribución de frecuencias del compromiso organizacional entre el personal administrativo de la Dirección Regional de Salud, muestra una tendencia hacia una percepción de compromiso que varía desde moderada hasta alta. Un 39,9% de los encuestados valora su compromiso organizacional como satisfactorio, lo cual indica una

sólida conexión y dedicación a la organización, aunque este porcentaje es inferior a la mitad. No obstante, la mayoría, un 51.7%, lo considera regular, afirmando que, a pesar de que existe un nivel de compromiso, este no es particularmente relevante y podría mejorarse. Un porcentaje del 8.4% de los trabajadores se encuentra en una situación de desequilibrio, lo cual representa una minoría, no obstante, representa una proporción significativa de empleados que podrían experimentar desvinculación o descontento con la organización.

C. Prueba de normalidad

Tabla 8
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Motivación laboral	0.310	143	0.000
Factores higiénicos	0.263	143	0.000
Factores motivacionales	0.263	143	0.000
Compromiso laboral	0.289	143	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La Tabla 8 expone los resultados de las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para diversas variables, agrupadas en un conjunto de datos de 143 observaciones. Esta tabla evidencia que tanto la motivación laboral (con un estadístico de 0.310) como los factores higiénicos (0.263) como el compromiso laboral (0.289) no siguen una distribución normal, tal como indica su valor de significancia de 0.000 en cada caso. Esta falta de normalidad, confirmada por la corrección de significación de Lilliefors, es esencial para el análisis estadístico posterior, ya que sugiere la necesidad de aplicar técnicas de análisis no paramétricas en lugar de métodos que asumen una distribución normal, lo que garantiza una interpretación más precisa y adecuada de los datos en el contexto de la Dirección Regional de Salud.

4.2 Contrastación de hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 9

Prueba de Rho de Spearman entre la motivación laboral y el compromiso organizacional

			Motivación laboral	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	1.000	,515**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	143	143
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,515**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	143	143

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 9, que exhibe los resultados de la prueba de Rho de Spearman, evidencia una correlación positiva moderada entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, obtenida por un coeficiente de correlación de 0.515 en una muestra de 143 observaciones. Esta correlación indica que un incremento en la motivación laboral está asociado con un incremento en el compromiso organizacional, y viceversa, aunque la relación no es perfectamente lineal. La magnitud bilateral de esta correlación es de 0.000, lo cual se encuentra en un nivel muy inferior al estándar de 0.05. Este descubrimiento resulta relevante para la Dirección Regional de Salud, ya que destaca la relevancia de fomentar la motivación laboral como un medio para mejorar el compromiso organizacional, brindando una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas de gestión del personal.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

Tabla 10

Prueba de Rho de Spearman entre los factores higiénicos y el compromiso organizacional

			Factores higiénicos	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Factores higiénicos	Coefficiente de correlación	1.000	,411**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	143	143
	Compromiso laboral	Coefficiente de correlación	,411**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	143	143

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 10, que exhibe los resultados de la prueba de Rho de Spearman, evidencia una correlación positiva moderada de 0.411 entre los factores higiénicos y el compromiso laboral. Según una muestra de 143 observaciones, se constata una correlación positiva moderada entre los factores higiénicos y el compromiso laboral. Esta correlación se relaciona con una mejora en los aspectos fundamentales del entorno laboral, tales como las condiciones de trabajo, el salario y los beneficios sociales, y se relaciona con un aumento en el nivel de compromiso laboral. Esta correlación es estadísticamente significativa, con un valor de significancia bilateral de 0.000, mucho menor que el umbral estándar de 0.05, lo que sugiere que la relación no es producto del azar. Los resultados obtenidos son de suma importancia para la Dirección Regional de Salud, dado que señalan la relevancia de asistir a los factores higiénicos como medio para fomentar un mayor compromiso laboral, lo cual resulta esencial para el bienestar del personal y la eficiencia organizacional.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre los factores motivacionales y el compromiso organizacional

			Factores motivacionales	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Factores motivacionales	Coeficiente de correlación	1.000	,436**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	143	143
	Compromiso laboral	Coeficiente de correlación	,436**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	143	143

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 11, que contiene los resultados de la prueba de Rho de Spearman, muestra una correlación positiva moderada de 0,436 entre los factores motivacionales y el compromiso laboral en una muestra de 143 observaciones. Esto indica que una mejora en los aspectos motivacionales, como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la satisfacción en el trabajo, está asociada con un aumento en el compromiso laboral. La relación es estadísticamente significativa, con un valor de significancia bilateral de 0.000, lo cual es considerablemente menor que el umbral estándar de 0.05. Este hecho resulta relevante para la gestión de la Dirección Regional de Salud, ya que resalta la importancia de enfocarse en los factores motivacionales como una estrategia eficaz para incrementar el compromiso de los trabajadores, lo cual resulta fundamental para mejorar tanto la satisfacción laboral como la satisfacción laboral.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Se planteo como objetivo principal conocer la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023; donde mediante la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.511 y con un nivel de significancia de 0.000 siendo menor al 0.05. La interconexión entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el contexto del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud es intrínsecamente interdependiente y sinérgica. La motivación, estimulada por factores como la satisfacción en el empleo y el ambiente laboral, impulsa no solo la eficiencia y el rendimiento de los trabajadores, sino también fomenta un mayor compromiso con la organización. Este compromiso, a su vez, fortalece la motivación al alinear los objetivos personales de los trabajadores con los de la organización, generando un ciclo positivo de mejora del rendimiento y dedicación. En este contexto, un enfoque que atienda tanto la motivación como el compromiso resulta esencial, puesto que estos elementos son fundamentales para garantizar un servicio de salud de excelencia y una atención eficiente al paciente, aspectos fundamentales en el ámbito de la salud. Nuñez (2022) en su tesis sus resultados sostienen que, en lo que respecta al compromiso organizacional, se observó que la dimensión del compromiso normativo fue la más destacada, mientras que el de continuidad fue el más bajo. Concluyendo que el compromiso organizacional desempeña un papel crucial en las instituciones de salud pública, siendo uno de los factores fundamentales que contribuyen a la prestación de servicios de calidad. Para lograr una consolidación total del compromiso organizacional, es fundamental que los trabajadores lo experimenten en sus tres dimensiones: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. No basta con que el personal de salud simplemente cumpla con las

políticas organizacionales; además es indispensable que se sientan agradecidos y tengan el deseo de permanecer en la institución.

Se planteo como primer objetivo específico conocer la relación entre los factores higiénicos y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023; donde mediante la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.411 y con un nivel de significancia de 0.000 siendo menor al 0.05. En el ámbito del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud, los factores higiénicos, tal como se establece por la teoría de Herzberg, desempeñan un papel fundamental en la conformación del compromiso organizacional, aunque de manera indirecta. Estos factores, que incluyen aspectos como las condiciones de trabajo, el salario y las relaciones interpersonales, no motivan intrínsecamente, pero su falta puede causar insatisfacción y, por ende, erosionar el compromiso organizacional. Un cuidado adecuado de estos elementos resulta fundamental para prevenir la insatisfacción y establecer un entorno favorable para el compromiso, en el que los empleados se sienten valorados y respaldados. A pesar de que los factores higiénicos no impulsen directamente el compromiso, establecen la base necesaria para un ambiente organizacional saludable, en el cual el personal administrativo puede establecer una conexión profunda y duradera con la misión y objetivos de la organización de salud. Grijalva (2021) en su tesis magistral sus resultados sostienen que, efectivamente existe un vínculo entre ambas variables, al realizar el cálculo del chi cuadrado, se consiguió un valor de 513,552 para χ^2 calculado y 287,8815 para χ^2 crítico, lo que llevó a la decisión de aceptar la hipótesis H_0 y rechazar la H_1 . En otras palabras, se confirma que la motivación influye en el desempeño laboral. Concluyendo que la motivación sí tiene un impacto en el desempeño laboral de los empleados de la empresa, y se identifica que proporcionar una motivación adecuada a los trabajadores puede resultar en un nivel de desempeño adecuado.

Se planteo como segundo objetivo específico conocer la relación los factores motivacionales y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023; donde mediante la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.436 y con un nivel de significancia de 0.000 siendo menor al 0.05. Entender la interacción entre los factores motivacionales y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Dirección Regional

de Salud, es fundamental reconocer cómo los elementos fundamentales del trabajo, tales como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, la satisfacción con las tareas asignadas y la autonomía, influyen directamente en la lealtad y dedicación de los empleados hacia la organización. Los factores motivacionales, según Herzberg, son fundamentales para fomentar un compromiso organizacional firme, ya que un entorno laboral que se caracteriza por la validación y la premiación, brinda un crecimiento profesional y personal, y asigna responsabilidades significativas, no solo aumenta la motivación interna de los empleados, sino también afianza su conexión y lealtad hacia la organización. Este entrelazamiento destaca la relevancia de una gestión enfocada en el empleado, en la cual se reconoce que la motivación intrínseca, impulsada por el trabajo en sí y las oportunidades de crecimiento y reconocimiento, constituye un catalizador crítico para un compromiso organizacional sólido y sostenible. Espinoza (2021) en su tesis de maestría sus resultados sostienen que, en relación al compromiso organizacional, el 7,7% indicó que raramente experimentan conexión con su lugar de trabajo; el 15,4% señaló que no cumplen de manera satisfactoria con las metas, propósitos y valores de su centro laboral; el 14,5% afirmó no exhibir una moral impecable; el 14,5% expresó que raramente sienten que trabajan bajo presiones normativas; el 21,3% declaró que no perciben que continúan laborando en la dirección debido al tiempo que llevan y preferirían no cambiar de entorno laboral. Concluyendo que los factores motivacionales ejercen una influencia significativa en el compromiso organizacional.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Los factores higiénicos se relacionan significativamente el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023; donde mediante la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.411 y con un nivel de significancia de 0.000 siendo menor al 0.05. De acuerdo con la teoría de Herzberg, en el contexto del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud, los factores higiénicos desempeñan un papel significativo en el compromiso organizacional, aunque de manera más indirecta que los factores motivacionales. Estos elementos, que incluyen las condiciones de trabajo, las políticas de la organización, las relaciones con los supervisores y colegas, la seguridad laboral y la remuneración, son fundamentales para prevenir la insatisfacción de los empleados. Sin embargo, su deficiencia puede reducir el compromiso, ya que los trabajadores pueden sentirse menos valorados y seguros en un entorno que descuida estos aspectos fundamentales. En consecuencia, una administración adecuada de los elementos higiénicos resulta fundamental para establecer un ambiente laboral positivo y un clima organizacional saludable, los cuales constituyen la base para fomentar un mayor compromiso organizacional. En consecuencia, la atención a estos elementos higiénicos no solo minimiza el descontento y mejora la retención del personal, sino que también propicia las condiciones necesarias para que los empleados desarrollen una conexión más profunda y leal con la organización.
- Los factores motivacionales se relacionan significativamente el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023; donde mediante la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.436 y con un nivel de significancia de 0.000 siendo menor al 0.05.

Según la teoría de Herzberg, los factores motivacionales están estrechamente relacionados con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Dirección Regional de Salud. Estos factores, que incluyen el logro, el reconocimiento, el contenido del trabajo, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento personal y profesional, son fundamentales para fomentar la motivación interna de los empleados. Un trabajador que se siente valorado y ve oportunidades para su progreso en la organización, tiende a mostrar un mayor compromiso organizacional. Este compromiso se evidencia en una mayor lealtad, una conexión más firme con los objetivos y valores de la organización, y un deseo de colaborar activamente en el logro de la misma. En el contexto de la salud, donde el desempeño y la dedicación tienen implicaciones directas en la calidad del servicio al paciente, fomentar estos factores motivacionales es esencial para construir un equipo administrativo comprometido y eficiente.

- La motivación laboral se relaciona significativamente el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023; donde mediante la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.511 y con un nivel de significancia de 0.000 siendo menor al 0.05. La motivación laboral se encuentra intrínsecamente vinculada con el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Dirección Regional de Salud, desempeñando un papel fundamental en la promoción de un entorno de trabajo productivo y positivo. Los empleados motivados no solo exhiben una mayor dedicación y dedicación en sus tareas, sino que también establecen una conexión más profunda con los objetivos y valores de la organización, lo que se traduce en un compromiso organizacional más firme. La presente motivación contribuye a una mejor retención de empleados, una disminución de la rotación, y a un entorno laboral colaborativo y enriquecedor. En el ámbito sanitario, donde la excelencia y la excelencia del servicio son esenciales, la motivación del personal administrativo es fundamental para asegurar un alto nivel de servicio al paciente y el éxito general de la organización. Asimismo, se destaca la relevancia de tácticas que fomenten tanto la motivación como el compromiso organizacional.

6.2 Recomendaciones

- Evaluar y mejorar las condiciones físicas de trabajo para asegurar un entorno seguro y cómodo, revisar las políticas de remuneración y beneficios para asegurar su competitividad y equidad, y fomentar una comunicación transparente y efectiva a través de canales abiertos donde los empleados puedan expresar sus inquietudes. Asimismo, es fundamental reforzar las relaciones interpersonales y la cultura organizacional a través de actividades de equipo y talleres, así como capacitar a los líderes y supervisores en habilidades de gestión efectivas y empáticas. Las medidas no solo mejorarán la satisfacción laboral, sino que también establecerán una sólida base para un compromiso organizacional más profundo, esencial para la eficacia y el éxito en la prestación de servicios de salud.
- Proporcionar un programa integral que mejore la motivación y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Dirección Regional de Salud, enfocándose en reconocer y valorar los logros a través de un sistema que destaque tanto los éxitos individuales como los de equipo. Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, tales como capacitaciones y programas de mentoría, y enriquecer las tareas laborales con desafíos y diversidad, con el fin de incrementar la satisfacción en el trabajo. Fomentar la autonomía y el empoderamiento en la toma de decisiones cotidianas para aumentar significativamente la motivación y la responsabilidad. Alinear los valores y objetivos de la organización con las actividades diarias del personal, asegurando que cada empleado comprenda cómo su labor contribuye al éxito global de la organización. Las medidas adoptadas, si se adoptan de manera conjunta, pueden fortalecer la motivación y el compromiso organizacional, lo que puede aportar un aumento en la eficiencia y la excelencia del servicio al paciente.
- Diseñar estrategias eficaces para incrementar la motivación laboral y, de esta forma, reforzar el compromiso organizacional del personal administrativo en la Dirección Regional de Salud, es esencial. Se deben establecer metas claras y alcanzables, ofrecer retroalimentación constructiva y regular, generar oportunidades de desarrollo profesional, fomentar un ambiente colaborativo y respetuoso, la inclusión de los empleados en la toma de decisiones, y reconocimiento y celebración de los logros. La implementación adecuada de

estas medidas puede incrementar significativamente la motivación laboral, lo que a su vez impulsa un mayor compromiso organizacional, lo cual resulta fundamental para mejorar la eficiencia y la excelencia en la prestación de servicios de salud.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13 ed.). México: Pearson.

7.2 Fuentes electrónicas

Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano* (1 ed.). Ambato, Ecuador: MEGAGRAF. Recuperado el 22 de Agosto de 2022, de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>

Alarcón, N., Ganga, F., Pedraja, L., & Monteverde, A. (25 de Mayo de 2020). Satisfacción laboral y motivación en profesionales obstetras en un hospital en Chile. *Medwave*, 20(4). Obtenido de <https://www.medwave.cl/enfoques/comunicacionesbreves/7900.html>

Alarcón, N., Ganga, F., Pedraja, L., & Monteverde, A. (25 de Mayo de 2020). Satisfacción laboral y motivación en profesionales obstetras en un hospital en Chile. *Medwave*, 20(4). Obtenido de <https://www.medwave.cl/enfoques/comunicacionesbreves/7900.html>

Aldana, E., Tafur, J., & Leal, M. (25 de Noviembre de 2017). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Espacios*, 39(11), 1-11. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1974/Compromiso%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ames, R. (139 - 152 de julio - diciembre de 2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1). Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224/3675>
- Anchelia, V., Inga, M., Olivares, P., & Escalante, J. (11 de Enero de 2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-14. Obtenido de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/899>
- Armesto, M., & Montes, H. (2020). La gestión del talento humano en la sostenibilidad ambiental: revisión sistemática de artículos científicos disponibles en Acceso Abierto en español. *Anuario facultad de economicas y empresariales*(2), 57 - 67. Obtenido de <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5152>
- Ayón, G., Merchán, J., & Zambrano, M. (1663-1678 de septiembre de 2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del conocimiento*, 6(9). Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1782>
- Benitez, J. (2019). *Motivación y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital de tercer nivel*. Tesis de titulación, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Cuernavaca. Recuperado el 05 de abril de 2023, de <http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/2665/BELJCD05T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bladimir, C. (Septiembre de 2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/motivacion-trabajadores-organizacion.html>
- Cárdenas, V., Paredes, M., Sánchez, P., & Alania, R. (Marzo de 2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una Municipalidad de Perú en tiempos de Covid-19. *Revista Conrado*, 18(85), 435-441. Recuperado el 10

de Octubre de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-435.pdf>

- Checa, V., & Rodriguez, T. (2018). Analisis de liderazgo y su relacion con la motivacion laboral en S.E.R.L.I sociedad prorehabilitacion en guayaquil en el año 2016. *Revista de comunicacion de la SEECI*(44), 155-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5235/523556567009/523556567009.pdf>
- Chiang, M., & Candia, F. (Febrero de 2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA*, 8(1), 14-25. Obtenido de <http://revista-ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/49/49>
- Chóez, M., & Vélez, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del conocimiento*, 6(4), 88-107. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927000>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (15 de Diciembre de 2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60), 1-19. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7823661>
- Donawa, Z. (05 de Abril de 2018). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela. *NOVUM*, 1(9), 58-73. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/70744/69122>
- Espinoza, E. (2021). *Factores motivacionales y compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud del Gobierno Regional de Lima, sede Huacho, 2019*. Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión , Huacho. Recuperado el 6 de abril de 2023, de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5266/ELIZABETH%20ROXANA%20ESPINOZA%20COLLANTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuentes, C., López, D., & Moya, F. (18 de Junio de 2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de

- Colombia y Venezuela. *Espacios*, 41(22), 316-327. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p22.pdf>
- Grijalva, M. (2021). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Fairis C.A., de la ciudad de Ambato*. Tesis magistral, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 06 de abril de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33501/1/130%20GTH.pdf>
- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L. (Enero-Junio de 2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Ride. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 1-27. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00820.pdf>
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (26 de Junio de 2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102-129. Obtenido de <https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/article/view/60211/68126>
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (26 de Junio de 2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102-129. Obtenido de <https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/article/view/60211/68126>
- Herrera, J. (2019). Compromiso organizacional en entornos laborales con factores motivacionales. *Revista Espacios*, 2(33), 112-113. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n28/19402827.html>
- Herrera, J., & Roman, A. (2019). Compromiso organizacional en entornos laborales con factores motivacionales extrínsecos. *Revista Espacios*, 40(28). Obtenido de <http://www.1.revistaespacios.com/a19v40n28/19402827.html>
- León, D. (2021). *Compromiso organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Sub Regional de Salud, Jaén*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Recuperado el 6 de abril de 2023, de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69952/Leon_SDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manjarres, W. (2022). *Análisis de las Dimensiones del Compromiso Organizacional de un Hospital Nivel Dos de la Ciudad de Guayaquil*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 6 de abril de 2023, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19169/1/T-UCSG-POS-MGSS-377.pdf>

Medina, M. (2020). *Motivación y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en Dirección Regional de Salud Lima, Huacho - 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad San Pedro, Huacho. Recuperado el 6 de abril de 2023, de http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/20.500.129076/18659/Tesis_68491.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I., & Sierra, J. (24 de Febrero de 2021). Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 163-179. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8424/35905-Texto%20del%20art%c3%adiculo-62353-2-10-20210604.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Núñez, L. (2022). *Compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal de enfermería del área de un Hospital General de segundo nivel de atención en ciudad de Guayaquil*. Tesis de Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 6 de abril de 2023, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19168/1/T-UCSG-POS-MGSS-376.pdf>

Puma, M., & Estrada, E. (01 de Junio de 2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45-53. Obtenido de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141/2263>

Quiroz, L., Zambrano, S., & Franco, J. (2021). Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado del cantón. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 498-508. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383813>

- Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Rozo, A. (15 de Enero de 2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16), 17. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, A. (2021). *Motivación laboral y administración pública en la Dirección Regional de Salud de Ucayali: 2020*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa. Recuperado el 6 de abril de 2023, de http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/5387/B5_2022_UNU_MAESTRIA_2021_TM_ANNA_RODRIGUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, J. (Abril de 2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207-220. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n2/0718-0764-infotec-31-02-207.pdf>
- Salvador, J. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *Revista San Gregorio*(35), 45-46. Obtenido de <http://201.159.222.49/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1107>
- Yousef, D. (2017). Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral y Actitudes hacia el cambio organizacional: un estudio en el gobierno local. *Revista Internacional de Administración Pública*, 77 - 78. Obtenido de https://scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672020000100105&script=sci_arttext

ANEXOS

ANEXO N°01 – CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la motivación laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho, 2023. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

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

ITEM	1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN LABORAL					
DIMENSIÓN 01					
1. Considera que la distribución física del área donde labora le permite trabajar cómoda y eficientemente.					
2. Considera que la remuneración que percibe, responde al trabajo realizado.					
3. Cree que los beneficios son justos y equitativos para todo el personal de la Dirección Regional de Salud Lima, Huacho.					
4. Conoce y comprende las políticas, objetivos y metas de la institución.					
5. Su jefe inmediato reconoce la labor que realiza y eso le motiva a mejorar su desempeño laboral.					
DIMENSIÓN 02					
6. Existe un ambiente laboral correcto que permita crear relaciones interpersonales productivas dentro de la institución.					
7. Su estabilidad laboral depende de tener un buen perfil profesional					
8. Las tareas que desempeño corresponden a su función.					
9. El trabajo que realiza le permite desarrollar al máximo sus capacidades.					
COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01					
10. Se siente identificado con la institución en las metas y objetivos.					
11. La institución significa personalmente mucho para usted.					
12. Se siente como parte de la familia de su institución.					
DIMENSIÓN 02					
13. Si usted no hubiese invertido tanto de usted mismo en la institución, consideraría trabajar en otra parte.					
14. Si renunciará a esta institución, piensa que tendría muy pocas alternativas.					
15. Permanecer en la institución actualmente, es un asunto tanto de necesidad tanto de deseo.					
DIMENSIÓN 03					
16. Esta organización para usted tiene un alto grado de significancia personal.					
17. Esta entidad le inspira y consigue lo mejor de usted en términos de desempeño en el trabajo.					
18. No realiza ningún acto antiético que perjudicaría a la institución.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla

Datos generales

		f	%
Género	Masculino	68	47.6%
	Femenino	75	52.4%
Edad	Entre 18 años a 24 años	34	23.8%
	Entre 25 años a 31 años	34	23.8%
	Entre 32 años a 45 años	38	26.6%
	Más de 45 años	37	25.9%

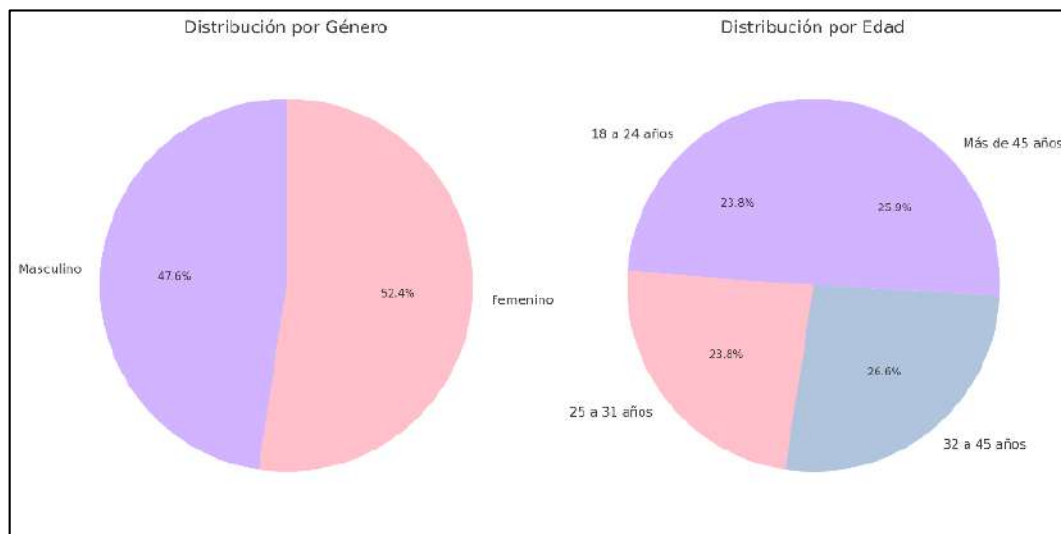


Figura. Datos generales.

La tabla de datos generales de una muestra de 143 empleados de la Dirección Regional de Salud muestra una distribución equilibrada en términos de género, con un 47.6% de hombres (68 participantes) y un 52.4% de mujeres (75 participantes), lo que indica una ligera mayoría femenina. En lo que respecta a la edad, la distribución es equitativa entre diversos grupos etarios. Un 23.8% (34 participantes) tiene una edad comprendida entre 18 y 24 años, mientras que otro 23.8% (34 participantes) tiene una edad comprendida entre 25 y 31 años. Un 26.6% (38 participantes) se encuentra en el rango de 32 a 45 años, mientras que un 25.9% (37 participantes) tiene una edad superior a 45 años.

ANEXO N°03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.843
	Aprox. Chi-cuadrado	193.730
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	36
	Sig.	0.000

VALIDEZ DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.740
	Aprox. Chi-cuadrado	208.378
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	36
	Sig.	0.000

CONFIABILIDAD DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,904	9

CONFIABILIDAD DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	9

ANEXO N°04 - DATA DE LA VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	1	3	1	2	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	2
5	5	3	1	4	4	1	2	1	3	4	5	5	1	5	5	5	4
5	3	2	2	3	4	4	1	2	5	3	1	1	3	5	3	2	4
5	3	5	4	1	5	4	5	5	1	4	3	3	5	3	2	2	2
5	2	2	2	5	5	2	1	3	2	3	5	3	1	4	2	2	1
1	3	1	2	5	4	3	1	5	2	2	3	1	1	2	4	4	4
1	4	2	1	1	3	3	5	3	4	3	3	3	4	2	2	1	2
5	4	1	1	1	1	1	4	5	2	4	3	4	3	5	3	1	5
2	3	1	5	2	3	2	1	2	2	3	4	1	5	1	5	5	4
4	2	2	3	5	4	2	2	1	3	4	3	4	5	2	2	2	2
4	1	2	1	2	4	2	3	5	2	3	4	5	1	3	4	3	5
3	3	3	4	5	3	3	1	5	2	3	5	2	1	5	3	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	2	2	2	1	2
5	3	2	3	3	4	1	5	1	3	4	3	3	5	4	4	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	1	3	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	5	2	1	1
1	1	1	1	2	5	2	2	5	1	3	5	5	1	1	3	5	1
2	4	4	4	2	1	5	3	1	3	3	3	3	4	2	4	3	4
4	1	5	1	4	2	3	4	5	1	4	5	5	2	3	4	5	2
5	5	2	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5
3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5

ANEXO N°05 – BASE DE DATOS

Genero	Edad	MOTIVACIÓN LABORAL	Factores higiénicos	Condiciones físicas	Salario	Beneficios sociales	Políticas de la institución	Estilo de supervisión	Factores motivacionales	Relaciones interpersonales	Puesto	Tareas	Deberes
1	1	3	4	2	3	5	5	5	3	2	4	1	4
2	2	4	4	4	3	5	4	5	3	3	4	2	3
2	4	4	4	5	1	5	5	2	4	2	5	5	4
2	3	4	3	3	3	2	1	4	5	5	3	5	5
1	4	3	2	1	1	5	1	4	4	4	5	1	5
1	2	3	2	1	3	2	1	5	4	3	4	5	2
1	3	3	3	2	1	2	5	5	4	5	4	3	3
2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	1
2	2	2	2	4	1	2	1	3	3	4	1	5	1
1	3	3	4	5	4	5	1	5	3	3	1	5	2
1	1	3	4	3	4	5	4	3	3	3	2	1	5
1	3	4	3	5	4	1	1	5	5	5	5	3	5
2	3	3	2	4	2	1	3	2	3	2	3	2	5
2	4	3	3	2	2	2	5	3	3	2	3	2	4
2	3	3	3	3	1	3	2	5	3	3	1	4	4
1	1	3	3	3	1	5	2	4	4	2	5	4	3
2	1	3	3	1	4	3	4	5	3	3	2	4	2
2	3	3	2	5	1	3	1	2	3	1	5	5	2
2	3	3	3	1	5	3	3	1	3	2	2	5	3
1	3	2	2	1	4	1	2	4	2	1	1	2	4
2	4	2	2	2	2	3	3	1	3	3	3	1	4
1	1	3	2	1	1	2	3	3	4	5	3	3	4
2	3	2	2	1	4	4	1	2	2	2	1	5	1
1	4	3	3	2	1	5	2	4	3	4	4	4	1
1	4	3	3	1	4	3	4	1	4	5	2	5	3
1	3	3	3	2	3	4	1	5	2	2	4	1	1
1	2	4	3	3	5	2	4	1	4	5	5	5	1
2	4	3	3	4	1	2	2	5	2	2	3	1	3
2	4	3	3	4	5	1	2	3	3	4	4	3	1
1	1	3	3	4	5	2	5	1	4	3	5	4	2
1	3	3	2	3	1	4	1	2	4	3	4	4	4
2	4	3	3	2	3	3	5	1	3	5	2	2	2
2	1	3	3	4	2	1	4	5	3	4	3	3	1
2	4	4	3	2	3	3	5	2	4	3	4	5	4

1	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	2	4	1
1	3	3	3	4	1	3	4	3	3	1	5	4	2
2	1	3	3	4	4	1	4	1	4	4	4	1	5
2	4	3	3	5	3	4	1	2	3	3	3	3	4
1	2	3	3	1	3	4	4	4	3	1	4	5	1
2	2	3	4	4	5	5	4	3	3	3	2	4	2
1	2	2	2	1	3	2	3	1	3	2	3	2	4
2	4	3	4	5	3	3	5	5	3	4	1	3	3
2	1	3	3	5	2	4	3	2	3	3	5	2	2
2	1	2	3	2	3	1	4	5	2	1	2	2	1
2	2	3	2	1	2	1	4	3	4	5	5	4	2
1	1	3	3	4	4	4	1	1	2	5	2	1	1
2	4	3	4	1	3	4	5	5	3	3	3	1	3
1	2	3	3	4	2	1	5	1	3	4	1	3	4
1	1	3	3	1	3	4	4	5	3	5	3	1	1
2	1	3	3	3	3	2	2	5	2	3	2	1	2
1	1	3	3	5	2	3	2	2	4	1	5	4	5
1	4	3	3	5	1	3	5	2	2	2	2	1	3
1	2	3	4	5	3	5	1	4	3	2	3	4	1
2	3	4	4	5	5	5	3	4	3	4	3	4	2
2	3	3	3	5	4	1	4	3	3	3	3	2	4
1	1	3	4	5	3	5	3	3	3	1	4	5	1
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	4	4	5	4	2	5	5	3	2	2	5	3
2	4	3	3	3	4	5	1	3	4	2	5	5	2
1	3	3	3	1	4	5	3	3	3	3	2	1	5
2	2	3	4	1	4	4	5	5	3	2	5	2	2
2	2	4	4	1	5	4	3	5	4	4	2	4	5
2	4	2	3	1	4	2	5	3	2	1	4	1	1
1	1	3	3	1	3	4	1	5	3	3	1	5	4
2	3	3	2	1	5	1	4	1	5	5	5	4	4
1	4	3	4	3	3	5	3	4	3	1	1	3	5
2	1	3	3	3	4	3	4	1	3	3	3	4	1
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	3	4	4	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5
1	2	3	3	1	4	1	4	5	3	1	1	4	5
2	2	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	3
1	4	3	3	3	4	3	4	1	3	3	3	4	1
2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	3	3	5	3	5	3	1	4	5	5	3	1

1	1	2	2	1	1	1	1	5	2	1	1	1	5
2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	1
2	4	3	3	3	5	3	5	1	3	3	3	5	1
2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3
2	1	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
2	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
1	4	4	4	5	2	5	2	5	4	5	5	2	5
2	4	2	2	1	3	1	3	3	2	1	1	3	3
1	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
1	1	3	3	2	5	2	5	1	3	2	2	5	1
1	2	3	3	5	3	5	3	1	4	5	5	3	1
1	2	3	3	4	2	4	2	2	3	4	4	2	2
1	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
1	4	3	3	4	2	4	2	2	3	4	4	2	2
2	1	3	3	4	1	4	1	5	4	4	4	1	5
2	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	5
2	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
1	2	3	3	5	1	5	1	4	4	5	5	1	4
2	3	3	4	3	5	3	5	2	3	3	3	5	2
2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
2	4	2	2	1	3	1	3	4	2	1	1	3	4
2	1	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	5
1	4	3	3	2	4	2	4	4	3	2	2	4	4
2	4	2	2	1	2	1	2	5	2	1	1	2	5
1	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2
1	1	3	3	1	3	1	3	5	3	1	1	3	5
1	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2
1	4	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	1
1	4	3	3	5	1	5	1	2	3	5	5	1	2
1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
2	2	3	3	4	2	4	2	3	3	4	4	2	3
2	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	4
2	3	3	3	3	5	3	5	1	3	3	3	5	1
2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1
2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	2
1	3	3	3	2	4	2	4	5	3	2	2	4	5
2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
2	4	2	2	1	4	1	4	1	2	1	1	4	1
2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
2	1	4	4	5	4	5	4	2	4	5	5	4	2

2	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
2	1	3	3	2	5	2	5	1	3	2	2	5	1
1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2
1	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	2	3	4
2	2	4	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	2
1	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
2	1	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1
1	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	3
1	4	3	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	1
1	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4
1	1	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	4
1	2	3	3	4	1	4	1	3	3	4	4	1	3
2	2	3	3	5	3	5	3	1	4	5	5	3	1
1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	3	3	2	3	2	3	4	3	2	2	3	4
1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
2	3	4	4	5	4	5	4	1	4	5	5	4	1
1	3	4	3	5	2	5	2	3	4	5	5	2	3
2	4	3	3	2	5	2	5	1	3	2	2	5	1
1	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3
2	3	3	3	1	5	1	5	3	3	1	1	5	3
1	1	3	3	4	1	4	1	5	4	4	4	1	5
1	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<i>Compromiso afectivo</i>	Identificación con la institución	Pasión por la institución	Pertenencia	<i>Compromiso de continuidad</i>	Inversiones	Alternativas laborales	Permanencia en la institución	<i>Compromiso afectivo</i>	Lealtad	Sentimiento del deber	Conducta ética
3	4	2	5	4	4	2	5	4	2	2	4	1
3	3	3	2	4	3	3	2	4	2	2	1	2
2	2	1	1	4	2	1	1	4	3	4	1	5
4	4	5	5	1	4	5	5	1	4	4	2	5
3	4	2	4	5	4	2	4	5	2	1	2	3
2	2	2	3	1	2	2	3	1	3	3	3	4
3	3	5	4	1	3	5	4	1	2	1	5	1
3	3	5	4	1	3	5	4	1	2	4	1	1
3	3	2	5	2	3	2	5	2	2	3	1	3
3	3	3	1	4	3	3	1	4	3	2	3	5

3	3	3	1	5	3	3	1	5	2	1	2	3
2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	3	1
4	3	5	3	1	3	5	3	1	5	5	5	4
3	3	2	4	2	3	2	4	2	3	1	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2
2	2	1	1	4	2	1	1	4	3	1	3	4
4	4	5	3	5	4	5	3	5	3	2	2	5
3	3	3	4	2	3	3	4	2	2	3	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	1	4
4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	4	3	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2
3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	1	3	3
3	2	1	2	4	2	1	2	4	3	4	3	3
3	2	1	1	4	2	1	1	4	4	5	2	5
2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	5	1	3
3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	3
3	3	4	1	3	3	4	1	3	2	2	3	2
3	2	1	3	2	2	1	3	2	4	3	3	5
3	3	2	5	2	3	2	5	2	2	1	2	2
3	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1
3	3	3	1	4	3	3	1	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	1	4	2
4	4	1	5	5	4	1	5	5	4	5	4	2
3	3	5	4	1	3	5	4	1	2	2	4	1
4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	2	5	4
2	2	1	2	4	2	1	2	4	3	3	3	2
4	4	1	5	5	4	1	5	5	4	4	4	5
3	4	1	5	5	4	1	5	5	2	1	4	1
3	2	1	1	5	2	1	1	5	4	4	3	4
3	3	2	5	1	3	2	5	1	4	4	4	4
3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	3	5	1
2	2	1	3	2	2	1	3	2	3	4	1	3
2	1	1	1	2	1	1	1	2	3	5	4	1
4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4
2	3	1	5	2	3	1	5	2	2	2	1	3
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4
3	4	1	5	5	4	1	5	5	1	1	2	1
3	3	2	4	2	3	2	4	2	2	1	3	3
3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	4

4	5	4	5	5	5	4	5	5	1	1	1	2
2	2	1	3	2	2	1	3	2	3	3	2	5
3	3	5	1	4	3	5	1	4	2	1	1	3
3	3	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	1
4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	2	3	4
2	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3	4
2	2	1	4	2	2	1	4	2	1	2	1	1
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	1	5
3	3	4	2	2	3	4	2	2	2	1	1	5
3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	2	4	2
4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3
3	2	1	3	3	2	1	3	3	3	1	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	2	4	2
3	3	1	2	5	3	1	2	5	3	2	3	4
3	3	2	4	2	3	2	4	2	3	1	2	5
3	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5
3	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5
4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3
3	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1
2	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5
2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1
3	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1
2	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5
2	2	1	3	3	2	1	3	3	2	1	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
3	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1
3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2
3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5

3	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	4
3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4
4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5
3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4
3	3	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5
2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
3	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5
3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2
2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1
3	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4
3	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1
1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2
4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
2	2	1	4	1	2	1	4	1	2	1	4	1
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4
4	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	5	5	1	4	5	5	1	4	5	5	1
3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3
3	3	4	4	1	3	4	4	1	3	4	4	1
1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4
3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4
3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3
3	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1

2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4	1
3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3
3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3
3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	2