



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA

Motivación laboral y compromiso organizacional en los servidores
públicos de una municipalidad provincial en Ayacucho, 2024

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Valdez Palomino, Maria Cristina (orcid.org/0000-0002-5152-6657)

ASESORES:

Dr. Villegas Rivas, Danny Alberto (orcid.org/0000-0002-8651-1367)

Dr. Rojas Mori, Johnny Silvino (orcid.org/0000-0002-4645-4134)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2024



Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VILLEGAS RIVAS DANNY ALBERTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Motivación laboral y compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024", cuyo autor es VALDEZ PALOMINO MARIA CRISTINA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 02 de Agosto del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
VILLEGAS RIVAS DANNY ALBERTO CARNET EXT.: 003066317 ORCID: 0000-0002-8651-1367	Firmado electrónicamente por: DAVILLEGASV el 02- 08-2024 12:49:29

Código documento Trilce: TRI - 0844532



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, VALDEZ PALOMINO MARIA CRISTINA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Motivación laboral y compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
MARIA CRISTINA VALDEZ PALOMINO DNI: 70002011 ORCID: 0000-0002-5152-6657	Firmado electrónicamente por: MVALDEZVA19 el 02- 08-2024 11:31:57

Código documento Trilce: TRI - 0844533

Dedicatoria

A mi madre, Vilma, por su paciencia y apoyo incondicional y a mi hermana, Rosario, por enseñarme a ser fuerte y perseverante día a día.

Agradecimiento

A Dios por ser mi guía constante y a todos los que hicieron posible el desarrollo de la presente investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula.....	i
Declaratoria de Autenticidad del Asesor.....	ii
Declaratoria de Originalidad del Autor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	28
III. RESULTADOS	32
IV. DISCUSIÓN	39
V. CONCLUSIONES	44
VI. RECOMENDACIONES	45
REFERENCIA	46
ANEXOS	1

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Prueba de hipótesis.....	34
Tabla 2. Prueba de hipótesis principal	35
Tabla 3. Prueba de hipótesis específica 1	36
Tabla 4. Prueba de hipótesis específica 2.....	37
Tabla 5. Prueba de hipótesis específica 3.....	38

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Resultados descriptivos para la motivación laboral y sus dimensiones	32
Figura 2. Resultados descriptivos para el compromiso organizacional y sus dimensiones	33

Resumen

La investigación planteó como objetivo determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024. Las dos variables son fundamentales e impactan en la gestión institucional, por lo que fomentar el compromiso de los empleados y mantener altos niveles de motivación se ha convertido en un factor crucial para el éxito y sostenibilidad a largo plazo; vinculado con el ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico. Se empleó el enfoque cuantitativo y de tipo básico. El nivel fue correlacional y se utilizó el método hipotético deductivo. La población estuvo compuesta por 82 servidores públicos de una municipalidad provincial en Ayacucho, y la muestra representativa por 74 de ellos. Como resultado se encontró que existe significancia en la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. La motivación relevante fue la motivación intrínseca, y el compromiso afectivo; también se halló significancia en la relación entre la motivación laboral y el compromiso afectivo, el compromiso continuo y el compromiso normativo.

Palabras clave: Motivación, compromiso organizacional, servidor público.

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between work motivation and organizational commitment in public servants of a Provincial Municipality in Ayacucho, 2024. The two variables are fundamental and impact institutional management, so fostering employee engagement and maintaining high levels of motivation has become a crucial factor for long-term success and sustainability; linked to SDG 8: decent work and economic growth. The quantitative and basic approach was used. The level was correlational and the hypothetical deductive method was used. The population was composed of 82 public servants from a provincial municipality in Ayacucho, and the representative sample was made up of 74 of them. As a result, it was found that there is significance in the relationship between work motivation and organizational commitment. In addition, the relevant motivation was intrinsic motivation and affective commitment. The relationship between work motivation and affective commitment, continuous commitment and normative commitment was also found to be significant.

Keywords: Motivation, organizational commitment, public servant

I. INTRODUCCIÓN

La investigación abordó dos variables fundamentales e impactan directamente en el desempeño y la productividad. En un entorno globalizado y altamente competitivo, la capacidad de las empresas para retener talento, fomentar el compromiso de sus empleados y mantener altos niveles de motivación se ha convertido en un factor crucial para su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Este tema está vinculado con el ODS N°8 relacionada con el trabajo decente. Esta importancia se refleja en la creciente atención de las instituciones por conocer los factores que participan en este campo.

A nivel internacional, diversos estudios han identificado una realidad problemática. Estudios muestran que muchos trabajadores no se sienten plenamente comprometidos con sus organizaciones, lo que puede traducirse en una menor productividad, mayores tasas de rotación y dificultades para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, se observa una brecha significativa entre las expectativas implementadas por las empresas, lo que genera disonancia y descontento en el entorno laboral.

Según un estudio el 27% de las personas jóvenes menores de 29 años declararon haber sentido ansiedad y falta de motivación durante los primeros 3 meses de sus trabajos, y el 15% dijeron haberse sentido presionados a realizar actividades desconocidos por ellos, lo que se traduce en una falta de inducción en los centros de trabajo (UNICEF, 2020). Esto es aún más importante si se toma en consideración, afectaron al compromiso organizacional de los trabajadores debido a las drásticas medidas de recortes salariales y de personal aplicadas por las empresas., esto ha afectado especialmente a los jóvenes, tanto a nivel mundial (OIT, 2020a). Esto impactó a que muchas organizaciones pierdan personal con experiencia profesional reconocida y dio pases a la pérdida de talento humano (CEPAL, 2020b).

Una política pública orientada a mejorar la motivación de los trabajadores para enfrentar la falta de compromiso de estos, fueron la adopción de medidas para incentivar su formación y su capacitación laboral, así como el desarrollo de diseños de estrategias para promover su vinculación con la empresa (OIT, 2020b; OIT, 2019).

En el contexto específico de Perú, esta problemática adquiere matices particulares. A pesar que persisten desafíos importantes en materia de gestión del talento y desarrollo organizacional. La falta de incentivos adecuados, la escasa promoción de un clima laboral favorable y la ausencia de políticas efectivas de retención en las empresas peruanas en su intento por mantener a sus empleados comprometidos y motivados.

Grande (2019) en el diario El Peruano expresó que, dentro del panorama, las municipalidades distritales en Perú representan un caso de estudio relevante. Estas entidades enfrentan desafíos adicionales debido a su naturaleza particular, que combina aspectos administrativos, políticos y sociales (MTPE, 2021). Sin embargo, se observa una tendencia preocupante hacia la desmotivación y el desinterés entre los empleados municipales, lo que puede afectar negativamente la gestión pública a nivel local. Considerar estos elementos para incentivar el compromiso de los trabajadores resulta fundamental en una etapa postpandemia (Gestión, 2022).

La Municipalidad Provincial de Cangallo no es ajena a la problemática nacional e internacional, existiendo dificultades con las funciones en términos de calidad y resultados de la gestión que realizan. Esta falta de compromiso llega a afectar a los usuarios de los servicios municipales, los ciudadanos. A través de la observación, se observó a su vez que tampoco existe una política de motivación a los trabajadores, donde muchos de ellos se sienten únicamente vinculados a la gestión que los contrató. Esto genera que cada vez que ocurra un cambio de gestión, muchos trabajadores cambiarán de puesto o no serán renovados, lo que afecta fuertemente a su compromiso de trabajo con la municipalidad.

Esta investigación propone analizar identificando posibles áreas de mejora y proponiendo estrategias efectivas para fortalecer el vínculo entre los colaboradores y las organizaciones en este contexto específico. De esta manera, se espera contribuir más eficaz y orientar hacia el logro de resultados sostenibles en el ámbito municipal y, por extensión, en el contexto laboral peruano en general.

Respecto a la justificación teórica, numerosos modelos han intentado explicar los procesos subyacentes desde las perspectivas clásicas de Maslow y Herzberg del intercambio social, se han explorado diversas dimensiones psicológicas, sociales y

organizacionales que influyen en el lugar de trabajo. Estas teorías han proporcionado un marco conceptual sólido para comprender la complejidad de la motivación y el compromiso en contextos laborales, aunque también han dejado espacio para la evolución y la integración de nuevos enfoques que consideren las realidades cambiantes del entorno laboral.

Respecto a la justificación práctica, existe la importancia de comprender y gestionar adecuadamente en instituciones públicas en todo el mundo desde hace décadas. En el pasado, las estrategias de recursos humanos de estas instituciones se han centrado en la implementación de programas de incentivos, desarrollo de liderazgo, y creación de culturas organizacionales que promuevan la participación y el sentido de pertenencia.

Además, se ha observado que si bien las empresas han reconocido la implementación de estrategias efectivas ha sido desafiante. Factores como la falta de recursos han dificultado la aplicación exitosa de iniciativas de mejora en este sentido.

El vacío de conocimiento que abordó esta investigación radica en la escasez de estudios centradas específicamente. Aunque existe literatura sobre estos temas, los estudios que se enfocan en las municipalidades y otras entidades del sector público son escasos. Esta falta de atención se traduce en una falta de comprensión profunda. Por lo tanto, esta investigación proporciona información valiosa que va utilizarse para la prestación de servicios y por ende la satisfacción ciudadana.

El problema general es ¿cómo la motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024? Y los problemas específicos son (a) ¿cómo la motivación laboral se relaciona con el compromiso afectivo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024? (b) ¿cómo la motivación laboral se relaciona con el compromiso continuo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024? (c) ¿cómo la motivación laboral se relaciona con el compromiso normativo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024?

El objetivo general es determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad

Provincial en Ayacucho, 2024; y los objetivos específicos son (a) determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso afectivo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024 (b) determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso continuo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024? (c) determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso normativo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024?

La hipótesis general es que la motivación laboral se relaciona directamente con el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024; y las hipótesis específicas son (a) La motivación laboral se relaciona con el compromiso afectivo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024. (b) La motivación laboral se relaciona con el compromiso continuo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024. (c) La motivación laboral se relaciona con el compromiso normativo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.

Los antecedentes internacionales que se identificaron fueron: Çivit y Göncü-Köse (2024) investigaron los efectos del liderazgo transformacional. Se recopiló datos de 423 empleados de oficina y se analizaron utilizando Modelos de Ecuaciones Estructurales. Los resultados mostraron que el TL está fuertemente relacionado con la motivación autónoma y controlada de los empleados, así como con la desmotivación, mediante su impacto en la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación. La conclusión principal fue que tanto el TL como el PL tienen un efecto significativo en la motivación y el compromiso de los empleados al satisfacer sus necesidades psicológicas. Esto resalta la importancia de estos estilos de liderazgo, especialmente en contextos culturales con alta distancia de poder y colectivismo.

Camilleri, Troise y Morrison (2024) investigaron los antecedentes del compromiso organizacional en el sector de la hospitalidad, considerando la teoría de la autodeterminación y medidas de gestión de recursos humanos responsables (HRM). El estudio se centró en entender la psicología de los empleados y los comportamientos organizacionales responsables en la industria de la hospitalidad,

especialmente frente a la escasez de personal y los desafíos para retener y atraer empleados motivados. Para ello, se empleó un enfoque metodológico basado en ecuaciones estructurales, utilizando datos primarios obtenidos a través de un cuestionario en línea distribuido en grupos de LinkedIn de empleados de hospitalidad. Los resultados revelaron efectos directos e indirectos significativos, destacando la relación entre las motivaciones extrínsecas y el compromiso organizacional, así como entre la gestión responsable de recursos humanos (HRM) y el compromiso organizacional, mediada por motivaciones intrínsecas. La conclusión más importante fue que las motivaciones intrínsecas y las prácticas responsables de HRM son factores clave para el compromiso organizacional.

Xie (2023) llevó a cabo una investigación sobre la dedicación de los miembros de una institución educativa hacia la organización en Beijing, China, para entender cómo la motivación laboral influye en este compromiso, considerando el papel mediador del diseño de trabajo. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, se recolectaron datos de 534 profesores a través de encuestas. Los resultados mostraron que la motivación controlada tiende a predecir compromisos desadaptativos, compromisos adaptativos y una reducción de los desadaptativos. Además, se encontró que el diseño de trabajo, en términos de habilidades, tareas y roles, tiene un impacto significativo en esta relación. La motivación de los profesores para participar en la educación inclusiva y su compromiso con las escuelas puede explicarse por la internalización del valor de la educación inclusiva, la cual puede ser facilitada mejorando la competencia de los profesores (NEE). Este hallazgo resalta la importancia de apoyar a los trabajadores en su desarrollo profesional para fortalecer su compromiso organizacional y promover una educación inclusiva de alta calidad (Rafique et al., 2023).

Además, Tziner et al. (2023) realizaron un estudio para investigar las conexiones entre el perfeccionismo funcional y disfuncional. El objetivo del estudio fue examinar cómo el perfeccionismo y los estilos de apego afectan el compromiso laboral y la adicción al trabajo. Se recolectó datos de 139 empleados mediante encuestas. Los hallazgos revelaron que el perfeccionismo funcional está positivamente correlacionado con el compromiso organizacional. En contraste, el perfeccionismo disfuncional y los estilos de apego no seguro mostraron una relación

negativa con el compromiso, además de estar vinculados a tendencias de adicción al trabajo menos saludables. La investigación encontró que los empleados con perfeccionismo funcional tienden a estar más comprometidos con su trabajo y presentan una adicción al trabajo más saludable, en comparación con aquellos con perfeccionismo disfuncional. La conclusión más relevante es que los gerentes deben enfocarse en apoyar a los empleados con estilos de apego no seguro y tendencias perfeccionistas disfuncionales para mejorar su compromiso y promover una adicción al trabajo más saludable. Este estudio proporciona implicaciones prácticas, sugiriendo que las intervenciones organizacionales deben centrarse en modificar los estilos de apego y las tendencias perfeccionistas para fomentar un entorno laboral más positivo.

Lu y Chen (2022) llevaron a cabo una investigación en el sector público para evaluar cómo la motivación del personal influye en la satisfacción laboral. Recopiló datos mediante cuestionarios aplicados a 550 empleados del sector público en China. Los resultados mostraron que es crucial la satisfacción laboral. La conclusión principal fue que los empleados más motivados en el servicio público tienden a estar más involucrados, ser más leales y tener actitudes laborales más positivas, lo cual mejora la productividad. Estos hallazgos sugieren que políticas que incrementen la motivación pueden mejorar contribuyendo a la eficiencia de los departamentos gubernamentales.

Kaveski et al. (2022) llevaron a cabo un estudio científico explicativo. Se estudió a 116 empleados de 10 empresas familiares de mediano tamaño. Los hallazgos fueron alentadores y relevantes. Este estudio contribuyó al campo académico al evidenciar que la motivación interna, junto con la cultura organizacional, pueden influir en la implementación de controles tanto formales como informales por parte de los supervisores. Estos factores juegan un papel crucial en la gestión efectiva y el desarrollo organizacional, facilitando un ambiente de trabajo más cohesionado y eficiente.

Sagituly y Guo (2021) llevaron a cabo una investigación sobre la efectividad del servicio civil en la República de Kazajistán, centrada en la relación entre la motivación laboral de instituciones públicas. Recopilaron datos mediante un cuestionario adaptado aplicado a 1205 funcionarios de 5 ministerios y 4 administraciones regionales. Se encontró que la satisfacción laboral actuó como un

mediador efectivo en estas relaciones. La conclusión más destacada fue que la satisfacción laboral tiene un efecto mediador crucial, sugiriendo que mejorar la satisfacción en el trabajo es esencial para aumentar el compromiso de los empleados.

En los antecedentes nacionales, Leguía-Maucaylle (2019) estudió el vínculo entre la motivación en el trabajo y la dedicación hacia la organización. Se utilizaron sendos cuestionarios, uno de 41 ítems, y otro de 17 ítems, ambos utilizando una escala de Likert. Los instrumentos mostraron una alta confiabilidad, lo que indica una excelente consistencia interna. Los resultados revelaron que un aumento en la motivación laboral está asociado con un incremento en el compromiso organizacional, y viceversa.

Lezcano-López (2020) ejecutó una investigación con múltiples variables vinculada dos a entornos organizacionales, lo que contribuye a una mejor comprensión del compromiso y la motivación laboral, empleando la escala de Allen y Meyer para el compromiso y la escala de Pazos para la motivación. Estos hallazgos aportaron una visión sobre las interacciones y correlaciones entre diversas variables en entornos organizacionales, lo que contribuye a una mejor comprensión de los contextos municipales.

Cruz-Labrín (2023) llevó a cabo un estudio para medir la correlación positiva entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, reforzando las conclusiones previas y destacando la importancia de estos factores en el entorno laboral. Reforzando las conclusiones previas, se logró evaluar la relación y se destacó la importancia de estos factores en el entorno laboral. Realizó una investigación para analizar la conexión positiva entre la motivación en el trabajo y la lealtad hacia la organización, consolidando hallazgos anteriores y subrayando la relevancia de estos elementos en el ambiente laboral. Al confirmar estudios previos, se logró una evaluación exhaustiva de esta relación, resaltando cómo la motivación influye directamente en el compromiso de los empleados. Este estudio subraya la importancia de cultivar un entorno que fomente ambos aspectos, ya que son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de la organización.

Los fundamentos teóricos incluyen la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow revisado por Bayser (2022) propone que la alimentación, el agua y el refugio,

deben ser satisfechas antes de que los individuos aspiren a satisfacer necesidades de niveles superiores, tales como la pertenencia, el reconocimiento y el desarrollo personal. De acuerdo con este modelo, cuando una necesidad de un nivel inferior es cubierta, la motivación del individuo se dirige hacia la satisfacción de las necesidades del siguiente nivel superior.

En el contexto laboral, la aplicación de la teoría de Maslow implica reconocer que los empleados tienen necesidades diversas y que no todas las estrategias motivacionales serán efectivas para todos. Los gerentes y líderes deben comprender las necesidades individuales de sus empleados y adaptar sus enfoques de motivación en consecuencia. Por ejemplo, mientras que para algunos empleados puede ser crucial el reconocimiento y la valoración de su trabajo (necesidades de estima), para otros puede ser más importante la oportunidad de crecimiento profesional y desarrollo personal (necesidades de autorrealización). En resumen, la teoría de Maslow proporciona un marco útil para comprender y abordar las motivaciones de los empleados en el lugar de trabajo, promoviendo así un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

Otra teoría relevante es la Teoría de las Necesidades de McClelland revisado por Abiddin (2023) proporciona una visión profunda de cómo diferentes motivaciones personales pueden influir en el compromiso y el desempeño en el trabajo. Entender estas necesidades puede ayudar a las organizaciones a crear estrategias personalizadas para motivar a sus empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Por otra parte, las personas con esta necesidad se sienten motivadas por las oportunidades de liderazgo y el impacto que pueden tener en su entorno (Chrisnanto y Riyanto, 2024). Comprender esto conlleva a analizar que la adaptación, el ambiente laboral y las motivaciones individuales de cada trabajador es un requerimiento de las instituciones modernas.

En el ámbito laboral, comprender las necesidades individuales de los empleados según la teoría de McClelland es esencial para motivar y gestionar eficazmente a los equipos (Adewuyi & Gbemi-Ogunleye, 2023). Los líderes pueden utilizar estrategias personalizadas para satisfacer estas necesidades y promover un

ambiente laboral más satisfactorio. Por ejemplo, proporcionar desafíos significativos y delegar responsabilidades y otorgar autonomía para aquellos con una alta necesidad de poder. Al reconocer y satisfacer estas necesidades, las organizaciones pueden cultivar un entorno de trabajo más motivador y productivo.

La teoría del Reforzamiento de Skinner (1948) propone fortalecer el comportamiento deseado al eliminar o reducir experiencias desagradables. Según esta teoría, los empleadores pueden influir en el comportamiento de sus empleados mediante diversas técnicas de refuerzo. Estas técnicas incluyen reconocer y recompensar un trabajo bien hecho, proporcionar retroalimentación constructiva y ofrecer apoyo para ayudar a los empleados a aprender y mejorar. Comprender cómo los diferentes tipos de refuerzo influyen en el comportamiento y permitir a los gerentes diseñar estrategias efectivas, es positivo y productivo. La teoría es una herramienta poderosa para los gerentes. Al aplicar técnicas de refuerzo adecuadas, los gerentes pueden fomentar un entorno de trabajo (Yauri-Chagua, 2018).

La motivación laboral en los servidores públicos se refiere a los factores que impulsan a los empleados del sector público a desempeñar sus funciones con entusiasmo y eficiencia. Estos factores pueden incluir la seguridad laboral, los beneficios sociales, la posibilidad de contribuir al bien común y el reconocimiento profesional (Camilleri, et al., 2024). La motivación en este contexto conlleva a analizar la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía. La motivación laboral en el sector público es esencial para garantizar que los servicios ofrecidos a la comunidad sean de alta calidad y eficiencia. Al comprender y mejorar estos factores motivacionales, se puede lograr un mejor desempeño y satisfacción entre los empleados públicos.

Entre las características distintivas de la motivación laboral en los servidores públicos se encuentran el sentido de vocación, el compromiso con el servicio público, y la estabilidad laboral. Además, los servidores públicos suelen valorar la posibilidad de tener un impacto positivo en la sociedad. Estos factores pueden diferir significativamente de los que motivan a los empleados en el sector privado. Reconocer las características específicas de la motivación en el sector público permite diseñar políticas y mejorar así su desempeño y satisfacción laboral.

La motivación laboral en los servidores públicos no solo afecta el rendimiento individual, sino que también tiene un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de las organizaciones gubernamentales. Empleados motivados tienden a ser más productivos, mostrar mayor compromiso y ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía. Esto puede traducirse en una mayor confianza. Invertir en la motivación de los servidores públicos es fundamental para asegurar que las instituciones gubernamentales funcionen con sus objetivos y brindando un servicio de calidad a la comunidad (Camilleri, et al., 2024).

El compromiso organizacional es un aspecto fundamental relacionado con la motivación laboral. Este término abarca que los servidores públicos de una institución y su deseo de permanecer en ella a largo plazo. Fomentar este tipo de compromiso en el sector público puede aumentar la estabilidad y la continuidad en los servicios, lo cual es esencial para el funcionamiento eficiente de las instituciones gubernamentales (Jonek-Kowalska et al., 2021). Potenciar el compromiso organizacional mejora la motivación y el desempeño, y también asegura que las instituciones gubernamentales operen de manera efectiva y estable. Esta estrategia es clave para mantener un servicio público de alta calidad.

La motivación de los servidores públicos se ve influenciada por varios factores internos. Entre ellos se encuentra la satisfacción personal al cumplir con sus deberes, el sentido de realización al contribuir al bien común y la autoestima que proviene de un buen desempeño profesional. Estos factores internos son cruciales para mantener una alta motivación, especialmente en roles que pueden ser exigentes y desafiantes. Comprender y fomentar estos factores internos puede ayudar a las instituciones públicas a mantener a sus empleados comprometidos y satisfechos, lo cual es esencial para ofrecer un servicio público de calidad. Apoyar los factores internos de motivación en los servidores públicos es vital para garantizar que estos empleados sigan comprometidos y satisfechos en sus roles. Esto no solo mejora su desempeño, sino que también asegura que las instituciones públicas funcionen de manera eficiente y efectiva, proporcionando un servicio de alto nivel a la comunidad (Alobaydi et al., 2019).

Los factores externos que afectan a los servidores públicos incluyen la estabilidad laboral, los beneficios sociales, las oportunidades de ascenso, para

mantener un nivel de motivación adecuado entre los empleados. Las políticas y beneficios que abordan estos factores externos pueden ser herramientas efectivas (Malkoc & Dal, 2021).

Para incrementar la motivación laboral en los servidores públicos, las organizaciones pueden adoptar varias estrategias efectivas. Entre ellas, ofrecer programas de desarrollo profesional, reconocer y recompensar el buen desempeño, mejorar las condiciones laborales y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso. Estas iniciativas implementadas como estas estrategias, no solo se mejora la motivación, sino que también se puede aumentar la satisfacción y retención de los empleados, beneficiando tanto a la organización como a la comunidad a la que sirve. Adoptar estas estrategias es crucial para cualquier institución pública que desee mantener un personal motivado y comprometido. Al invertir las organizaciones pueden mejorar significativamente su rendimiento y eficiencia (Camilleri, et al., 2024).

Gestionar la motivación de los servidores públicos puede ser desafiante debido a factores como la burocracia, la falta de recursos, y las limitaciones presupuestarias. Además, la naturaleza del trabajo en el sector público a menudo implica lidiar con altos niveles de estrés y presión, lo que puede afectar negativamente la motivación. Superar estos desafíos requiere una comprensión profunda de motivaciones de los empleados, así como que aborden estos problemas de manera efectiva.

Empleados motivados tienden a ser más productivos, a tener una mejor actitud hacia su trabajo y a proporcionar un mejor servicio a la comunidad. Esto puede llevar a una mayor satisfacción de la ciudadanía y a una mejora en la percepción del sector público. La motivación de los servidores es clave en las instituciones gubernamentales. Invertir en la motivación de los empleados puede resultar en una administración más eficiente y en un mejor servicio a la sociedad (Kaewprasert, 2021).

Ofrecer programas de desarrollo profesional es una estrategia efectiva para aumentar la motivación en los servidores públicos. Estos programas pueden incluir formación continua, oportunidades de ascenso y mentorías. Al invertir en el desarrollo profesional de los empleados, las organizaciones pueden fomentar un mayor compromiso y motivación, lo que a su vez mejora el desempeño y la satisfacción

laboral. Los programas de desarrollo profesional no solo benefician a los empleados individuales.

El reconocimiento es fundamental para motivar a los empleados en el sector público. Valorar y destacar el trabajo bien realizado. Esto puede lograrse tanto a través de reconocimientos formales, como premios y distinciones, como de reconocimientos informales, mediante elogios y agradecimientos (Kaewprasert, 2021). Establecer una cultura de reconocimiento en las instituciones públicas creando así un entorno laboral más positivo y productivo. Implementar una cultura de reconocimiento no solo mejora la moral de los empleados, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y orgullo en su trabajo. Esto puede conducir a una mayor satisfacción y eficiencia laboral, beneficiando tanto a la organización como a la comunidad a la que sirve.

Promover la motivación a los servidores públicos. Implementar políticas como horarios flexibles, opciones de teletrabajo y permisos personales. Las organizaciones del sector público que fomentan este equilibrio saludable pueden disfrutar de empleados más felices, con menos estrés y un mayor nivel de compromiso y motivación. Al incentivar, las instituciones públicas no solo mejoran el bienestar de sus empleados, sino que también fortalecen su compromiso y productividad. Esto resulta en un ambiente laboral más positivo y eficiente, beneficiando tanto a la organización como a la comunidad a la que sirven (Camilleri, et al., 2024).

Respecto a la dimensión motivación intrínseca, la teoría de la Expectativa de Vroom revisado por Rosadi et al. (2022), donde el rendimiento será recompensado de manera significativa y la valoración de la recompensa. Si un empleado percibe que su esfuerzo es probable que conduzca a un buen desempeño y que este desempeño será recompensado de manera justa y valiosa, estará más motivado para realizar esa acción en particular.

En el ámbito laboral, comprender la teoría de la Expectativa implica reconocer la importancia de las percepciones individuales sobre la relación entre esfuerzo, rendimiento y recompensa. Los líderes y gerentes deben trabajar para que vean claramente la conexión entre su trabajo arduo, el logro de metas y el reconocimiento o recompensa que recibirán. (Tegegne et al., 2024). Esto puede implicar establecer

objetivos claros y realistas, proporcionar retroalimentación constructiva y ofrecer incentivos que sean significativos para los empleados (Afshar & Doosti, 2016). Al alinear las expectativas de los empleados con las metas organizacionales y las recompensas disponibles, las empresas pueden fomentar una mayor motivación y compromiso en su fuerza laboral.

La motivación intrínseca laboral es la fuerza interna que impulsa a los empleados a realizar sus tareas por satisfacción personal, interés y disfrute del propio trabajo. Se deriva de la realización de actividades que resultan inherentemente gratificantes. Esta forma de motivación es esencial para fomentar un compromiso profundo y duradero con el trabajo (Camilleri, et al., 2024). La motivación intrínseca es fundamental para el desarrollo de una fuerza laboral comprometida y apasionada. Las organizaciones deben centrarse en crear un entorno que cultive esta forma de motivación para maximizar el potencial de sus empleados.

Varios factores contribuyen a la motivación intrínseca, permite a los empleados tener control sobre su trabajo y tomar decisiones. La competencia se refiere a la sensación de ser eficaz en las tareas realizadas. La relación implica sentirse conectado y valorado por los compañeros de trabajo. Estos factores fomentan una experiencia laboral enriquecedora y satisfactoria. Identificar y potenciar estos factores puede llevar a una mayor motivación intrínseca entre los empleados.

La autonomía es un componente clave de la motivación intrínseca. Cuando los empleados tienen la libertad de tomar decisiones y gestionar su propio trabajo, tienden a estar más comprometidos y satisfechos. La autonomía permite aumentar su motivación para alcanzar altos niveles de rendimiento. Proporcionar autonomía a los empleados no solo mejora su motivación intrínseca, sino que también puede fomentar la innovación y la creatividad en el lugar de trabajo.

La sensación de competencia es fundamental para la motivación intrínseca. Los empleados necesitan sentir que son capaces de realizar sus tareas de manera efectiva y que están creciendo profesionalmente. Cuando los empleados perciben que sus habilidades y conocimientos están siendo utilizados y desarrollados, experimentan una mayor satisfacción y motivación intrínseca. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades que se sientan competentes y motivados en sus roles.

Sentirse conectado con los compañeros de trabajo y recibir apoyo y reconocimiento es crucial para la motivación intrínseca. Las relaciones positivas en el lugar de trabajo fomentan un sentido de pertenencia y comunidad, lo que puede mejorar significativamente. Un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso es esencial para cultivar la motivación intrínseca. Fomentar un ambiente de trabajo positivo y solidario puede estar comprometidos con sus tareas y la organización.

Tener un propósito claro y significativo en el trabajo es otro factor importante de la motivación intrínseca. Cuando los empleados entienden cómo su trabajo contribuye a un objetivo mayor y sienten que están haciendo una diferencia, están más motivados y comprometidos (Chrisnanto y Riyanto, 2024). Un sentido de propósito puede proporcionar un profundo sentido de realización y satisfacción en el trabajo. Ayudar a los empleados a conectar lo que puede aumentar significativamente su motivación intrínseca.

Para fomentar la motivación intrínseca, las organizaciones deben crear un entorno de trabajo que apoye la autonomía, la competencia y las relaciones positivas. Esto incluye proporcionar y fomentar una cultura de colaboración y respeto. Un entorno de trabajo positivo y de apoyo es esencial para el desarrollo de los factores intrínsecos puede resultar en empleados más comprometidos, satisfechos y productivos (Camilleri, et al., 2024).

Los empleados que están intrínsecamente motivados tienden a ser más creativos, proactivos y dedicados a su trabajo. También son más resistentes a los desafíos y cambios, ya que su motivación intrínseca puede conducir a un mayor rendimiento y a una mejor calidad del trabajo, beneficiando tanto a los empleados como a la organización.

Las organizaciones pueden implementar varias estrategias para aumentar la motivación intrínseca. Estas incluyen ofrecer desafíos adecuados, proporcionar feedback constructivo, permitir la autonomía, fomentar el aprendizaje continuo y reconocer el trabajo bien hecho. También es importante apoyarlos. Implementar estas estrategias puede ayudar a crear una cultura organizacional que promueva la motivación intrínseca.

La motivación intrínseca está estrechamente relacionada con el bienestar laboral. Los empleados que están intrínsecamente motivados suelen experimentar mayores niveles de satisfacción. Esto se debe a que encuentran su trabajo gratificante y significativo, lo que contribuye a su bienestar general. Fomentar la motivación intrínseca no solo mejora el desempeño laboral, sino que también contribuye al bienestar más saludable y positivo (Chrisnanto y Riyanto, 2024).

Los líderes que promueven la autonomía proporcionan feedback constructivo y valoran las contribuciones de los empleados, pueden fomentar un alto nivel de motivación intrínseca. Un buen liderazgo puede sentirse realizados en su trabajo. Los líderes efectivos deben centrarse en crear, lo que puede llevar a un equipo más comprometido y productivo.

La motivación intrínseca es un motor clave de la innovación en el lugar de trabajo. Los empleados intrínsecamente motivados están más dispuestos a asumir riesgos. Su interés genuino y pasión por el trabajo les permite pensar fuera de la caja y contribuir a la innovación organizacional. Fomentar la motivación intrínseca puede impulsar la innovación y la creatividad.

Los beneficios de la motivación intrínseca para la organización incluyen un mayor compromiso de los empleados, una mayor retención de talento, un mejor rendimiento laboral; los empleados intrínsecamente motivados tienden a tener una actitud más positiva hacia su trabajo. Invertir en la promoción de la motivación intrínseca es una estrategia a largo plazo que puede generar importantes beneficios para la organización (Chrisnanto y Riyanto, 2024).

Respecto a la dimensión de motivación extrínseca, la teoría de la Equidad de Adams revisado en Barsoum (2016) reafirma que cuando perciben desigualdades en esta relación, como recibir menos recompensa por un esfuerzo comparable, pueden experimentar sentimientos de injusticia y desmotivación. Esto puede llevar a una disminución en el compromiso y el rendimiento laboral, ya que los empleados buscan restaurar la equidad percibida a través de acciones como la reducción de su esfuerzo o la búsqueda de una recompensa más justa (Kaveski et al., 2022).

La teoría de la equidad tiene implicaciones significativas de recompensa en las organizaciones. Los líderes y gerentes deben asegurarse de que los procesos de

evaluación y recompensa sean transparentes y equitativos para evitar percepciones de injusticia. Además, la justicia puede ayudar a mejorar y conducir a un mayor compromiso y desempeño en el trabajo.

Estos factores incluyen recompensas tangibles como el salario, los bonos, los beneficios adicionales, y el reconocimiento formal. Los empleados que están motivados extrínsecamente tienden a trabajar para alcanzar metas específicas con el fin de obtener estas recompensas o evitar castigos. Esta forma de motivación es esencial para mantener un nivel básico de desempeño y cumplimiento de las obligaciones laborales (Chrisnanto y Riyanto, 2024). La motivación extrínseca es crucial para asegurar que los empleados cumplan con sus responsabilidades básicas y se esfuercen por alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, es importante complementarla con otros tipos de motivación para mantener el compromiso a largo plazo.

El reconocimiento y las recompensas son componentes fundamentales de la motivación extrínseca. Es valorado y que sus esfuerzos son reconocidos. Esto puede manifestarse en forma de premios, aumentos salariales, promociones o incluso elogios públicos. El reconocimiento no solo mejora la moral de los empleados, sino que también puede aumentar su lealtad y motivación para seguir esforzándose. Implementar un sistema sólido de reconocimiento y recompensas. Las organizaciones deben asegurarse de que estas recompensas sean justas y reflejen verdaderamente el esfuerzo.

Los seguros de salud, planes de jubilación, vacaciones pagadas y horarios flexibles, son también factores importantes de motivación extrínseca. Estos beneficios no solo proporcionan seguridad y estabilidad a los empleados, sino que también demuestran que la organización se preocupa por su bienestar. Ofrecer beneficios competitivos puede ser una estrategia efectiva. Los beneficios adicionales son una forma efectiva de motivación extrínseca. Las organizaciones deben evaluar y ajustar regularmente sus paquetes de beneficios para asegurarse.

Las políticas de recursos humanos, como las evaluaciones de desempeño, las oportunidades de ascenso y las políticas de bonificación, juegan un papel crucial en la motivación extrínseca. Estas políticas establecen las reglas y expectativas claras

para los empleados y proporcionan un marco para el reconocimiento y la recompensa. Un sistema justo y transparente de gestión del rendimiento puede aumentar la motivación extrínseca al proporcionar objetivos claros y recompensas equitativas por el buen desempeño. Las políticas de recursos humanos bien diseñadas pueden fortalecer la motivación extrínseca al proporcionar una estructura clara y justa para el reconocimiento y la recompensa. Las organizaciones deben asegurarse de que estas políticas sean transparentes y se apliquen de manera consistente.

Aunque la motivación extrínseca es efectiva para lograr ciertos resultados a corto plazo, tiene sus limitaciones. Puede no ser suficiente para mantener el compromiso y la satisfacción a largo plazo, ya que los empleados pueden llegar a depender excesivamente de las recompensas externas y perder interés en su trabajo intrínseco. Además, la competencia excesiva por recompensas puede generar un ambiente de trabajo negativo y aumentar el estrés entre los empleados. Es importante que las organizaciones complementen el trabajo positivo, oportunidades de desarrollo profesional y tareas significativas. Esto asegurará un equilibrio saludable y sostenible en la motivación de los empleados (Chrisnanto y Riyanto, 2024).

Respecto a las teorías son: El modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1993) que ofrece una estructura integral para comprender el compromiso organizacional. En primer lugar, el componente afectivo se centra en los sentimientos emocionales y la conexión personal que los empleados desarrollan con su organización. Se basa en la percepción de los empleados sobre las alternativas disponibles en el mercado laboral y en su compromiso de mantenerse en la organización debido a la percepción de que los beneficios superan los costos de dejarla (Jelly et al., 2024).

El componente normativo del modelo aborda el compromiso organizacional en términos de una obligación moral o social percibida con expectativas sociales o creencias éticas relacionadas con la lealtad y el compromiso a largo plazo (Ingsih et al., 2024). En conjunto, estos tres componentes ofrecen una comprensión holística del compromiso organizacional, integrando aspectos emocionales, evaluativos y normativos que influyen en la relación entre los empleados y su lugar de trabajo.

Otra teoría relevante es el modelo de compromiso de Kahn (1990), que ofrece una visión multidimensional del compromiso de los empleados con la organización. Este modelo destaca varios aspectos importantes. Primero, el compromiso de contribuir activamente al éxito y efectividad de la empresa. Segundo, el compromiso de identificación se centra en el sentido de pertenencia y la conexión personal que los empleados desarrollan con la cultura, los valores y la identidad de la empresa. Este tipo de compromiso muestra cómo los empleados se alinean a su disposición a representar y defender sus intereses en su labor diaria. El modelo de Kahn subraya la importancia de fomentar tanto la contribución activa como la identificación personal de los empleados con la organización. Al hacerlo, las empresas pueden crear un entorno donde los trabajadores se sientan verdaderamente conectados y motivados, lo que conduce a un mayor compromiso y rendimiento (Chrisnanto y Riyanto, 2024).

Este compromiso se refleja en la disposición del empleado para esforzarse en alcanzar y se manifiesta a través de la lealtad, el sentido de pertenencia y la alineación. Este compromiso es crucial en el sector público, garantiza que los servidores públicos trabajen con dedicación y proactividad. Fomentar el compromiso organizacional en el sector público es esencial para asegurar que los empleados estén motivados y alineados con los objetivos de la institución (Ibrahim et al., 2023). La implementación efectiva de políticas públicas, beneficiando a la comunidad en general.

Reconocer y fortalecer estas características puede ayudar a las instituciones públicas a crear un entorno de trabajo más comprometido y productivo, lo cual es esencial para cumplir con su misión de servicio público. Identificar y potenciar estas características del compromiso organizacional es crucial para las instituciones públicas (Ibrahim et al., 2023). En el sector público tiene un alcance significativo, debido que influye en la retención de empleados, la eficiencia operativa y la satisfacción del ciudadano. Un alto nivel de compromiso puede resultar en una mayor estabilidad del personal, menores tasas de rotación y una mayor eficiencia.

Los elementos internos que afectan incluyen la satisfacción personal en el trabajo, el sentido de logro y realización (Tegegne et al., 2024). Estos factores son fundamentales para promover un alto nivel de compromiso y asegurar que los empleados se sientan apreciados y motivados. Fomentar y fortalecer estos elementos

internos puede ayudar a las instituciones públicas a mantener un alto nivel de compromiso organizacional entre sus empleados. Al priorizar la satisfacción personal, el sentido de logro se puede asegurar que los empleados estén motivados y comprometidos, lo que resulta en un mejor desempeño y mayor efectividad.

Los factores externos que afectan el compromiso organizacional en el sector público incluyen la estabilidad y seguridad laboral. Estos factores externos son fundamentales en el sector público y para mantener un nivel adecuado de compromiso entre los empleados. Las políticas y beneficios que abordan estos factores externos pueden ser herramientas efectivas para mejorar el compromiso organizacional y asegurar una fuerza laboral estable y motivada.

Las instituciones pueden adoptar varias estrategias, como ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, reconocer y recompensar el buen desempeño, mejorar las condiciones laborales y fomentar un ambiente inclusivo y respetuoso (Tegegne et al., 2024). Implementar estas estrategias no solo incrementa el compromiso organizacional, sino que benefician tanto a la organización como a la comunidad a la que sirven. Adoptar estas estrategias es esencial para que las instituciones públicas mantengan un personal motivado y comprometido. Las organizaciones pueden mejorar significativamente su desempeño y eficiencia, resultando en una mejor calidad de servicio para la comunidad (Ibrahim et al., 2023).

Gestionar puede ser desafiante debido a factores como la burocracia, la falta de recursos y las limitaciones presupuestarias. Además, la naturaleza del trabajo en el sector público a menudo implica lidiar con altos niveles de estrés y presión, lo que puede afectar negativamente el compromiso (Xie, 2023).

Empleados comprometidos tienden a ser más productivos, a tener una mejor actitud hacia su trabajo y a proporcionar un mejor servicio a la comunidad. Esto puede llevar a una mayor satisfacción de la ciudadanía y a una mejora en la percepción del sector público (Xie, 2023). Invertir en el compromiso de los empleados puede resultar en una administración más eficiente y en un mejor servicio a la sociedad.

Ofrecer programas de desarrollo profesional es una estrategia efectiva para aumentar el compromiso organizacional en los servidores públicos. Estos programas pueden incluir formación continua, oportunidades de ascenso y mentorías. Al invertir

en el desarrollo profesional de los empleados, las organizaciones pueden fomentar un mayor compromiso y motivación, lo que a su vez mejora el desempeño y la satisfacción laboral (Tziner et al., 2023). Los programas de desarrollo profesional no solo benefician a los empleados individuales.

Medir el compromiso organizacional en el sector público es fundamental para entender el estado actual y las áreas de mejora. Esto puede realizarse mediante encuestas de compromiso, entrevistas y evaluaciones de desempeño. Herramientas como el Índice de Compromiso de los Empleados (ECI) proporcionan datos valiosos sobre el nivel de compromiso y ayudan a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas para mejorarlo (Ibrahim et al., 2023). La medición regular del compromiso organizacional permite a las instituciones públicas adaptar sus políticas y prácticas para mejorar el compromiso y, en consecuencia, la eficiencia y efectividad del servicio público.

La dimensión de compromiso afectivo se vincula con la tercera teoría vinculada que es el Modelo del Intercambio Social propuesto por Homans revisado por Morris & Mo (2023) postula que el compromiso organizacional surge de un intercambio dinámico entre los empleados y la organización, donde ambos actores proporcionan y reciben beneficios mutuos. Desde la perspectiva de los empleados, estos ofrecen su esfuerzo, dedicación y contribución al éxito de la empresa y oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo favorable (Ibrahim et al., 2023). Por otro lado, la organización proporciona a los empleados recursos, apoyo y oportunidades de crecimiento, buscando maximizar la eficiencia y la efectividad de su fuerza laboral.

El compromiso afectivo conlleva que los empleados que tienen un alto compromiso afectivo se alinean profundamente lo que les inspira a quedarse y a esforzarse más en su trabajo. Este tipo de compromiso es fundamental para retener talento y construir una fuerza laboral leal y motivada. Las organizaciones deben crear un ambiente que cultive este compromiso para mejorar la satisfacción de sus empleados. Fomentar el compromiso afectivo es esencial para cualquier organización que quiera mantener a sus empleados motivados y dedicados. Un entorno que nutra este tipo de compromiso no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye a la estabilidad y el éxito general de la empresa (Ibrahim et al., 2023).

Diversos elementos pueden impactar la lealtad emocional de los empleados, como las oportunidades de crecimiento profesional y el reconocimiento de sus logros. Un liderazgo competente y un entorno laboral favorable pueden intensificar la conexión afectiva de los empleados con la organización (Xie, 2023). Además, proporcionar oportunidades para el crecimiento y el desarrollo puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso. Identificar y potenciar estos factores puede ayudar a las organizaciones a aumentar el compromiso afectivo de sus empleados, lo que puede llevar a una mayor retención y a un desempeño superior (Tegegne et al., 2024).

Los líderes que muestran empatía, apoyo y reconocimiento hacia sus empleados pueden fomentar un fuerte sentido de conexión y lealtad. Además, los líderes que comunican claramente la visión ayudan a los empleados a sentirse parte de algo más grande, lo que fortalece su compromiso afectivo (Kohnen et al., 2024). Los líderes deben estar capacitados para desarrollar habilidades interpersonales y de comunicación efectivas que promuevan un ambiente de confianza y respeto.

La cultura organizacional es otro factor clave que afecta el compromiso afectivo. Una cultura positiva, inclusiva y orientada a valores puede aumentar la identificación de los empleados con la organización (Tziner et al., 2023). Las organizaciones deben trabajar continuamente en cultivar conectados emocionalmente con la empresa. Esto incluye formación continua, programas de mentoría y planes de carrera claros. Invertir en el desarrollo profesional de los empleados no solo mejora sus habilidades y competencias, sino que también fortalece su compromiso afectivo, lo que puede conducir a una mayor retención y rendimiento laboral.

El reconocimiento y la apreciación del desempeño son esenciales para fortalecer el compromiso afectivo, son reconocidos por sus contribuciones, tienden a desarrollar un mayor vínculo emocional con la organización. Esto puede lograrse a través de elogios públicos, premios, bonificaciones y una cultura de feedback positivo. Establecer sistemas de reconocimiento efectivos es una estrategia clave para fomentar el compromiso afectivo. Las organizaciones deben ser apreciados por el trabajo. Además, están más dispuestos a superar obstáculos y desafíos, lo que mejora el rendimiento general (Kohnen et al., 2024).

El compromiso afectivo que sienten un fuerte vínculo emocional con su organización son menos propensos a buscar empleo en otros lugares (Tziner et al., 2023). Las organizaciones que invierten en fortalecer el compromiso afectivo pueden disfrutar de una mayor estabilidad en su fuerza laboral, lo que es esencial para el crecimiento y la continuidad del negocio. Aplicar estas estrategias de manera coherente y continua puede ayudar a las organizaciones a construir un fuerte compromiso afectivo entre sus empleados, lo que a su vez mejora la retención y el rendimiento.

Promover el compromiso afectivo puede ser desafiante debido a factores como la variabilidad en las expectativas de los empleados y los cambios organizacionales. Las organizaciones deben ser adaptables y estar dispuestas a ajustar sus estrategias según sea necesario para abordar estos desafíos. Además, es importante realizar evaluaciones regulares del compromiso afectivo para identificar áreas de mejora y hacer ajustes en consecuencia (Tziner et al., 2023). Superar estos desafíos implica comprender a fondo las necesidades y expectativas de los empleados con los talentos más destacados.

La dimensión del compromiso continuo se vincula con el modelo de Kahn (1990) porque se refiere a la voluntad de los empleados a largo plazo. Este aspecto del compromiso se basa en la percepción de estabilidad y seguridad laboral, así como en la confianza en las oportunidades futuras que ofrece la organización en términos de desarrollo profesional y crecimiento personal (Sagituly y Guo, 2021). En conjunto, estos tres componentes del compromiso de Kahn proporcionan una comprensión integral de la conexión emocional, cognitiva y conductual que los empleados tienen con su lugar de trabajo, destacando la importancia de la identificación con la organización, la contribución activa y la voluntad de permanencia a largo plazo.

Esto puede incluir consideraciones financieras, de carrera y de estilo de vida. El compromiso continuo puede ser un arma de doble filo; aunque asegura la retención de empleados, puede no estar acompañado de un alto rendimiento o satisfacción laboral. Las organizaciones deben equilibrar este tipo de compromiso con estrategias que fomenten el compromiso afectivo y normativo (Kohnen et al., 2024).

Varios factores pueden influir en el compromiso continuo de los empleados, incluyendo la estabilidad laboral, los beneficios económicos, las oportunidades de crecimiento profesional y la falta de alternativas de empleo viables. La percepción de los empleados sobre la seguridad y las oportunidades que ofrece su empleo actual juega un papel crucial en su decisión de quedarse (Sagituly y Guo, 2021). Entender estos factores puede ayudar a las organizaciones a desarrollar políticas.

La estabilidad laboral es un factor clave que contribuye al compromiso continuo. Los empleados valoran la seguridad y la predictibilidad que proporciona un empleo estable. La incertidumbre en el mercado laboral puede hacer que los empleados valoren más la estabilidad ofrecida por su empleador actual, aumentando así su compromiso continuo (Xie, 2023). Ofrecer estabilidad laboral puede ser una estrategia efectiva para retener talento, pero debe complementarse con otras formas de compromiso para asegurar.

Los beneficios económicos, como el salario competitivo, los bonos, y los beneficios adicionales como seguros de salud y planes de jubilación, son factores importantes en el compromiso continuo. Los empleados sopesan estos beneficios al considerar las implicaciones financieras de cambiar de trabajo. Un paquete de compensación atractivo puede ser un fuerte motivador para que los empleados permanezcan en la organización (Sagituly y Guo, 2021). Las organizaciones deben ofrecer paquetes de compensación competitivos para atraer y retener talento, pero también deben enfocarse en otros aspectos que fomenten un compromiso más profundo y significativo.

Las oportunidades de crecimiento profesional, como las promociones y el desarrollo de habilidades, también influyen en el compromiso continuo. Los empleados que ven una trayectoria clara de desarrollo dentro de la organización pueden estar más inclinados a quedarse. La falta de oportunidades de crecimiento puede hacer que los empleados consideren otras opciones de empleo, reduciendo su compromiso continuo (Kohnen et al., 2024).

La percepción de la falta de alternativas de empleo viables puede fortalecer el compromiso continuo. Cuando los empleados sienten que no tienen mejores opciones disponibles en el mercado laboral, pueden decidir quedarse en su empleo actual. Esto

puede ser debido a la falta de oportunidades en su campo, la competencia intensa, o factores personales que limitan su movilidad laboral (Tegegne et al., 2024). Si bien la falta de alternativas puede aumentar el compromiso continuo, las organizaciones deben asegurarse de que los empleados se queden por razones positivas, como la satisfacción y el desarrollo, en lugar de la falta de opciones.

El compromiso continuo puede tener riesgos si no se maneja adecuadamente. Los empleados que permanecen en la organización únicamente por los beneficios económicos o la falta de alternativas pueden no estar motivados o comprometidos con su trabajo (Sagituly y Guo, 2021). Esto puede llevar a un bajo rendimiento, falta de innovación y una moral laboral baja. Las organizaciones deben equilibrar el compromiso continuo con estrategias que también fomenten el compromiso afectivo y normativo para asegurar que los empleados estén verdaderamente comprometidos y motivados.

Para fortalecer el compromiso continuo, las organizaciones pueden implementar estrategias como ofrecer paquetes de compensación competitivos, asegurar la estabilidad laboral, proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y crear un ambiente de trabajo positivo. Estas estrategias no solo retienen a los empleados, sino que también mejoran su satisfacción y desempeño. Una estrategia integral que combine el compromiso continuo con otros tipos de compromiso puede llevar a una fuerza laboral más motivada y productiva (Xie, 2023).

Mientras que el compromiso afectivo se basa en un vínculo emocional con la empresa. Ambos tipos de compromiso son importantes, pero tienen diferentes implicaciones para estar más motivados y a mostrar un mayor rendimiento (Sagituly y Guo, 2021). Las organizaciones deben trabajar para desarrollar tanto el compromiso continuo como el afectivo para crear un ambiente de trabajo equilibrado y motivador.

Evaluar el compromiso continuo de los empleados puede proporcionar información valiosa sobre sus intenciones de permanencia y las razones detrás de ellas. Esto puede hacerse a través de encuestas de satisfacción laboral, entrevistas y evaluaciones de desempeño. Comprender las motivaciones de los empleados para quedarse puede ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas de retención. La evaluación regular del compromiso continuo permite a las

organizaciones adaptar sus políticas y prácticas para retener talento de manera efectiva, asegurando al mismo tiempo que los empleados estén motivados y comprometidos (Kohnen et al., 2024).

El compromiso normativo se basa en la lealtad y el sentido del deber, donde los empleados sienten que deben quedarse con la organización porque es lo correcto. Esta forma de compromiso se diferencia del afectivo, que es emocional, y del continuo puede ser un fuerte motivador para los empleados, asegurando que sientan una responsabilidad inherente hacia la organización (Xie, 2023). Es crucial para las empresas fomentar este tipo de compromiso mediante la creación de un entorno ético y justo.

Varios factores pueden influir en el compromiso normativo, incluyendo la cultura organizacional, las políticas de recursos humanos y las experiencias personales de los empleados dentro de la empresa. Un entorno que promueve valores éticos y el respeto puede aumentar el sentido de obligación de los empleados (Kohnen et al., 2024). Además, la socialización organizacional y la formación en ética también juegan un papel importante. El respeto puede fortalecer el compromiso normativo de los empleados, asegurando contribuir a su éxito.

Las organizaciones que practican lo que predicán y mantienen altos estándares éticos tienden a tener empleados con un fuerte compromiso normativo. Las organizaciones deben trabajar y que promueva principios éticos. Esto no solo mejora el compromiso normativo, sino que también contribuye a una reputación positiva y sostenible.

La socialización organizacional, que incluye la inducción y la integración de nuevos empleados, es crucial para el desarrollo del compromiso normativo. A través de este proceso una socialización efectiva puede fortalecer el sentido de obligación y lealtad hacia la empresa. Las organizaciones deben invertir en programas de socialización bien diseñados que ayuden a los nuevos empleados a integrarse y alinearse con la empresa (Xie, 2023).

Las experiencias personales de los empleados dentro de la organización también influyen en su compromiso normativo. Las experiencias positivas, como el reconocimiento y el apoyo de los líderes, pueden fortalecer el sentido de obligación

moral. Por otro lado, las experiencias negativas pueden debilitar este compromiso. Las organizaciones deben asegurarse de que las experiencias diarias de los empleados sean positivas y alineadas con los valores organizacionales.

La formación en ética es una herramienta efectiva para fortalecer el compromiso normativo. Los programas de formación en ética ayudan a los empleados a entender la importancia de actuar de manera ética y a alinearse con los valores de la organización (Sagituly y Guo, 2021). Esto refuerza el sentido de obligación moral y lealtad hacia la empresa. Implementar programas de formación en ética de manera regular puede ayudar a las organizaciones a fomentar un entorno ético y a fortalecer el compromiso normativo de los empleados.

En ocasiones los empleados sienten una obligación moral hacia su organización, es menos probable que busquen oportunidades de empleo en otros lugares. Este sentido de lealtad y deber puede reducir la rotación de personal y aumentar la estabilidad de la fuerza laboral (Tegegne et al., 2024). Fomentar el compromiso normativo es una estrategia efectiva para mejorar la retención de empleados. Las organizaciones deben enfocarse en crear un ambiente ético y de apoyo para mantener a los empleados comprometidos a largo plazo.

El compromiso normativo también puede influir en el desempeño laboral. Los empleados que permanecen en la organización suelen mostrar un alto nivel de dedicación y esfuerzo en su trabajo. Este compromiso puede llevar a un mejor rendimiento y una mayor contribución al éxito organizacional. Las organizaciones deben valorar y fomentar el compromiso normativo, ya que puede traducirse en un mejor desempeño y una mayor eficiencia en el lugar de trabajo (Kohnen et al., 2024).

Para fomentar el compromiso normativo, las organizaciones pueden implementar diversas estrategias, como promover una cultura ética, ofrecer programas de formación en ética, reconocer y recompensar comportamientos éticos. También es importante que los líderes actúen como modelos a seguir y demuestren un comportamiento ético en sus acciones diarias. Implementar estas estrategias puede ayudar a las organizaciones a desarrollar un fuerte compromiso normativo entre los empleados, lo que puede mejorar la retención, el desempeño y la satisfacción laboral (Tegegne et al., 2024).

Promover el compromiso normativo puede ser desafiante debido a factores: la variabilidad en las expectativas de los empleados y los cambios organizacionales. Las organizaciones deben ser adaptables y estar dispuestas a ajustar sus estrategias según sea necesario para abordar estos desafíos (Sagituly y Guo, 2021). Además, es importante realizar evaluaciones regulares del compromiso normativo para identificar áreas de mejora y hacer ajustes en consecuencia. Superar estos desafíos y promover un entorno de trabajo ético y comprometido. Las organizaciones que logran hacerlo estarán mejor posicionadas en mantener un alto nivel de desempeño.

Este proceso de intercambio está influenciado por la percepción de equidad y reciprocidad por parte de ambas partes, donde los empleados evalúan si las recompensas recibidas son proporcionales a sus esfuerzos y contribuciones, y la organización considera si los beneficios proporcionados son suficientes para retener y motivar a su personal (Chrisnanto y Riyanto, 2024). Así, el compromiso organizacional se nutre de esta relación de intercambio continuo, donde la calidad de las interacciones entre empleados y empleadores, así como la satisfacción percibida con el acuerdo laboral, son determinantes clave de la vinculación emocional y la lealtad hacia la organización.

II. METODOLOGÍA

Se empleó el enfoque cuantitativo, que se refiere a la investigación que se basa en el análisis de datos numéricos para describir y explicar fenómenos (Hernández y Mendoza, 2014). El tipo fue básico, que se refiere al primer nivel de conocimiento y se sustenta en la comprensión fundamental de los conceptos, sus relaciones y su implicancia (Hernández et al., 2018) que se está expandiendo el conocimiento previo con el fin de entender cómo se relacionan las variables, apoyándose en las teorías ya establecidas. La investigación tuvo un enfoque correlacional, ya que su objetivo fue evaluar la conexión entre la motivación en el trabajo y el compromiso con la organización. Para lograrlo, se empleó el método hipotético-deductivo, lo cual facilitó la formulación de hipótesis pertinentes al estudio.

La investigación se estructuró como un diseño no experimental y transversal, siendo clasificada como un estudio observacional (Espinoza-Casco et al., 2023). Los datos fueron recolectados en un momento específico, sin intervención sobre las variables independientes. Este enfoque permitió realizar un análisis comparativo de la situación en un punto determinado en el tiempo, proporcionando un examen detallado del tema. Al evitar la manipulación de las variables, se mantuvo la objetividad de los resultados, lo que ayudó a identificar patrones y tendencias naturales en el contexto de la investigación.

Las variables consideradas en este estudio son la motivación laboral y el compromiso organizacional. De acuerdo con Bayser (2022), la motivación laboral se define como el impulso interno que lleva a los empleados a cumplir sus metas y objetivos en el trabajo. Señala que esta motivación se origina a partir de factores como el reconocimiento, la responsabilidad, la remuneración y las condiciones laborales.

La operacionalización de la variable, a partir de la Teoría de la motivación de Herzberg, se subdivide en (a) la motivación intrínseca (factores de higiene) y (b) la motivación extrínseca (factores de motivación).

La definición de la variable compromiso organizacional, según Meyer y Allen (1991), se refiere al vínculo psicológico y emocional que los empleados establecen con su organización, caracterizado por una fuerte identificación con los objetivos y

valores de la empresa, así como por un deseo activo de contribuir al éxito organizacional.

Esta variable se operacionaliza, a partir del Modelo tridimensional del compromiso de Meyer y Allen (1991) mencionando el (a) compromiso afectivo, (b) compromiso continuo y (c) compromiso normativo.

Población y muestra: El estudio se centró en un grupo específico de individuos pertenecientes a la población, compuesto por 82 servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho. Se utilizaron criterios de inclusión y exclusión para definir la muestra. Fueron excluidas las personas sin un vínculo laboral actual y aquellas que no estuvieran directamente relacionadas con los servicios municipales. En cambio, se incluyeron todos los empleados que trabajaban de manera regular en la municipalidad y contaban con un contrato vigente.

Para establecer el tamaño de la muestra, se aplicó una fórmula estadística destinada a obtener una muestra representativa, con una probabilidad de $p=50\%$ y $q=50\%$. Partiendo de una población de 82 servidores públicos, y utilizando un nivel de confianza del 95% junto con un margen de error del 5%, se determinó que era necesario encuestar a 74 servidores públicos de la municipalidad objetivo del estudio.

Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta diseñada para evaluar las variables vinculadas a la motivación laboral y el compromiso organizacional. Los instrumentos empleados en esta medición fueron elaborados a partir de un marco teórico exhaustivamente revisado. Esta metodología permitió obtener datos precisos y relevantes sobre las dinámicas de motivación y compromiso dentro del entorno laboral estudiado. Los instrumentos necesarios para esta medición fueron desarrollados basándose en las bases teóricas revisadas. Para la variable motivación laboral, a partir de la teoría de motivación de Herzberg se identificaron las dimensiones: (a) motivación intrínseca para el cual se formularon diez indicadores: Reconocimiento, Logro, Responsabilidad, Desarrollo Personal, Interés en el Trabajo, Variedad en las Tareas, Sentido de Propósito, Autonomía, Feedback, Desafío. Mientras que para la dimensión (b) motivación extrínseca se formularon los siguientes diez indicadores: Salario, Beneficios, Reconocimiento Externo, Seguridad Laboral, Condiciones de Trabajo, Oportunidades de Ascenso, Prestigio, Competencia, Horario

Flexible y Reconocimiento Interno. Para medirlo se considera utilizar una escala de Likert.

Por otra parte, para la segunda variable Compromiso organizacional, en base a la teoría de Meyer y Allen (1991) se identificaron como dimensiones a (a) Compromiso afectivo con los indicadores: Identificación con la Organización, Lealtad Organizacional, Esfuerzo Discrecional, Orgullo de Pertenencia e Integración Personal-Organización. Mientras que para la dimensión (b) compromiso continuo se identificaron los indicadores: Costo de Salida, Valores Personales, Compromisos Adquiridos, Inversión en la Organización y Expectativas de Futuro. Además, para la dimensión (c) Compromiso normativo se consideraron los indicadores: Sentido de Deber, Cumplimiento de Normas, Expectativas Sociales, Identificación Externa y Estabilidad Relacional. Para evaluarlo se emplea una escala de Likert.

Ambos instrumentos fueron sometidos a una prueba de validez mediante el juicio de expertos (Anexo 2) y a una prueba de confiabilidad utilizando el Alfa de Cronbach. Para ello, se realizó una prueba piloto con un grupo de 20 participantes de la población. Los resultados obtenidos mostraron coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0,7, lo que indica una fiabilidad aceptable. El análisis se presentó en el anexo 4.

Se empleó una encuesta para recopilar datos, enfocada en medir las variables relacionadas con la motivación laboral y el compromiso organizacional. Los instrumentos utilizados para esta medición fueron desarrollados con base en un marco teórico cuidadosamente revisado. Esta estrategia metodológica facilitó la obtención de datos precisos y significativos sobre las dinámicas de motivación y compromiso en el contexto laboral analizado.

Aspectos éticos: Se aseguró la participación voluntaria de los sujetos y se cumplieron con las normas APA. Asimismo, se aplicó el Código de Ética de la UCV (2022), cubriendo los principios fundamentales establecidos desde el artículo 4 hasta el artículo 9. Esta rigurosa aplicación de estándares éticos garantizó el respeto y la protección de los derechos de los participantes durante todo el proceso de investigación. Estos artículos tratan sobre la obligación del investigador, la aptitud

científica requerida, la meticulosidad en el trabajo, la sinceridad, la búsqueda del bienestar, así como la integridad y la autonomía.

Se demostró un respeto significativo hacia los participantes mediante un proceso de consentimiento informado y voluntario, asegurando que comprendieran plenamente el propósito y los procedimientos de la investigación. Se puso énfasis en proteger la confidencialidad y privacidad de los datos, salvaguardando la integridad y el bienestar de los individuos involucrados. Estas medidas subrayan el compromiso con la integridad académica y los estándares éticos en la investigación científica.

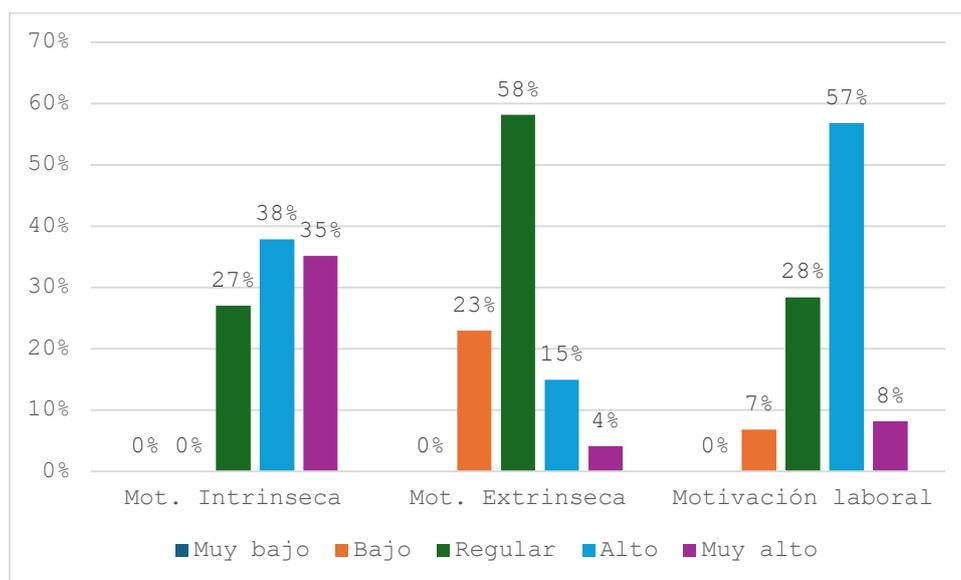
III. RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

Se presentan los resultados descriptivos para ambas variables.

Figura 1

Resultados descriptivos para la motivación laboral y sus dimensiones



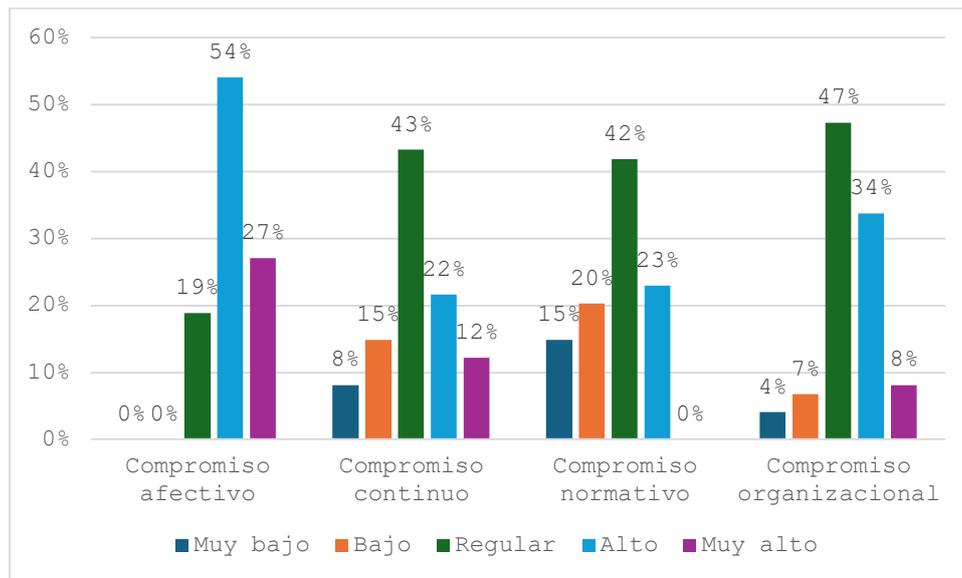
En la figura 1 se observa que el 38% de los servidores públicos calificaron en un nivel alto la motivación intrínseca., mientras que un 35% expresaron un valor muy alto. Además, para la motivación extrínseca, el 58% expresó que su motivación se encontraba en un nivel regular, mientras que un 23% expresó que este era de un nivel bajo. Y de forma conjunta, el 57% expresó que su motivación laboral se encontraba en un nivel alto y un 28% que estaba en un nivel regular.

En la municipalidad de Ayacucho, la motivación laboral de los servidores públicos presenta un resultado variado donde muchos empleados muestran un alto grado de satisfacción y compromiso personal con su trabajo, reflejando una motivación intrínseca significativa, existen también claros indicios de que los factores extrínsecos como condiciones de trabajo, reconocimientos y políticas de incentivos no están del todo alineados con las expectativas o necesidades de los trabajadores. Este desbalance sugiere que, mientras algunos empleados encuentran gratificación personal y profesional en sus roles, otros perciben una falta de apoyo externo, lo que

podría influir negativamente en su rendimiento general y satisfacción. Optimizar estos factores extrínsecos podría no solo mejorar la motivación general sino también equilibrar la satisfacción laboral a través de la plantilla.

Figura 2

Resultados descriptivos para el compromiso organizacional y sus dimensiones



En la figura 2 se observa que el 54% de los servidores públicos calificaron en un nivel alto el compromiso afectivo., mientras que un 27% expresaron un valor muy alto. También, para el compromiso continuo, el 43% expresó que su compromiso en este aspecto se encontraba en un nivel regular, mientras que un 22% expresó que este era de un nivel alto. Además, el 42% expresó que su compromiso normativo era de un nivel regular, y el 23% que era en un nivel alto. Estos resultados descriptivos parciales conllevan a afirma que un 47% considera que su compromiso organizacional es de un nivel regular, y un 34% de un nivel alto.

En la municipalidad de Ayacucho, los servidores públicos muestran un aspecto variado de compromiso hacia la organización, expresado a través de compromisos afectivo, continuo y normativo. Se observa un grado considerable de compromiso afectivo, indicando que muchos empleados sienten un vínculo emocional fuerte y personal con la municipalidad, lo que posiblemente facilita un sentido de lealtad y pertenencia. Sin embargo, el compromiso continuo, que refleja la evaluación de la efectividad mediante la contribución personal a los objetivos organizacionales, y el

compromiso normativo, relacionado con la percepción de obligaciones morales hacia la organización, muestran niveles más moderados. Estos hallazgos sugieren que, aunque existe un sentimiento positivo hacia la organización, la motivación para contribuir efectivamente y sentirse moralmente obligado a permanecer podría necesitar fortalecimiento, reflejando oportunidades para políticas orientadas a mejorar la integración y efectividad de los empleados en sus roles.

Se observa que el tipo de motivación principal en la población de servidores públicos de la municipalidad en estudio corresponde a la motivación intrínseca., mientras que la motivación extrínseca requiere ser complementada con programas de incentivo. Por otra parte, se identificó que el tipo de compromiso principal en esta población corresponde al compromiso afectivo caracterizado por un apego a la institución y lo que representa.

3.2 Resultados inferenciales

Se presentan los resultados de la prueba de normalidad.

Tabla 1

Prueba de hipótesis

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Motivación laboral	,328	74	,000
Compromiso organizacional	,237	74	,000

En la tabla 1 se presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las variables Motivación Laboral y Compromiso Organizacional en una municipalidad revelaron significancias de 0,000, rechazando la hipótesis de la existencia de normalidad para ambas distribuciones. Esto indica una desviación de la normalidad, lo que sugiere que los datos no están distribuidos de manera uniforme y probablemente estén influenciados por factores externos e internos.

En base a haber identificado que no existe normalidad en los datos, es inapropiado aplicar pruebas paramétricas que asumen distribuciones normales para

analizar correlaciones entre estas variables. Por lo tanto, es recomendable utilizar la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para estudiar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. Esta prueba es adecuada para manejar datos con distribuciones no normales.

Respecto a la hipótesis principal de la investigación, esta fue:

Ho: La motivación laboral no se relaciona directamente con el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.

Ha: La motivación laboral se relaciona directamente con el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.

Se evaluó y se obtuvo la siguiente tabla, considerando un nivel de significancia del 5% para la prueba de hipótesis.

Tabla 2

Prueba de hipótesis principal

Correlaciones			
		Motivación laboral	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,681** 74
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,681** ,000 74
			74

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

La tabla 2 presenta los resultados de la prueba de hipótesis principal que afirmaba la correlación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional para una muestra de 74 individuos. Con un nivel de significancia establecido en 0.05 (bilateral), se observó unas correlaciones positivas de 0,681 con una significancia menor a 0.05. De forma complementaria, en el anexo 6 se observa las demás correlaciones existentes entre las dimensiones de ambas variables.

Esto implica que a medida que los empleados que se sienten más motivados en su trabajo también tienden a estar comprometidos con su organización. La significancia del resultado sugiere que esta relación no es producto del azar, sino que refleja una conexión real y relevante. Este hallazgo destaca la importancia de fomentar un ambiente de trabajo que motive a los empleados, debido que esto podría traducirse en un mayor compromiso y lealtad hacia la organización.

Respecto a la hipótesis específica 1 de la investigación, esta fue:

Ho: La motivación laboral no se relaciona con el compromiso afectivo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.

Ha: La motivación laboral se relaciona con el compromiso afectivo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.

Se evaluó y se obtuvo la siguiente tabla, considerando un nivel de significancia del 5% para la prueba de hipótesis.

Tabla 3

Prueba de hipótesis específica 1

		Correlaciones	
		Motivación laboral	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coeficiente de correlación 1,000	,639**
		Sig. (bilateral)	.
		N	74
	Compromiso afectivo	Coeficiente de correlación ,639**	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	74

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

La tabla 3 presenta los resultados de la prueba de hipótesis específica 1 que afirmaba que existe correlación entre la motivación laboral y el compromiso afectivo para una muestra de 74 individuos. Con un nivel de significancia establecido en 0.05 (bilateral), se observó unas correlaciones positivas de 0,639 con una significancia menor a 0.05; y una correlación moderada. El análisis de la hipótesis reveló una

correlación positiva y moderada entre la motivación laboral y el compromiso afectivo, lo que sugiere que a medida que los empleados se sienten más motivados en su trabajo, también tienden a desarrollar un mayor apego emocional hacia la organización.

Respecto a la hipótesis específica 2 de la investigación, esta fue:

Ho: La motivación laboral no se relaciona con el compromiso continuo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.

Ha: La motivación laboral se relaciona con el compromiso continuo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.

Se evaluó y se obtuvo la siguiente tabla, considerando un nivel de significancia del 5% para la prueba de hipótesis.

Tabla 4

Prueba de hipótesis específica 2

Correlaciones			
		Motivación laboral	Compromiso continuo
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coeficiente de correlación 1,000	,546**
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	74	74
Rho de Spearman	Compromiso continuo	Coeficiente de correlación ,546**	1,000
	Sig. (bilateral)	,001	.
	N	74	74

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

La tabla 4 presenta los resultados de la prueba de hipótesis que afirmaba la correlación entre la motivación laboral y el compromiso continuo para una muestra de 74 individuos. Con un nivel de significancia establecido en 0.05 (bilateral), se observó unas correlaciones positivas de 0,546 con una significancia menor a 0.05. El análisis de la hipótesis mostró una relación positiva y moderada entre la motivación laboral y el compromiso continuo, lo que sugiere que un aumento en la motivación laboral

puede estar vinculado a un mayor compromiso de los empleados con la organización a lo largo del tiempo.

Respecto a la hipótesis específica 3 de la investigación, esta fue:

Ho: La motivación laboral no se relaciona con el compromiso normativo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.

Ha: La motivación laboral se relaciona con el compromiso normativo en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.

Se evaluó y se obtuvo la siguiente tabla, considerando un nivel de significancia del 5% para la prueba de hipótesis.

Tabla 5

Prueba de hipótesis específica 3

		Correlaciones		
			Motivación laboral	Compromiso normativo
Rho de Spearman	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,595**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	74	74
	Compromiso normativo	Coeficiente de correlación	,595**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	74	74

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

La tabla 5 presenta los resultados de la prueba de hipótesis que afirmaba la correlación entre la motivación laboral y el compromiso normativo para una muestra de 74 individuos. Con un nivel de significancia establecido en 0.05 (bilateral), se observó una correlación positiva de 0,595 con una significancia menor a 0.05; lo que refleja una correlación moderada, evidenciando que estas variables están significativamente ligadas en la muestra evaluada. Sin embargo, es importante considerar que la correlación no implica causalidad directa y que otros factores también pueden influir en esta relación.

IV. DISCUSIÓN

La discusión se realizó en función del objetivo general y los específicos. El general fue determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, en 2024. Los resultados de la prueba de hipótesis muestran una correlación significativa entre ambas variables, sugiriendo que los empleados más motivados se asocian con estar más comprometidos con su organización.

Este hallazgo resalta la importancia de promover un ambiente de trabajo que fomente la motivación, lo que puede traducirse con un mayor compromiso y lealtad de los empleados hacia la institución. Sin embargo, es esencial considerar que esta correlación no implica una causalidad directa, y otros son los factores que pueden influir en esta relación, por lo que las estrategias organizacionales deben ser holísticas e integrales. La investigación confirmó que la motivación laboral y el compromiso organizacional están estrechamente relacionados en los servidores públicos de la municipalidad. Los resultados evidencian también la necesidad de fomentar un entorno laboral que motive a los empleados, no solo para mejorar su compromiso, sino también para optimizar el desempeño organizacional.

Los modelos teóricos de Maslow y Herzberg han explorado diversas dimensiones psicológicas, sociales y organizacionales que afectan el comportamiento y la actitud de los empleados en el lugar de trabajo. Estas teorías proporcionaron un aporte al entendimiento de la complejidad de estos fenómenos, y con ello se refuerza los resultados de la investigación. Aunque también dejan espacio para la evolución e integración de nuevos enfoques que consideren las realidades cambiantes del entorno laboral actual.

Sobre el vacío de conocimiento que abordó la investigación, se identificó que existe literatura sobre la motivación laboral y el compromiso organizacional que resultó útil para una comprensión adecuada de estos fenómenos en dicho contexto. Con la información que se encontró sustento para informar que, para mejorar la gestión del talento humano en el ámbito público, con el compromiso de los trabajadores, se debe atender y cultivar un ambiente laboral armonioso basado en la motivación al trabajador.

Los antecedentes nacionales también apoyan los hallazgos de este estudio. Leguía-Maucaylle (2019) realizó una investigación similar que encontró una correlación positiva entre la motivación laboral y el compromiso organizacional. Los resultados mostraron que un aumento en la motivación laboral se correlaciona con un incremento en el compromiso organizacional y viceversa. Estos hallazgos refuerzan la idea de que las estrategias para mejorar la motivación pueden tener un impacto positivo significativo en el compromiso de los empleados.

El hallazgo de que el compromiso afectivo es el tipo predominante de compromiso entre los servidores públicos de la municipalidad es particularmente relevante. Este tipo de compromiso, basado en el apego emocional, puede ser más duradero y resistente a los cambios organizacionales. Las organizaciones que logran cultivar este tipo de compromiso entre sus empleados probablemente experimenten mayores niveles de retención y satisfacción laboral. Por lo tanto, las estrategias de gestión deberían enfocarse en fortalecer los lazos emocionales entre los empleados y la institución.

Es importante destacar que la motivación en el trabajo impacta no solo en el compromiso de cada persona, sino también en el ambiente general de la organización. Cuando los empleados están motivados, son más propensos a colaborar con sus colegas y a participar en proyectos que favorecen a la organización en su conjunto. Este incremento en la cooperación y la iniciativa no solo fortalece los lazos dentro del equipo, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida y cohesiva. Por ello, fomentar la motivación es clave no solo para el éxito individual, sino también para asegurar el bienestar y la efectividad sostenida de la organización.

El compromiso afectivo, que representa el vínculo emocional de los empleados con su lugar de trabajo, influye en su deseo de seguir formando parte de la organización y en su disposición a esforzarse más allá de lo esperado. Este tipo de compromiso es particularmente importante en el sector público, donde la continuidad y el conocimiento institucional son esenciales para brindar servicios eficientes. Aquellos empleados con un alto grado de compromiso afectivo tienden a ser más resilientes ante los desafíos y los cambios, lo que les permite adaptarse mejor a nuevas políticas o procedimientos sin perder de vista los objetivos organizacionales.

Así, el compromiso afectivo se convierte en un elemento estratégico que apoya la estabilidad y el crecimiento de la organización.

Es crucial que el desarrollo de políticas y prácticas que promuevan tanto la motivación como el compromiso afectivo sea un proceso constante y adaptable. Dado que las necesidades y expectativas de los empleados pueden cambiar con el tiempo, las organizaciones deben estar preparadas para ajustar sus enfoques en respuesta a estos cambios. Evaluar regularmente estos factores mediante encuestas de satisfacción y otras herramientas de medición puede ofrecer información valiosa para identificar áreas de mejora y crear intervenciones específicas que atiendan las inquietudes de los empleados. En resumen, una gestión que priorice el bienestar de los empleados no solo mejora su experiencia laboral, sino que también fortalece la capacidad de la organización para alcanzar sus metas a largo plazo.

Acercas del objetivo específico 1, que fue determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso afectivo se halló una relación significativa entre las variables. Los fundamentos teóricos se basan en la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, que proporcionó un marco para entender cómo las necesidades intrínsecas influyen en el comportamiento laboral y el compromiso. Esta teoría sugiere que cuando se satisfacen las necesidades internas de los empleados, como el reconocimiento y la autorrealización, es más probable que desarrollen un compromiso sólido con su organización.

Se demostró que la motivación laboral y el compromiso afectivo son factores cruciales para el éxito organizacional en la municipalidad. Las correlaciones destacan la necesidad de fomentar un entorno que promueva la satisfacción interna de los empleados. Al hacerlo, las organizaciones no solo mejoran el compromiso y la lealtad de los empleados, sino que también podrán beneficiarse de un entorno laboral más positivo y productivo. Estos hallazgos proporcionan una base para desarrollar políticas y prácticas de gestión que se alineen con las necesidades y motivaciones de los servidores públicos.

Estos resultados son importantes para la gestión de recursos humanos en el sector público. Fomentar la motivación intrínseca podría ser una estrategia clave para aumentar el compromiso organizacional. Esto puede lograrse a través de la creación

de un entorno de trabajo que valore y reconozca el esfuerzo individual, proporcione oportunidades de desarrollo personal y profesional, y permita a los empleados sentir que su trabajo es significativo y valioso. Además, complementar la motivación extrínseca con programas de incentivos adecuados podría potenciar aún más el compromiso de los empleados.

En relación con el objetivo específico 2, que buscaba identificar la conexión entre la motivación laboral y el compromiso continuo, se encontró una relación significativa entre estas variables. Esto resalta la interdependencia entre la satisfacción personal de los empleados y su fidelidad hacia la organización; y más bien lo vincula con la motivación laboral. La similitud de resultados entre diferentes contextos sugiere que las estrategias que fomentan la motivación interna pueden ser aplicables de manera generalizada; tal es el caso de Kaveski et al. (2022) quienes encontraron que la motivación intrínseca como la cultura organizacional tienen una influencia positiva en el compromiso afectivo a través de controles informales. El estudio resalta la importancia de un entorno de trabajo que apoye la motivación intrínseca, lo que es consistente con los hallazgos de esta investigación.

Además, Tziner et al. (2023) recomienda a los gerentes enfocarse en empleados con motivación y tendencias psicológicas para mejorar el compromiso y promover una relación más saludable con el trabajo. Estos resultados complementan el presente estudio al subrayar la necesidad de gestionar aspectos psicológicos específicos que pueden moderar la relación entre motivación laboral y compromiso.

El análisis del objetivo específico 3 se llevó a cabo utilizando la prueba de correlación de Spearman para examinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso normativo. Este enfoque, aplicado al contexto de la municipalidad de Ayacucho, reveló la importancia de la motivación laboral en el fortalecimiento del compromiso normativo entre los servidores públicos. Los hallazgos indican que cuando los empleados experimentan emociones de motivación y un sentido de propósito en su trabajo, tienden a mostrar un compromiso más fuerte hacia la organización. Esta relación no solo es esencial para mejorar el rendimiento individual, sino que es clave para crear un entorno laboral más unido y eficiente. Además, un alto nivel de compromiso normativo puede llevar a una menor rotación de personal,

mayor lealtad institucional y un sentido de pertenencia más profundo, lo que en última instancia beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

Además, se revisó la teoría del reforzamiento de Skinner que ofreció una perspectiva adicional sobre cómo los incentivos pueden influir en el comportamiento de los empleados. En el contexto laboral, esto sugiere que los empleadores pueden utilizar diversas técnicas de refuerzo para fomentar comportamientos deseados, como el aumento del compromiso organizacional. Aplicar estas técnicas puede incluir recompensas por el desempeño, reconocimiento público y mejoras en las condiciones laborales.

Esta relación implica que, cuando los empleados reciben beneficios tangibles y son reconocidos por su trabajo, se sienten más obligados a cumplir con las expectativas organizacionales. Este hallazgo es relevante para las estrategias de gestión, debido que subraya la importancia de diseñar sistemas de incentivos que refuercen el compromiso normativo de los trabajadores y conlleven al progreso institucional.

V. CONCLUSIONES

Primera, se concluye para el objetivo general que existe una relación significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024. Es esencial que las instituciones adopten estrategias integrales que fortalezcan tanto la motivación como el compromiso de sus empleados.

Segunda, se concluye para el objetivo específico 1 que existe una relación significativa entre la motivación laboral y el compromiso afectivo en los servidores públicos de la municipalidad del estudio. A partir de esto, resulta relevante que las instituciones adopten estrategias integrales que fortalezcan la motivación laboral de sus empleados para lograr un compromiso emocional de ellos con la institución.

Tercera, se concluye para el objetivo específico 2 que existe una relación significativa entre la motivación laboral y el compromiso continuo en los servidores públicos de la municipalidad del estudio. Es fundamental que las instituciones desarrollen políticas y prácticas que cultiven la motivación hacia sus empleados, lo que contribuye a mantener su permanencia en la institución.

Cuarta, se concluye para el objetivo específico 3 que existe una relación significativa entre la motivación laboral y el compromiso normativo en los servidores públicos de la municipalidad del estudio. Es importante que las instituciones implementen estrategias que fomenten el conocimiento y propósito de las normas, debido que esto fortalece el compromiso de los trabajadores con sus obligaciones en la institución.

VI. RECOMENDACIONES

Primera, se recomienda al Alcalde de la municipalidad a fomentar políticas internas para un ambiente laboral que estimule la motivación, debido que esto puede traducirse en un mayor compromiso y lealtad hacia la organización.

Segunda, sugerir al Área de Gestión de Talento Humano que las estrategias de gestión deben enfocarse en fortalecer la motivación laboral, debido que el compromiso afectivo es una conexión primordial que fortalece el vínculo con la institución.

Tercera, a los jefes de cada área presente en el organigrama de la municipalidad a fomentar un ambiente de trabajo que potencie la motivación, con el fin de fortalecer la estabilidad del personal, y mejorar la cohesión dentro de la institución.

Cuarta, al Gerente Municipal plantear una cultura organizacional más sólida y alineada con los valores, objetivos y principios institucionales, que promueva un compromiso con las normas institucionales.

REFERENCIA

- Abiddin, N.Z. (2023). The effect of leadership style and motivation element on entrepreneurial tendencies amongst students at a public higher education institution. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 15 (6), pp. 560-574. DOI: 10.1504/IJEV.2023.136298
- Adewuyi, O.W., Gbemi-Ogunleye, P.F. (2023). Relationship between Mentoring, Staff Motivation and Achievement of Organizational Set-Goals in Libraries of Public Tertiary Institutions in Lagos State, Nigeria. *International Information and Library Review*, 55 (4), pp. 348-355. DOI: 10.1080/10572317.2023.2271365
- Afshar, H.S., Doosti, M. (2016). Investigating the impact of job satisfaction/dissatisfaction on Iranian English teachers' job performance. *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 4 (1), pp. 97-115. [http://www.urmia.ac.ir/sites/www.urmia.ac.ir/files/\(7\)_0.pdf](http://www.urmia.ac.ir/sites/www.urmia.ac.ir/files/(7)_0.pdf)
- Alobaydi, D., Johnson, B.J., Templin, J. (2019). Iraq's tough governance setting: Examining the importance of self-sacrifice over institutions to public service motivation. *Journal of Contemporary Iraq and the Arab World*, 13 (2-3), pp. 181-20. DOI: 10.1386/jciaw_00007_1
- Barsoum, G. (2016). The Public Sector as the Employer of Choice among Youth in Egypt: The Relevance of Public Service Motivation Theory. *International Journal of Public Administration*, 39 (3), pp. 205-215. Doi: 10.1080/01900692.2015.1004082
- Bayser, B.E. (2022). Motivation and work performance in the nursing staff of a public institution of the Autonomous City of Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnologia*, 2, art. no. 12. DOI: 10.56294/saludcyt202212
- Camilleri, M.A., Troise, C., Morrison, A.M. (2024). Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *Tourism Review*, 79 (1), pp. 85-103. DOI: 10.1108/TR-12-2022-0611
- CEPAL (2020b). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Informe Especial COVID-19, N° 4, Santiago, julio.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020a). Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones. Informe Especial COVID-19, N° 5, Santiago, julio. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45782-enfrentar-efectos-cada-vez-mayores-covid-19-reactivacion-igualdad-nuevas>

Chrisnanto, C., Riyanto, S. (2024). The Effect of Work Discipline, Organizational Commitment and Work Motivation on Employee Performance of the Directorate General of Construction Development Minister For Public Works and Housing Republic of Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 10 (5), pp. 159-164. DOI: 10.32479/irmm.10474

Çivit, S., Göncü-Köse, A. (2024). Relationships of Transformational and Paternalistic Leadership Styles With Follower Needs, Multidimensional Work Motivations and Organizational Commitment: A Mediated Model *Psychological Reports*. DOI: 10.1177/00332941241226905

Cruz Labrín, M. E. (2023) Motivación y compromiso organizacional del personal en la subgerencia de deportes y recreación de la Municipalidad Metropolitana de Lima en 2022. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10521>

Espinoza-Casco, R.J., Sánchez-Camargo, M.R., Velasco-Taipe, M.A., Gonzales-Sánchez, A., Romero-Carazas, R., Mory-Chiparra, W.E. (2023). *Methodology and statistics in scientific research*. Ed. Puerto Madera Editorial Académica. <https://doi.org/10.55204/PMEA.17>

Gestión (2022). ¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan? *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comprometen-peruanos-empresa-108397-noticia/>

Grande (2019). Motivación laboral: entre lo que dice y hace el líder. *Diario El peruano*. 05 de diciembre 2019. <https://elperuano.pe/noticia/87239-motivacion-laboral-entre-lo-que-dice-y-hace-el-lider>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. p. (2014). Metodología de la Investigación(6ta Ed). Mc Graw Hill Interamericana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta(1a Ed.). McGraw-Hill Interamericana. <http://190.57.147.202:90/xmlui/handle/123456789/2661>
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? Harvard Business Review, 46(1), 13-22. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0188-6266201900010019400026&lng=en
- Ibrahim, M.U., Maidin, A., Irwandy, Sidin, I., Rivai, F., Shaleh, K. (2023). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurse Performance with Work Motivation as a Mediating Factor at I Lagaligo East Luwu Hospital In 2022. Pharmacognosy Journal, 15 (2), pp. 319-324. DOI: 10.5530/pj.2023.15.47
- Ingsih, K., Jamalia, F.D., Suhana, S. (2024). Increasing OSH, Work Motivation, Employee Performance and Organizational Commitment of Hospital Employees. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 11 (6), pp. 194-202. DOI: 10.36941/ajis-2022-0161
- Jelly, Y.L., Mus, A.R., Ramlawati, Serang, S. (2024). The influence of discipline, work environment, and organizational commitment on employee performance through motivation in pt. Bank people indonesia tbk makassar city region. Revista de Gestao Social e Ambiental, 18 (7). DOI: 10.24857/rgsa.v18n7-006
- Jonek-Kowalska, I., Musioł-Urbańczyk, A., Podgórska, M., Wolny, M. (2021). Does motivation matter in evaluation of research institutions? Evidence from Polish public universities. Technology in Society, 67, art. no. 101782. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101782
- Kaewprasert, K. (2021). Usage motivation of a new health application in the elderly and the general public through family institution and social media channels. E3S Web of Conferences, 258, art. no. 07048. DOI: 10.1051/e3sconf/202125807048

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Condiciones psicológicas del compromiso personal y de la falta de compromiso en el trabajo]. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaveski, Itzhak David Simão, & Beuren, Ilse Maria. (2022). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. *Innovar*, 32(84), 97-110. Epub May 17, 2022. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W.B., Dello, S., Bruyneel, L., Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation—across-sectional study. *Human Resources for Health*, 22 (1), art. no. 8. DOI: 10.1186/s12960-023-00886-6
- Leguía-Maucaylle (2019). Motivación laboral y compromiso organizacional (engagement) en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas, Apurímac 2019. Universidad Nacional José María Arguedas. <https://hdl.handle.net/20.500.14168/508>
- Lescano-López, G. S. (2020) Compromiso Organizacional y Motivación Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz-Ancash 2019. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/4613>
- Lu, D., Chen, C.H. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment *Mobile Information Systems*, 2022, art. no. 7919963. DOI: 10.1155/2022/7919963
- Malkoc, N., Dal, S. (2021). The relationship between management styles and trainers' job motivation in the public institutions (2021) *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10 (1), pp. 108-114. DOI: 10.11591/ijere.v10i1.20816

- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, no. 1, p. 61-89, ISSN: 1053-4822.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. ISSN: 1053-4822.
- Morris, G., Mo, J. (2023). Exploring the employment motivation, job satisfaction and dissatisfaction of university English instructors in public institutions: a Chinese case study análisis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (1), art. no. 717. DOI: 10.1057/s41599-023-02228-2
- MTPE (2021). El MTPE ratifica compromiso de continuar implementando acciones para erradicar el trabajo forzoso hacia el 2025. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/340441-el-mtpe-ratifica-compromiso-de-continuar-implementando-acciones-para-erradicar-el-trabajo-forzoso-hacia-el-2025>
- OIT (2020b). Formación profesional en la respuesta a la crisis y en las estrategias de recuperación y transformación. Informe de la Encuesta 2020, Ginebra. <https://www.oitcinterfor.org/en/node/7904>
- Organización Internacional del Trabajo-OIT (2019). Tema especial. Empleabilidad juvenil. Panorama laboral juvenil en América Latina y el Caribe. Panorama Laboral 2019: América Latina y el Caribe, Lima, enero. <https://www.ilo.org/es/migration-stub-4877/empleo-juvenil-en-america-latina-y-el-caribe>
- Organización Internacional del Trabajo-OIT (2020a). América Latina y el Caribe: tasas de participación, ocupación y desocupación nacional por año, según país y tramo de edad, 2010-2020. Sistema de Información y Análisis Laboral de América Latina y el Caribe (SIALC). Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_867497.pdf

- Rafique, M.A., Hou, Y., Chudhery, M.A.Z., Gull, N., Ahmed, S.J. (2023). The dimensional linkage between public service motivation and innovative behavior in public sector institutions; the mediating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26 (1), pp. 207-229. DOI: 10.1108/EJIM-02-2021-0098
- RCU N°470-UCV (2022). Código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo. Versión 1. Trujillo 19 de julio de 2022.
- Rosadi, B., Debora, M., Silalahi, B.A. (2022). The effects of beureaucratic leadership towards motivation and job performance of employees of public service institution: A Study in Indonesia. *Res Militaris*, 12 (1), pp. 30-43. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85131116748&partnerID=40&md5=27f83de7ed28c7a990203c946c76ff81>
- Sagituly, G., Guo, J. (2021). The influence of work motivation on organizational commitment among civil servants of Kazakhstan: Analyzing the mediating role of job satisfaction. *Lex Localis*, 19 (3), pp. 543-567. DOI: 10.4335/19.3.543-567(2021)
- Skinner, B. F. (1948). The science of human behavior is used to eliminate poverty, sexual expression, government as we know it, create a lifestyle without that such as was. <https://www.bfskinner.org/newtestsite/wp-content/uploads/2014/02/ScienceHumanBehavior.pdf>
- Tegegne, E., Deml, Y.A., Yirdaw, G., Bewket, Y. (2024). Work motivation and factors associated with it among health professionals in Debre Markos Comprehensive Specialized Hospital. *Scientific Reports*, 14 (1). DOI: 10.1038/s41598-024-52409-5
- Tziner, Aharon, & Tanami, Miri. (2023). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 65-74. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a10>
- UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) (2020), “El impacto del COVID-19 en la salud mental de adolescentes y jóvenes”, Nueva York [en

línea] <https://www.unicef.org/lac/el-impacto-del-covid-19-en-la-saludmental-de-adolescentes-y-j%C3%B3venes>.

Xie, Z. (2023). Work motivation and organisational commitment among inclusive education teachers in China: the mediating role of job crafting. *International Journal of Developmental Disabilities*, 69 (6), pp. 896-905. DOI: 10.1080/20473869.2022.2042157

Yauri-Chagua (2018). *Compromiso organizacional y gestión del talento humano en el nivel secundaria*, Distrito de Independencia, 2018. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/4630>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia y operacionalización de variables

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO: Motivación laboral y compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024					
AUTORA: Valdez Palomino, María Cristina					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES		METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo la motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>(a) ¿Cómo la motivación laboral se relaciona con el compromiso afectivo en los servidores públicos de una Municipalidad</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>(a) Determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso afectivo en los servidores públicos de una Municipalidad</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La motivación laboral se relaciona directamente con el compromiso organizacional en los servidores públicos de una Municipalidad Provincial en Ayacucho, 2024.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>(a) La motivación laboral se relaciona con el compromiso afectivo en los servidores públicos de una Municipalidad</p>	Variable 1. Motivación laboral		<p>Tipo de investigación:</p> <p style="text-align: center;">BÁSICA</p> <p>Diseño de investigación</p> <p style="text-align: center;">NO EXPERIMENTAL</p> <p>Enfoque</p> <p style="text-align: center;">CUANTITATIVO</p> <p>Nivel</p> <p style="text-align: center;">CORRELACIONAL</p> <p>Técnica</p> <p style="text-align: center;">ENCUESTA</p> <p>Instrumento</p>
			<p>Motivación intrínseca</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Logro - Responsabilidad - Desarrollo Personal - Interés en el Trabajo - Variedad en las Tareas - Sentido de Propósito - Autonomía - Feedback - Desafío 	
			<p>Motivación extrínseca</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Salario - Beneficios - Reconocimiento Externo - Seguridad Laboral - Condiciones de Trabajo - Oportunidades de Ascenso - Prestigio - Competencia - Horario Flexible 	

Provincial en Ayacucho, 2024? (b) ¿Cómo la motivación laboral se relaciona con el compromiso continuo en los servidores públicos de una Municipalidad	Provincial en Ayacucho, 2024 (b) Determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso continuo en los servidores públicos de una Municipalidad	Provincial en Ayacucho, 2024. (b) La motivación laboral se relaciona con el compromiso continuo en los servidores públicos de una Municipalidad		Reconocimiento Interno	CUESTIONARIO Población 82 SERVIDORES PÚBLICOS Muestra 74 SERVIDORES PÚBLICOS Muestreo Probabilístico de acuerdo al código de sus contratos laborales.
Provincial en Ayacucho, 2024? (c) ¿Cómo la motivación laboral se relaciona con el compromiso normativo en los servidores públicos de una Municipalidad	Provincial en Ayacucho, 2024? (c) Determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso normativo en los servidores públicos de una Municipalidad	Provincial en Ayacucho, 2024. (c) La motivación laboral se relaciona con el compromiso normativo en los servidores públicos de una Municipalidad			
Provincial en Ayacucho, 2024?	Provincial en Ayacucho, 2024.	Provincial en Ayacucho, 2024.	Variable 2. Compromiso organizacional		
			Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación con la organización - Lealtad organizacional - Esfuerzo discrecional - Orgullo de pertenencia - Integración personal-organización 	
			Compromiso continuo	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de salida - Valores personales - Compromisos adquiridos - Inversión en la organización - Expectativas de futuro 	
			Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de deber - Cumplimiento de normas - Expectativas sociales - Identificación externa - Estabilidad relacional 	

Anexo 2. Tabla de operacionalización de variables

Motivación Laboral

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Motivación laboral	La motivación laboral se refiere al impulso interno que lleva a los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo y dedicación. (Herzberg, 1968)	La motivación laboral se operacionaliza en la motivación intrínseca y la motivación extrínseca que corresponde a los factores higiénicos y los factores motivadores propuestos por Herzberg (1968).	Motivación intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Logro - Responsabilidad - Desarrollo Personal - Interés en el Trabajo - Variedad en las Tareas - Sentido de Propósito - Autonomía - Feedback - Desafío 	Escala ordinal
			Motivación extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> - Salario - Beneficios - Reconocimiento Externo - Seguridad Laboral - Condiciones de Trabajo - Oportunidades de Ascenso - Prestigio - Competencia - Horario Flexible - Reconocimiento Interno 	Escala ordinal

Compromiso organizacional

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Compromiso Organizacional	El Compromiso Organizacional se refiere al vínculo psicológico y emocional que los empleados establecen con su organización. Se manifiesta a través de la identificación con los valores de la empresa, la lealtad hacia la misma, y el deseo de permanecer en ella y contribuir activamente a su éxito. (Meyer y Allen, 1991)	El compromiso organizacional se operacionaliza en el compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo.	Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> – Identificación con la organización – Lealtad organizacional – Esfuerzo discrecional – Orgullo de pertenencia – Integración personal-organización 	Escala ordinal
			Compromiso continuo	<ul style="list-style-type: none"> – Costo de salida – Valores personales – Compromisos adquiridos – Inversión en la organización – Expectativas de futuro 	Escala ordinal
			Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> – Sentido de deber – Cumplimiento de normas – Expectativas sociales – Identificación externa – Estabilidad relacional 	Escala ordinal

Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

Motivación Laboral y Compromiso Organizacional

Buenos días,

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre la motivación laboral y el compromiso organizacional en la municipalidad. La encuesta es de naturaleza anónima y sus respuestas sólo será utilizada para fines del reporte de investigación. Se solicita responder con sinceridad a las siguientes preguntas.

Escala de respuesta:

1= Muy bajo 2=Bajo 3= Regular 4= Alto 5= Muy Alto

Ítem Nº	CUESTIONARIO	Nivel				
		1	2	3	4	5
	Variable Motivación Laboral					
	Motivación intrínseca					
1	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores					
2	Tengo la oportunidad de lograr metas desafiantes en mi trabajo					
3	Siento que tengo la responsabilidad y autonomía necesarias para realizar mi trabajo de manera efectiva					
4	El trabajo me ofrece oportunidades para aprender y desarrollarme profesionalmente					
5	Me siento intrínsecamente interesado en las tareas que realizo en mi trabajo					
6	Mi trabajo ofrece una variedad de tareas que despiertan mi interés y me mantienen comprometido					
7	Siento que mi trabajo tiene un propósito significativo y contribuye a objetivos más grandes					
8	Tengo libertad para tomar decisiones y elegir cómo llevar a cabo mis tareas en mi trabajo					
9	Recibo retroalimentación regular sobre mi desempeño en el trabajo					
10	Mi trabajo me desafía intelectualmente y me permite crecer					
	Motivación extrínseca					
11	Considero que mi salario es justo y adecuado para mi trabajo y esfuerzo					
12	Los beneficios que recibo (como seguro médico, bonos, etc.) son satisfactorios y me motivan a desempeñarme bien en mi trabajo					
13	Mi trabajo ES valorado y reconocido por personas fuera de mi institución					

14	Siento que mi trabajo es seguro y estable en términos de continuidad laboral					
15	Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y contribuyen a mi comodidad y bienestar					
16	Existen oportunidades claras y alcanzables para avanzar en mi carrera dentro de la organización					
17	El prestigio asociado con mi posición laboral es importante para mí y me motiva a desempeñarme bien					
18	La competencia y comparación con otros colegas me motivan a mejorar mi desempeño laboral					
19	El horario de trabajo flexible o la posibilidad de trabajar desde casa son beneficios que me motivan en mi trabajo					
20	Recibo elogios y reconocimientos por parte de mis superiores y compañeros de trabajo					
	Variable Compromiso organizacional					
	Compromiso afectivo					
21	Me identifico personalmente con los valores y objetivos de la organización para la que trabajo					
22	Me siento leal a mi organización y estoy dispuesto(a) poner esfuerzo adicional para su éxito					
23	Estoy dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales más allá de mis deberes específicos para ayudar a la organización					
24	Siento orgullo de formar parte de esta organización					
25	Siento que mi identidad personal está vinculada estrechamente con mi pertenencia a esta organización					
	Compromiso continuo					
26	Considero que los costos asociados con dejar mi trabajo actual son muy altos					
27	Los valores y objetivos personales que tengo están alineados con los de mi institución					
28	He asumido compromisos específicos con mi organización que me hacen sentir obligado(a) a quedarme					
29	He invertido tiempo, energía o recursos en mi organización que me hacen sentir que debería quedarme					
30	Tengo expectativas positivas sobre mi futuro en esta organización					
	Compromiso normativo					
31	Siento que tengo una obligación moral o ética de permanecer en mi organización debido a los beneficios que he recibido					
32	Me siento obligado(a) a cumplir con las normas y reglamentos de mi organización, incluso cuando no estoy de acuerdo con ellos					
33	Siento presión social de colegas, superiores u otros grupos para permanecer en mi organización					

34	El reconocimiento y la aprobación social que recibo por ser parte de esta organización me hacen sentir obligado(a) a quedarme					
35	Me siento obligado(a) a permanecer en mi organización debido a las relaciones estables y significativas que he desarrollado con colegas y superiores					

Anexo 4. Validación de Instrumentos de recolección de datos



Ficha de Validación de contenido para el instrumento

Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la presente investigación: "Motivación laboral y compromiso organizacional en los servidores públicos en una municipalidad de la Región Ayacucho, 2024". Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterio	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión / subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota: Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008)

Matriz de validación del cuestionario/guia de entrevista de la variable/categoría

Estimado Juez: leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 0 ó 1 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente).

Definición de la variable 1: La motivación laboral se refiere al impulso interno que lleva a los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo y dedicación. (Herzberg, 1968)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Dimensión 1 Motivación intrínseca	Reconocimiento	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores	1	1	1	1	Conforme
	Logro	Tengo la oportunidad de lograr metas desafiantes en mi trabajo	1	1	1	1	Conforme
	Responsabilidad	Siento que tengo la responsabilidad y autonomía necesarias para realizar mi trabajo de manera efectiva	1	1	1	1	Conforme
	Desarrollo Personal	El trabajo me ofrece oportunidades para aprender y desarrollarme profesionalmente	1	1	1	1	Conforme
	Interés en el Trabajo	Me siento intrínsecamente interesado en las tareas que realizo en mi trabajo	1	1	1	1	Conforme
	Variedad en las Tareas	Mi trabajo ofrece una variedad de tareas que despiertan mi interés y me mantienen comprometido	1	1	1	1	Conforme
	Sentido de Propósito	Siento que mi trabajo tiene un propósito significativo y contribuye a objetivos más grandes	1	1	1	1	Conforme
	Autonomía	Tengo libertad para tomar decisiones y elegir cómo llevar a cabo mis tareas en mi trabajo	1	1	1	1	Conforme

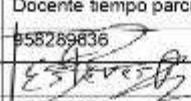
	Feedback	Recibo retroalimentación regular sobre mi desempeño en el trabajo	1	1	1	1	Conforme
	Desafío	Mi trabajo me desafía intelectualmente y me permite crecer	1	1	1	1	Conforme
Dimensión 2 Motivación extrínseca	Salario	Considero que mi salario es justo y adecuado para mi trabajo y esfuerzo	1	1	1	1	Conforme
	Beneficios	Los beneficios que recibo (como seguro médico, bonos, etc.) son satisfactorios y me motivan a desempeñarme bien en mi trabajo	1	1	1	1	Conforme
	Reconocimiento Externo	Mi trabajo ES valorado y reconocido por personas fuera de mi institución	1	1	1	1	Conforme
	Seguridad Laboral	Siento que mi trabajo es seguro y estable en términos de continuidad laboral	1	1	1	1	Conforme
	Condiciones de Trabajo	Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y contribuyen a mi comodidad y bienestar	1	1	1	1	Conforme
	Oportunidades de Ascenso	Existen oportunidades claras y alcanzables para avanzar en mi carrera dentro de la organización	1	1	1	1	Conforme
	Prestigio	El prestigio asociado con mi posición laboral es importante para mí y me motiva a desempeñarme bien	1	1	1	1	Conforme
	Competencia	La competencia y comparación con otros colegas me motivan a mejorar mi desempeño laboral	1	1	1	1	Conforme
	Horario Flexible	El horario de trabajo flexible o la posibilidad de trabajar desde casa son beneficios que me motivan en mi trabajo	1	1	1	1	Conforme
	Reconocimiento Interno	Recibo elogios y reconocimientos por parte de mis superiores y compañeros de trabajo	1	1	1	1	Conforme

Definición de la variable 2: El Compromiso Organizacional se refiere al vínculo psicológico y emocional que los empleados establecen con su organización. Este compromiso se manifiesta a través de la identificación con los valores de la empresa, la lealtad hacia la misma, y el deseo de permanecer en ella y contribuir activamente a su éxito. (Meyer y Allen, 1991)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Dimensión 1 Compromiso afectivo	Identificación con la Organización	Me identifico personalmente con los valores y objetivos de la organización para la que trabajo	1	1	1	1	Conforme
	Lealtad Organizacional	Me siento leal a mi organización y estoy dispuesto(a) poner esfuerzo adicional para su éxito	1	1	1	1	Conforme
	Esfuerzo Discrecional	Estoy dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales más allá de mis deberes específicos para ayudar a la organización	1	1	1	1	Conforme
	Orgullo de Pertenencia	Siento orgullo de formar parte de esta organización	1	1	1	1	Conforme
	Integración Personal-Organización	Siento que mi identidad personal está vinculada estrechamente con mi pertenencia a esta organización	1	1	1	1	Conforme
Dimensión 2 Compromiso	Costo de Salida	Considero que los costos asociados con dejar mi trabajo actual son muy altos	1	1	1	1	Conforme

continuo							
	Valores Personales	Los valores y objetivos personales que tengo están alineados con los de mi institución	1	1	1	1	Conforme
	Compromisos Adquiridos	He asumido compromisos específicos con mi organización que me hacen sentir obligado(a) a quedarme	1	1	1	1	Conforme
	Inversión en la Organización	He invertido tiempo, energía o recursos en mi organización que me hacen sentir que debería quedarme	1	1	1	1	Conforme
	Expectativas de Futuro	Tengo expectativas positivas sobre mi futuro en esta organización	1	1	1	1	Conforme
Dimensión 3 Compromiso normativo	Sentido de Deber	Siento que tengo una obligación moral o ética de permanecer en mi organización debido a los beneficios que he recibido	1	1	1	1	Conforme
	Cumplimiento de Normas	Me siento obligado(a) a cumplir con las normas y reglamentos de mi organización, incluso cuando no estoy de acuerdo con ellos	1	1	1	1	Conforme
	Expectativas Sociales	Siento presión social de colegas, superiores u otros grupos para permanecer en mi organización	1	1	1	1	Conforme
	Identificación Externa	El reconocimiento y la aprobación social que recibo por ser parte de esta organización me hacen sentir obligado(a) a quedarme	1	1	1	1	Conforme
	Estabilidad Relacional	Me siento obligado(a) a permanecer en mi organización debido a las relaciones estables y significativas que he desarrollado con colegas y superiores	1	1	1	1	Conforme

Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario para la motivación laboral y el compromiso organizacional
Objetivo del instrumento	Medir con una escala de Likert la motivación laboral y el compromiso organizacional
Nombres y apellidos del experto	Dr. Esteves Pairazaman, Ambrocio Teodoro
Documento de identidad	17846910
Años de experiencia en el área	18 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente tiempo parcial
Número telefónico	958289836
Firma	
Fecha	12/05/2024

Ficha SUNEDU de validador

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

ESTEVEZ PARAZAMAL, AMBROCIO EDOORDO DNI: 17046688	Fecha de diploma: 10/24/2002 Modalidad de estudios: Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO TUCO
ESTEVEZ PARAZAMAL, AMBROCIO EDOORDO DNI: 17046688	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 26/03/14 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 05/09/2013 Fecha egreso: 31/03/2014	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PUCV
ESTEVEZ PARAZAMAL, AMBROCIO EDOORDO DNI: 17046688	MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Fecha de diploma: 13/07/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 01/09/2012 Fecha egreso: 17/01/2017	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI UCV
ESTEVEZ PARAZAMAL, AMBROCIO EDOORDO DNI: 17046688	LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Fecha de diploma: 26/04/10 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI UCV

Ficha de Validación de contenido para el instrumento

Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la presente investigación: "Motivación laboral y compromiso organizacional en los servidores públicos en una municipalidad de la Región Ayacucho, 2024". Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterio	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión / subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota: Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008)

Matriz de validación del cuestionario/guía de entrevista de la variable/categoría

Estimado Juez: leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 0 ó 1 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente).

Definición de la variable 1: La motivación laboral se refiere al impulso interno que lleva a los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo y dedicación. (Herzberg, 1968)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Dimensión 1 Motivación intrínseca	Reconocimiento	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores	1	1	1	1	—
	Logro	Tengo la oportunidad de lograr metas desafiantes en mi trabajo	1	1	1	1	—
	Responsabilidad	Siento que tengo la responsabilidad y autonomía necesarias para realizar mi trabajo de manera efectiva	1	1	1	1	—
	Desarrollo Personal	El trabajo me ofrece oportunidades para aprender y desarrollarme profesionalmente	1	1	1	1	—
	Interés en el Trabajo	Me siento intrínsecamente interesado en las tareas que realizo en mi trabajo	1	1	1	1	—
	Variedad en las Tareas	Mi trabajo ofrece una variedad de tareas que despiertan mi interés y me mantienen comprometido	1	1	1	1	—
	Sentido de Propósito	Siento que mi trabajo tiene un propósito significativo y contribuye a objetivos más grandes	1	1	1	1	—
	Autonomía	Tengo libertad para tomar decisiones y elegir cómo llevar a cabo mis tareas en mi trabajo	1	1	1	1	—

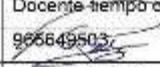
	Feedback	Recibo retroalimentación regular sobre mi desempeño en el trabajo	1	1	1	1	—
	Desafío	Mi trabajo me desafía intelectualmente y me permite crecer	1	1	1	1	—
Dimensión 2 Motivación extrínseca	Salario	Considero que mi salario es justo y adecuado para mi trabajo y esfuerzo	1	1	1	1	—
	Beneficios	Los beneficios que recibo (como seguro médico, bonos, etc.) son satisfactorios y me motivan a desempeñarme bien en mi trabajo	1	1	1	1	—
	Reconocimiento Externo	Mi trabajo ES valorado y reconocido por personas fuera de mi institución	1	1	1	1	—
	Seguridad Laboral	Siento que mi trabajo es seguro y estable en términos de continuidad laboral	1	1	1	1	—
	Condiciones de Trabajo	Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y contribuyen a mi comodidad y bienestar	1	1	1	1	—
	Oportunidades de Ascenso	Existen oportunidades claras y alcanzables para avanzar en mi carrera dentro de la organización	1	1	1	1	—
	Prestigio	El prestigio asociado con mi posición laboral es importante para mí y me motiva a desempeñarme bien	1	1	1	1	—
	Competencia	La competencia y comparación con otros colegas me motivan a mejorar mi desempeño laboral	1	1	1	1	—
	Horario Flexible	El horario de trabajo flexible o la posibilidad de trabajar desde casa son beneficios que me motivan en mi trabajo	1	1	1	1	—
	Reconocimiento Interno	Recibo elogios y reconocimientos por parte de mis superiores y compañeros de trabajo	1	1	1	1	—

Definición de la variable 2: El Compromiso Organizacional se refiere al vínculo psicológico y emocional que los empleados establecen con su organización. Este compromiso se manifiesta a través de la identificación con los valores de la empresa, la lealtad hacia la misma, y el deseo de permanecer en ella y contribuir activamente a su éxito. (Meyer y Allen, 1991)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Dimensión 1 Compromiso afectivo	Identificación con la Organización	Me identifico personalmente con los valores y objetivos de la organización para la que trabajo	1	1	1	1	—
	Lealtad Organizacional	Me siento leal a mi organización y estoy dispuesto(a) poner esfuerzo adicional para su éxito	1	1	1	1	—
	Esfuerzo Discrecional	Estoy dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales más allá de mis deberes específicos para ayudar a la organización	1	1	1	1	—
	Orgullo de Pertenencia	Siento orgullo de formar parte de esta organización	1	1	1	1	—
	Integración Personal-Organización	Siento que mi identidad personal está vinculada estrechamente con mi pertenencia a esta organización	1	1	1	1	—
Dimensión 2 Compromiso	Costo de Salida	Considero que los costos asociados con dejar mi trabajo actual son muy altos	1	1	1	1	—

continuo							
	Valores Personales	Los valores y objetivos personales que tengo están alineados con los de mi institución	1	1	1	1	—
	Compromisos Adquiridos	He asumido compromisos específicos con mi organización que me hacen sentir obligado(a) a quedarme	1	1	1	1	—
	Inversión en la Organización	He invertido tiempo, energía o recursos en mi organización que me hacen sentir que debería quedarme	1	1	1	1	—
	Expectativas de Futuro	Tengo expectativas positivas sobre mi futuro en esta organización	1	1	1	1	—
Dimensión 3 Compromiso normativo	Sentido de Deber	Siento que tengo una obligación moral o ética de permanecer en mi organización debido a los beneficios que he recibido	1	1	1	1	—
	Cumplimiento de Normas	Me siento obligado(a) a cumplir con las normas y reglamentos de mi organización, incluso cuando no estoy de acuerdo con ellos	1	1	1	1	—
	Expectativas Sociales	Siento presión social de colegas, superiores u otros grupos para permanecer en mi organización	1	1	1	1	—
	Identificación Externa	El reconocimiento y la aprobación social que recibo por ser parte de esta organización me hacen sentir obligado(a) a quedarme	1	1	1	1	—
	Estabilidad Relacional	Me siento obligado(a) a permanecer en mi organización debido a las relaciones estables y significativas que he desarrollado con colegas y superiores	1	1	1	1	—

Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario para la motivación laboral y el compromiso organizacional
Objetivo del instrumento	Medir con una escala de Likert la motivación laboral y el compromiso organizacional
Nombres y apellidos del experto	Gómez Cárdenas, Paul
Documento de identidad	40325435
Años de experiencia en el área	15 años
Máximo Grado Académico	Doctor en Gestión Pública
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente tiempo completo
Número telefónico	965649503
Firma	 Mg. Paul Gómez Cárdenas APROBADO 15/05
Fecha	15/05/2024

Ficha SUNEDU de validador

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Validador	Grado o Título	Institución
DOMEZ CARDENAS, PAUL DNI 40226430	<p>DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA ESPECIALIDAD DE MATEMÁTICA</p> <p>Fecha de diploma: 05/05/2000 Modalidad de estudio: -</p>	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS UNMSM
DOMEZ CARDENAS, PAUL DNI 40226430	<p>BACHILLER EN INGENIERIA</p> <p>Fecha de diploma: 02/11/2000 Modalidad de estudio: -</p> <p>Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha ingreso: Sin información (***)</p>	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS UNMSM
DOMEZ CARDENAS, PAUL DNI 40226430	<p>MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS</p> <p>Fecha de diploma: 02/18/11 Modalidad de estudio: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 02/20/2010 Fecha ingreso: 11/02/2011</p>	UNIVERSIDAD PRIVADA César Vallejo UPV
DOMEZ CARDENAS, PAUL DNI 40226430	<p>DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD</p> <p>Fecha de diploma: 20/07/2010 Modalidad de estudio: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 04/08/2007 Fecha ingreso: 04/01/2008</p>	UNIVERSIDAD César Vallejo S.A.C. UPV

Ficha de Validación de contenido para el instrumento

Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos del cuestionario que permitirá recoger la información en la presente investigación: "Motivación laboral y compromiso organizacional en los servidores públicos en una municipalidad de la Región Ayacucho, 2024". Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterio	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión / subcategoría y basta para obtener la medición de esta.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota: Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008)

Matriz de validación del cuestionario/guia de entrevista de la variable/categoría

Estimado Juez: leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 0 ó 1 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente).

Definición de la variable 1: La motivación laboral se refiere al impulso interno que lleva a los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo y dedicación. (Herzberg, 1968)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Dimensión 1 Motivación intrínseca	Reconocimiento	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mis superiores	1	1	1	1	Ninguna
	Logro	Tengo la oportunidad de lograr metas desafiantes en mi trabajo	1	1	1	1	Ninguna
	Responsabilidad	Siento que tengo la responsabilidad y autonomía necesarias para realizar mi trabajo de manera efectiva	1	1	1	1	Ninguna
	Desarrollo Personal	El trabajo me ofrece oportunidades para aprender y desarrollarme profesionalmente	1	1	1	1	Ninguna
	Interés en el Trabajo	Me siento intrínsecamente interesado en las tareas que realizo en mi trabajo	1	1	1	1	Ninguna
	Variedad en las Tareas	Mi trabajo ofrece una variedad de tareas que despiertan mi interés y me mantienen comprometido	1	1	1	1	Ninguna
	Sentido de Propósito	Siento que mi trabajo tiene un propósito significativo y contribuye a objetivos más grandes	1	1	1	1	Ninguna
	Autonomía	Tengo libertad para tomar decisiones y elegir cómo llevar a cabo mis tareas en mi trabajo	1	1	1	1	Ninguna

	Feedback	Recibo retroalimentación regular sobre mi desempeño en el trabajo	1	1	1	1	Ninguna
	Desafío	Mi trabajo me desafía intelectualmente y me permite crecer	1	1	1	1	Ninguna
Dimensión 2 Motivación extrínseca	Salario	Considero que mi salario es justo y adecuado para mi trabajo y esfuerzo	1	1	1	1	Ninguna
	Beneficios	Los beneficios que recibo (como seguro médico, bonos, etc.) son satisfactorios y me motivan a desempeñarme bien en mi trabajo	1	1	1	1	Ninguna
	Reconocimiento Externo	Mi trabajo ES valorado y reconocido por personas fuera de mi institución	1	1	1	1	Ninguna
	Seguridad Laboral	Siento que mi trabajo es seguro y estable en términos de continuidad laboral	1	1	1	1	Ninguna
	Condiciones de Trabajo	Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y contribuyen a mi comodidad y bienestar	1	1	1	1	Ninguna
	Oportunidades de Ascenso	Existen oportunidades claras y alcanzables para avanzar en mi carrera dentro de la organización	1	1	1	1	Ninguna
	Prestigio	El prestigio asociado con mi posición laboral es importante para mí y me motiva a desempeñarme bien	1	1	1	1	Ninguna
	Competencia	La competencia y comparación con otros colegas me motivan a mejorar mi desempeño laboral	1	1	1	1	Ninguna
	Horario Flexible	El horario de trabajo flexible o la posibilidad de trabajar desde casa son beneficios que me motivan en mi trabajo	1	1	1	1	Ninguna
	Reconocimiento Interno	Recibo elogios y reconocimientos por parte de mis superiores y compañeros de trabajo	1	1	1	1	Ninguna

Definición de la variable 2: El Compromiso Organizacional se refiere al vínculo psicológico y emocional que los empleados establecen con su organización. Este compromiso se manifiesta a través de la identificación con los valores de la empresa, la lealtad hacia la misma, y el deseo de permanecer en ella y contribuir activamente a su éxito. (Meyer y Allen, 1991)

Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
Dimensión 1 Compromiso afectivo	Identificación con la Organización	Me identifico personalmente con los valores y objetivos de la organización para la que trabajo	1	1	1	1	Ninguna
	Lealtad Organizacional	Me siento leal a mi organización y estoy dispuesto(a) poner esfuerzo adicional para su éxito	1	1	1	1	Ninguna
	Esfuerzo Discrecional	Estoy dispuesto(a) a realizar esfuerzos adicionales más allá de mis deberes específicos para ayudar a la organización	1	1	1	1	Ninguna
	Orgullo de Pertenencia	Siento orgullo de formar parte de esta organización	1	1	1	1	Ninguna
	Integración Personal-Organización	Siento que mi identidad personal está vinculada estrechamente con mi pertenencia a esta organización	1	1	1	1	Ninguna
Dimensión 2 Compromiso	Costo de Salida	Considero que los costos asociados con dejar mi trabajo actual son muy altos	1	1	1	1	Ninguna

continuo							
	Valores Personales	Los valores y objetivos personales que tengo están alineados con los de mi institución	1	1	1	1	Ninguna
	Compromisos Adquiridos	He asumido compromisos específicos con mi organización que me hacen sentir obligado(a) a quedarme	1	1	1	1	Ninguna
	Inversión en la Organización	He invertido tiempo, energía o recursos en mi organización que me hacen sentir que debería quedarme	1	1	1	1	Ninguna
	Expectativas de Futuro	Tengo expectativas positivas sobre mi futuro en esta organización	1	1	1	1	Ninguna
Dimensión 3 Compromiso normativo	Sentido de Deber	Siento que tengo una obligación moral o ética de permanecer en mi organización debido a los beneficios que he recibido	1	1	1	1	Ninguna
	Cumplimiento de Normas	Me siento obligado(a) a cumplir con las normas y reglamentos de mi organización, incluso cuando no estoy de acuerdo con ellos	1	1	1	1	Ninguna
	Expectativas Sociales	Siento presión social de colegas, superiores u otros grupos para permanecer en mi organización	1	1	1	1	Ninguna
	Identificación Externa	El reconocimiento y la aprobación social que recibo por ser parte de esta organización me hacen sentir obligado(a) a quedarme	1	1	1	1	Ninguna
	Estabilidad Relacional	Me siento obligado(a) a permanecer en mi organización debido a las relaciones estables y significativas que he desarrollado con colegas y superiores	1	1	1	1	Ninguna

Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario para la motivación laboral y el compromiso organizacional
Objetivo del instrumento	Medir con una escala de Likert la motivación laboral y el compromiso organizacional
Nombres y apellidos del experto	Omar Bullón Solís
Documento de identidad	43674409
Años de experiencia en el área	7 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruana
Institución	Universidad César Vallejo
Cargo	Docente tiempo completo
Número telefónico	945179325
Firma	 Dr. Omar Bullón Solís
Fecha	03/05/2024

Ficha SUNEDU del validador

IRILION SOLÍS, OMAR DNI 43074406	MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA Fecha de diploma: 06/07/10 Modalidad de estudios: PRE GRADUAL Fecha matrícula: 01/09/2005 Fecha egreso: 03/02/2008	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO PUNO
IRILION SOLÍS, OMAR DNI 43074406	MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 06/09/12 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 25/05/2017 Fecha egreso: 28/05/2018	UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES PUNO
IRILION SOLÍS, OMAR DNI 43074406	DOCTOR EN EDUCACIÓN Fecha de diploma: 02/11/22 Modalidad de estudios: SEMIPRESENCIAL Fecha matrícula: 02/03/2019 Fecha egreso: 30/09/2022	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. PUNO
IRILION SOLÍS, OMAR DNI 43074406	RECONOCER DE LICENCIATURA PROFESIONAL – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES Fecha de Diploma: RPO: * RECONOCIMIENTO Fecha de Resolución de Reconocimiento: 28/01/2018	UNIVERSIDAD DE AXA-MARSHALL AVANCA

Anexo 5. Análisis de confiabilidad

Prueba Alfa de Cronbach

Estadístico de fiabilidad del instrumento 1

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	20

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	86,3714	68,593	,792	,824
VAR00002	86,3429	68,938	,806	,824
VAR00003	86,3429	70,879	,456	,831
VAR00004	86,1714	72,323	,393	,832
VAR00005	86,2571	70,961	,568	,828
VAR00006	86,1429	69,361	,702	,826
VAR00007	86,3714	69,182	,734	,825
VAR00008	86,2000	70,988	,602	,828
VAR00009	86,1714	70,911	,606	,828
VAR00010	86,3714	70,887	,527	,829
VAR00011	86,2857	73,563	,458	,830
VAR00012	86,6000	71,894	,476	,830
VAR00013	86,2286	70,182	,591	,828
VAR00014	86,2286	69,123	,644	,827
VAR00015	86,4286	68,958	,794	,824
VAR00016	86,2286	72,887	,415	,831
VAR00017	86,1429	69,361	,702	,826
VAR00018	86,3714	69,182	,734	,825
VAR00019	86,2000	70,988	,602	,828
VAR00020	86,3714	70,887	,527	,829

Estadístico de fiabilidad del instrumento 2

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,789	15

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	73,0000	81,143	,149	,747
VAR00002	76,7333	101,781	,765	,767
VAR00003	76,7333	102,352	,723	,769
VAR00004	76,8667	99,981	,748	,764
VAR00005	76,7333	108,210	,303	,785
VAR00006	76,8000	100,457	,778	,764
VAR00007	76,8000	101,029	,739	,766
VAR00008	76,6667	102,952	,658	,771
VAR00009	76,5333	106,552	,468	,779
VAR00010	76,5333	107,410	,401	,782
VAR00011	76,6000	103,400	,614	,772
VAR00012	76,4667	106,124	,635	,777
VAR00013	76,7333	101,781	,765	,767
VAR00014	76,6000	107,686	,385	,782
VAR00015	76,8000	101,029	,739	,766

Anexo 6. Tabla de Correlaciones

Resultado en Software SPSS v26

Correlaciones

	Motivación laboral	Compromiso afectivo	Compromiso continuo	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Rito de Sesaman					
Motivación laboral	1,000	,639**	,546**	,595**	,681**
Coefficiente de correlación					
Sig. (bilateral)	,74	,000	,000	,000	,000
N	74	74	74	74	74
Compromiso afectivo					
Motivación laboral	,639**	1,000	,363**	,362**	,524**
Coefficiente de correlación					
Sig. (bilateral)	,000	,001	,001	,024	,000
N	74	74	74	74	74
Compromiso continuo					
Motivación laboral	,546**	,363**	1,000	,852**	,865**
Coefficiente de correlación					
Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,000	,000
N	74	74	74	74	74
Compromiso normativo					
Motivación laboral	,595**	,362**	,852**	1,000	,826**
Coefficiente de correlación					
Sig. (bilateral)	,000	,024	,000	,000	,000
N	74	74	74	74	74
Compromiso organizacional					
Motivación laboral	,681**	,524**	,865**	,826**	1,000
Coefficiente de correlación					
Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
N	74	74	74	74	74

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).
* La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).