



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE  
LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA  
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, 2019**

**PRESENTADA POR  
CHARLY EVELYN CHÁVEZ LARA**

**ASESORA  
PATRICIA JANETT PAHUACHO MAGUIÑA**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS - MBA**

**LIMA – PERÚ  
2021**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**TESIS**

**LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Presentado por:**

**CHARLY EVELYN CHÁVEZ LARA**

**ASESORA:**

**MG. PATRICIA JANETT PAHUACHO MAGUIÑA**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

## DEDICATORIA

Este trabajo principalmente lo dedico a Dios, por haberme dado la vida y guiarme en mi desarrollo profesional.

A mi amada madre América Lara, con su amor me enseñó que con fuerza y dedicación se alcanzan los sueños.

A mis hermanos por su apoyo incondicional en los proyectos que he emprendido en la vida.

## AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento a:

Dios por guiarme en este camino, por ser siempre el soporte y fortaleza en los momentos de debilidad y de dificultad.

A mi madre y hermanos, por ser mi soporte y estímulo permanente en el proceso de realización personal y formación profesional.

A cada uno de mis docentes del MBA, compañeros y colegas que contribuyeron positivamente a mi desarrollo profesional.

A mi asesora la Mg. Patricia Pahuacho por su gran contribución para la finalización de este trabajo.

.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	13
1.1. Antecedentes de la investigación .....	13
1.2. Bases teóricas .....	16
1.2.1. Motivación Laboral .....	16
1.2.1.1. Concepto .....	16
1.2.1.2. Técnicas de motivación .....	19
1.2.1.3. Planteamientos generales para la motivación .....	22
1.2.1.4. Tipos de motivación .....	23
1.2.1.5. Teorías.....	26
1.2.1.6. Dimensiones de la motivación .....	31
1.2.2. Compromiso Organizacional .....	32
1.2.2.1. Concepto .....	32
1.2.2.2. Importancia .....	35
1.2.2.3. Tipos de compromiso.....	37
1.2.2.4. Teorías.....	38
1.2.2.5. Dimensiones .....	40
1.3. Definición de términos básicos .....	42
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	44
2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas .....	44
2.1.1. Hipótesis Principal.....	44
2.1.2. Hipótesis Derivadas .....	44
2.2. Variables y definición operacional .....	44
2.2.1. Variable Asociada .....	44
2.2.2. Variable de Supervisión .....	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	46

3.1. Diseño metodológico .....	46
3.2. Diseño muestral.....	47
3.2.1. Población .....	47
3.2.2. Muestra .....	47
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	48
3.3.1. Técnicas.....	48
3.3.2. Instrumentos .....	48
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	49
3.5. Aspectos éticos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.6. Diseño de la presentación de los resultados .....	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	53
4.1. Resultados.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2. Motivación laboral y Compromiso organizacional.....	74
4.2.1. Motivación laboral y compromiso afectivo:.....	74
4.2.2. Motivación y la continuidad del compromiso organizacional.....	75
4.2.3. Motivación laboral y el compromiso organizacional normativo.....	76
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	79
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES .....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	87
Apéndice A: Matriz de Consistencia.....	95
Apéndice B: Operacionalización de Motivación Laboral.....	96
Apéndice C: Operacionalización de Compromiso Organizacional .....	97
Apéndice D: Cuestionario de Motivación y Compromiso.....	98
Apéndice E: Confiabilidad de los cuestionarios.....	100
Apéndice F: Documento de consentimiento informado .....	102
Apéndice G: Cuestionario de Compromiso Organizacional .....	103
Apéndice H: Cuestionario de Motivación Laboral.....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Motivación laboral según escuela profesional .....	54
Tabla 2 Motivación Laboral según escuela y sexo .....	55
Tabla 3 Motivación laboral según sexo .....	55
Tabla 4 Motivación laboral según tipo de contrato .....	56
Tabla 5 Motivación laboral según escuela y tipo de contrato .....	57
Tabla 6 Normalidad de motivación laboral .....	58
Tabla 7 Dimensión extrínseca según escuela profesional .....	58
Tabla 8 Dimensión extrínseca según tipo de contrato.....	59
Tabla 9 Dimensión intrínseca según escuela profesional .....	60
Tabla 10 Dimensión intrínseca según tipo de contrato.....	61
Tabla 11 Compromiso Organizacional según escuela y sexo .....	62
Tabla 12 Compromiso Organizacional según escuela y tipo de contrato .....	64
Tabla 13 Compromiso Organizacional según sexo .....	65
Tabla 14 Compromiso Organizacional según tipo de contrato .....	65
Tabla 15 Normalidad de la variable compromiso organizacional .....	66
Tabla 16 Dimensión afectiva según tipo de contrato.....	67
Tabla 17 Dimensión afectiva según escuela profesional.....	68
Tabla 18 Normalidad dimensión afectiva .....	69
Tabla 19 Dimensión continuidad según escuela profesional.....	69
Tabla 20 Dimensión continuidad según tipo de contrato .....	70
Tabla 21 Normalidad motivación laboral y dimensión continuidad .....	71
Tabla 22 Dimensión normativa según escuela profesional .....	72
Tabla 23 Dimensión normativa según tipo de contrato .....	72
Tabla 24 Normalidad de la dimensión normativa .....	73
Tabla 25 Correlación motivación laboral - dimensión afectiva.....	74
Tabla 26 Correlación motivación laboral - dimensión continuidad.....	76
Tabla 27 Correlación motivación laboral - dimensión normativa .....	77
Tabla 28 Correlación motivación laboral - compromiso organizacional.....	78

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la Motivación Laboral y el Compromiso Organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019. Para ello se utilizó un estudio de enfoque cuantitativo de corte transversal, nivel relacional y de naturaleza no experimental y tipo básica o pura. La población y muestra estuvieron constituidas por todos los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, siendo en total 137 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario para ambas variables, para motivación laboral se utilizaron 23 ítems y para compromiso organizacional 18 ítems, los cuales fueron medidos a través de una escala Likert con categorías del 1 al 5.

Los datos de las variables en estudio no presentaron una distribución normal, razón por la cual se utilizó la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman. Se encontró que la motivación laboral se relaciona directa y significativamente con la dimensión afectiva al obtener un Rho de Spearman de 0,614. De igual manera, la motivación laboral se relaciona directa y significativamente con la dimensión de continuidad al obtener un Rho de Spearman de 0,606. Asimismo, la motivación laboral se relaciona directa y significativamente con la dimensión normativa al obtener un Rho de Spearman de 0,658. Finalmente, la motivación laboral se relaciona directa y significativamente con el compromiso organizacional al obtener un Rho de Spearman de 0,575. Con estos resultados, se dio por verificadas las hipótesis específicas y general.

Palabras clave: motivación, compromiso, afectivo, continuidad, normativo.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between the Labor Motivation and the Organizational Commitment of the teachers of the Faculty of Business Sciences of the Private University of Tacna, 2019. For this, a cross-sectional quantitative approach study was used, relational level and non-experimental nature and basic or pure type. The population and sample were constituted by all the teachers of the Faculty of Business Sciences of the Private University of Tacna, being in total 137 teachers. The technique used was the survey and the instrument was the questionnaire for both variables, 23 items were used for work motivation and 18 items were used for organizational commitment, which were measured through a Likert scale with categories from 1 to 5.

The data of the variables under study did not present a normal distribution, which is why the non-parametric Spearman correlation coefficient test was used. It was found that work motivation is directly and significantly related to the emotional dimension when obtaining a Spearman's Rho of 0.614. Similarly, work motivation is directly and significantly related to the continuity dimension when obtaining a Spearman Rho of 0.606. Likewise, work motivation is directly and significantly related to the normative dimension when obtaining a Spearman Rho of 0.688. Finally, work motivation is directly and significantly related to organizational commitment when obtaining a Spearman Rho of 0.575. With these results, the specific and general hypotheses were verified.

Keywords: motivation, commitment, affective, continuity, normative.

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna se encuentra en un proceso de aseguramiento de la calidad educativa en cada una de sus escuelas profesionales, las cuales son: Contabilidad y Finanzas, Ingeniería Comercial, Negocios Internacionales, Administración Turística Hotelera y Economía y Microfinanzas. Para lograr la calidad educativa superior plena de acuerdo a los lineamientos y factores a evaluar por parte de la SUNEDU y SINEACE se requiere que todo el personal docente que labora en la facultad se encuentre comprometido totalmente con los objetivos institucionales para alcanzar el liderazgo universitario en el sur de país a partir de ventajas competitivas como el licenciamiento y la acreditación universitaria de calidad.

Sin embargo, se puede notar que los docentes no están comprometidos con los objetivos de calidad que se ha planteado la facultad, lo cual es un grave problema en vista que todas las universidades del país deben orientar sus esfuerzos hacia aquellos factores que tanto SUNEDU como SINEACE vienen evaluando y que son requisitos para asegurar las condiciones básicas de calidad que todas las instituciones universitarias deben mantener para seguir operando en el sistema universitario peruano.

Uno de los aspectos que podrían estar afectando su compromiso es la motivación, ya que los docentes por sus horarios de clases y otros compromisos laborales no asisten en su mayoría a las reuniones y demás actividades realizadas por la facultad (Acuña, 2016). Esta falta de compromiso hace que no se logren

plenamente los objetivos educacionales en lo referido a investigación, capacitación, responsabilidad social universitaria, entre otros. (Alvarado, 2018)

Los docentes son el activo más valioso que tiene la universidad ya que ellos representan a la universidad y la facultad en las aulas, son los docentes quienes interactúan diariamente con los estudiantes en los diferentes horarios de clases. Por tal motivo, su compromiso por mantener el licenciamiento universitario y alcanzar la acreditación son realmente fundamentales (Acuña, 2016).

Sin embargo, el compromiso no es algo que nace simultáneamente, existen varios activadores o desencadenantes que estimulan que un colaborador esté comprometido con su institución (Bayona & Goñi, 2000). El presente estudio consideró que la motivación es fundamental y se relaciona con el compromiso (Abanto, 2017). Es claro que si el personal no se encuentra motivado, poco o nada se interesará por los objetivos de la institución, simplemente cumplirá con su trabajo y luego se marchará, lo cual es una pésima señal que afectará el cumplimiento de los planes y objetivos que cualquier institución quiera alcanzar (De la Puente, 2017).

En vista de lo anterior, se enunció el problema general: “¿Qué relación existe entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, año 2019?”. El objetivo general planteado es: “Determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, año 2019”. La hipótesis principal es: “La motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional

de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, año 2019”.

La investigación es importante porque evalúa la motivación de los docentes como factor asociado al compromiso organizacional, toda vez que la Facultad de Ciencias Empresariales debe iniciar un proceso de acreditación con SINEACE, lo cual demanda que todos los docentes apoyen y se identifiquen con este objetivo planteado por la universidad. Asimismo, es importante porque con los resultados se podrá tomar las acciones correspondientes para mejorar el compromiso organizacional de los catedráticos universitarios. Es más, los resultados de la investigación podrán aplicarse en otras facultades, logrando de esta manera que todos los educadores de la Universidad Privada de Tacna tengan plena disposición para mantener el licenciamiento, alcanzar la acreditación y por encima de todo, cambiar la mentalidad y cultura tradicional hacia una nueva filosofía de calidad universitaria y mejora continua.

Los docentes son el activo más importante que tiene la universidad y las facultades, razón por la cual, toda meta institucional que quiera cumplirse debe partir por fortalecer primero el compromiso que cada docente debe tener hacia la institución, ya que para alcanzar la calidad universitaria es necesario el esfuerzo y convicción de todo el cuerpo docente.

Una de las limitaciones encontradas es que no se cuenta con estudios previos en la facultad sobre motivación y compromiso organizacional que sirvan como referencia para poder comparar los resultados.

Por lo anterior, el presente estudio se titula: “La Motivación Laboral y su relación con el Compromiso Organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, año 2019”, estructurándose el trabajo en los siguientes capítulos:

- Capítulo I: Trata sobre el Marco Teórico, en el cual se explican las dos variables en estudio como son: motivación laboral y compromiso organizacional.

- Capítulo II: Trata sobre las hipótesis general y específica, y las variables. Asimismo, se operacionalizan a las variables motivación y compromiso.

- Capítulo III: Este capítulo corresponde a la metodología, en donde se presenta el diseño metodológico, el diseño muestral, la metodología para conseguir los datos (técnicas e instrumentos), las técnicas estadísticas para el procesamiento descriptivo e inferencial, aspectos éticos y cronograma de actividades.

- Capítulo IV: Comprende los resultados del estudio, mostrándose las tablas y figuras estadísticas con la información procesada. Asimismo, se comprueban las hipótesis.

Finalmente, en la investigación se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y apéndices respectivos, que complementan la información proporcionada y ayudan a la comprensión de la misma.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes de la investigación

#### 1.1.1 Antecedentes nacionales

Pérez (2018) determinó la asociación entre el compromiso y la satisfacción en el trabajo. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de nivel relacional. Asimismo, fue no experimental, básica y transversal. La población fue constituida por 333 trabajadores asistenciales de los cuales 179 fueron seleccionados para la muestra. La hipótesis se comprobó usando la prueba Rho de Spearman. Se concluye que hay una asociación alta y directa ( $\rho = 0,846$ ;  $p < 0,01$ ) entre el compromiso y la satisfacción en el trabajo.

Yauri (2015) halló la asociación entre el compromiso, la motivación y la gestión del talento en colegios secundarios del distrito Independencia. El estudio fue de tipo básico, no experimental y transversal. La muestra estuvo constituida por 88 profesores de colegios de nivel secundario. Se usó la encuesta como técnica y el instrumento utilizado fue un cuestionario validado por expertos y la prueba Alpha de Cronbach. Se comprobaron las hipótesis a través del Rho de Spearman, obteniéndose 0.652 para motivación laboral y gestión del talento y 0.689 para compromiso y gestión del talento, ambas correlaciones presentaron una significancia de  $p < 0.01$ . La investigación determina la existencia de una alta correlación entre las tres variables en estudio.

### 1.1.2 Antecedentes internacionales

Maldonado, Ramírez, García y Chairez (2014) realizaron un diagnóstico del compromiso de los profesores universitarios de Baja California. El enfoque fue cuantitativo, no experimental, básico, transversal, prospectiva. La población fue constituida por 68 docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas. Se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento fue un cuestionario basado en la teoría de Allen y Meyer. Para analizar los datos se empleó la estadística descriptiva y el análisis de varianza (ANOVA) obteniéndose un estadístico t de -0.562 con un p – valor de 0.577 no hallándose diferencias en el nivel de compromiso de acuerdo con el tipo de contrato. El estudio concluye que el nivel de compromiso de los docentes se encuentra a un nivel medio.

Ojeda, Talavera y Berrelleza (2016) determinaron la asociación del compromiso laboral y la percepción de apoyo en profesores universitarios y variables demográficas seleccionadas. El enfoque fue cuantitativo, no experimental, tipo básica, transversal, prospectiva. Se usó como técnica la encuesta y el instrumento fue un cuestionario basado en la de Mowday, Steers y Porter. La población estuvo conformada por 858 profesores de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California. El procesamiento de datos se llevó a cabo con la estadística descriptiva y en la parte inferencial se usó la prueba Chi cuadrada obteniéndose un estadístico de 0.368 con un p – valor de 0.00. El estudio concluye que los catedráticos presentaron un nivel de compromiso moderado – alto.

Jaik, Tena y Villanueva (2010) determinaron la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso de los profesores de nivel superior (posgrado) de universidades de la ciudad de Durango. El enfoque fue cuantitativo, experimental, nivel descriptivo – correlacional, tipo básica y prospectiva. Se usó la encuesta como técnica y el instrumento fueron dos cuestionarios, el primero fue la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente y el otro fue un cuestionario de compromiso organizacional diseñado por Peña. La población estuvo conformada por 36 docentes de 13 programas que se dictan en 22 instituciones de postgrado de la ciudad de Durango. El procesamiento de datos se llevó a cabo con la estadística descriptiva y en la parte inferencial se utilizó el estadístico  $r$  de Pearson, obteniéndose un  $r = 0.852$  y un nivel de significancia de 0.01. El estudio determina la existencia de un nivel alto de compromiso y satisfacción laboral.

Lagos (2015) analizó los componentes motivacionales de acuerdo con la teoría de motivación e higiene de Herzberg en empresas Copelec. El enfoque fue cualitativo y diseño no experimental. tuvo una población constituida por 75 trabajadores del área administrativa de empresas Copelec. Se usó la observación y el instrumento fue un cuestionario basado en la teoría de Herzberg de incidentes críticos. Los datos se procesaron con estadística descriptiva. El 25% de los encuestados tiene alta motivación, el 67% presenta mediana motivación y el 8% presenta baja motivación. Asimismo, el 42% está altamente comprometido, el 8% está medianamente comprometido y el 50% tiene un bajo compromiso. El autor concluye que hay una alta valoración en los factores intrínsecos de la motivación en toda la población estudiada.

Martínez, Vega y Eternod (2018) determinaron empíricamente la relación causal entre las variables compromiso laboral, innovación y orientación al aprendizaje. Participaron 250 empresas (Pymes) de Aguas Calientes. La investigación fue no experimental, pura, explicativa causal y retrospectiva. Para el tratamiento estadístico se utilizaron las ecuaciones estructurales, obteniéndose un IFI = 0,941, RMSEA = 0,052,  $\text{Chi}^2 / \text{df} = 1,67$  y CFI = 0,940. El estudio concluye que el compromiso impacta positiva y significativamente en la orientación al aprendizaje a la organización y ésta a su vez influye positivamente en la innovación.

Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval y Méndez (2018) desarrollaron un sistema completo fundamentado en la variable compromiso y aquellos factores de las instituciones que mejoran el performance de las entidades públicas de educación universitaria. Los resultados en cuanto a directivos muestran que la variable identidad tuvo un promedio de 4.738 y la variable comunicación tuvo 4.020 en promedio. Asimismo, en los mandos medios, la variable identidad tiene una media de 4.535 (alto) y la motivación tuvo 3.547 (bajo). Los autores concluyen que el alto compromiso organizacional ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Motivación Laboral**

#### **1.2.1.1. Concepto**

Existen diversas conceptualizaciones para la motivación, algunos autores creen que es sinónimo de impulso a partir de cierto incentivo. Sin embargo, es claro que hay una fuerza interna que mueve

o motiva al hombre a alcanzar sus objetivos o metas. Igualmente, en las empresas de hoy en día, se necesita que los colaboradores se encuentren motivados continuamente para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

Toates citado por Vélaz (1996) indicó que la motivación es: “La fuerza de la tendencia que promueve la conducta, teniendo en cuenta no sólo factores internos, sino también los factores externos apropiados” (p. 21). Cabe precisar que, por factores internos, se refiere a los deseos, necesidades, etc. Es decir, la fuerza que motiva dependerá del aspecto interno y también del incentivo o aspecto externo (recompensa).

Para Lévy (2001) estar motivado es: “Tener un objetivo, decidir hacer un esfuerzo para conseguirlo y perseverar en este esfuerzo hasta que el objetivo se haya alcanzado” (p. 31). En ese sentido, la motivación es multidimensional por cuanto tiene: dirección (objetivo), intensidad (fuerza) y continuidad (duración). Es claro que el objetivo nace en función de una necesidad o deseo.

En las empresas es complejo encontrar la forma de mantener motivados a los colaboradores de forma continua. Es necesario reforzar persistentemente la razón u objetivo para que no se desista en el camino.

Chóliz (2004) definió a la motivación como: “el interés o énfasis que posee una persona dirigida a la satisfacción de necesidades, creando o

aumentando el impulso necesario para realizar esa acción, o dejar de hacerlo". (p. 41)

Gonzales (2006) recogió los conceptos de motivación de importantes autores, los cuales se detallan a continuación:

- Stephen Tobins: menciona que la motivación es sinónimo de voluntad por alcanzar objetivos organizacionales, la cual está condicionada por la necesidad a satisfacer.

- Jones: menciona que la motivación es un modificador de la conducta ya que la energiza, orienta o detiene a realizar un esfuerzo orientado a alcanzar algún objetivo.

- Kelly: cree que la motivación es una fuerza que modifica la dirección, calidad e intensidad de la conducta.

Es claro que, todo colaborador necesita ciertas condiciones (tareas tediosas, reconocimiento, tareas tediosas, empowerment, etc.) para poder desarrollar adecuadamente su trabajo, las cuales de no ser las adecuadas modificarán su conducta de forma negativa disminuyendo o perjudicando su rendimiento laboral.

Napolitano (2014) mencionó que la motivación es: "la expresión de los motivos que inducen a un individuo a una determinada acción" (p. 87). De lo anterior, podemos identificar que la función principal de la motivación es activar y orientar las conductas o comportamientos

específicos.

Chiavenato (2014) conceptualizó a la motivación como:

“El impulso que nos mueve a actuar de una determinada manera, siendo el de más intensidad la supervivencia en la lucha por la vida; luego la motivación que resulte del logro de satisfacer la necesidad primaria y secundaria, como: hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, entre otros”. (p. 52)

López (2015) indicó lo siguiente respecto al concepto de motivación:

“La motivación es un concepto que abarca un conjunto de estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con la voluntad y el interés. La motivación, también puede concebirse, como la disposición para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 11).

#### **1.2.1.2. Técnicas de motivación**

González (2006) manifiesta que existen diversas técnicas para motivar a los empleados, sin embargo, se debe considerar el entorno sociolaboral de la empresa y a los trabajadores que se pretende motivar. Algunas técnicas pueden ser:

- Mejora de las condiciones laborales: relacionado con la política salarial, las condiciones de los ambientes de trabajo, uniformes, recursos materiales, entre otros. Es necesario que el colaborador cuente con las

herramientas y ambiente necesarios para que pueda desempeñar sus labores de forma adecuada. Al respecto, el Art. 5° de la Ley 30709, menciona que: “La entidad empleadora garantiza un trato digno, un clima laboral con base en el respeto y la no discriminación, la compatibilidad de vida personal, familiar y laboral. Se garantiza particularmente la prevención y sanción del hostigamiento sexual”. (p. 1)

- Adecuación persona – puesto de trabajo: un factor motivacional es el contenido de trabajo, para ello, se debe asignar a cada persona al puesto laboral que mejor encaje de acuerdo con sus habilidades y experiencia. Es necesario que el trabajador se motive con las responsabilidades asignadas.

- Enriquecimiento del trabajo: consiste en disminuir la monotonía de las labores realizadas por un colaborador asignándole otras responsabilidades que le permitan enriquecer su capacidad laboral. Es decir, atribuirle al trabajador nuevos retos que le permitan fomentar la superación personal a través de la confianza en aprender nuevas cosas constantemente.

- Reconocimiento del trabajo efectuado: es importante valorar los esfuerzos del personal que labora en una empresa, una de los aspectos más importantes es reconocer y felicitar cuando una persona realiza un trabajo impecable o tiene una mejora en su rendimiento. Para ello, el jefe o supervisor deben percatarse de dicha mejora para reconocérselo al trabajador.

- Evaluación del rendimiento laboral: consiste en dar a conocer al colaborador los resultados que obtuvo en comparación de las metas

asignadas, haciendo hincapié en los aspectos que debe mejorar para lograr un mejor rendimiento. Al respecto, el Art. 6° del D.S. N° 002-2018-TR sobre diferencias salariales, menciona que los trabajadores pueden percibir remuneraciones diferenciadas siempre que sean justificadas, siendo el desempeño o rendimiento una de las justificaciones señaladas en dicha norma.

- Escucha activa: es la actitud que deben tener los jefes o supervisores con sus subordinados, ya que eso demuestra consideración y genera confianza en el trabajador. Asimismo, permite una mejor interrelación superior – subordinado que influye en las relaciones internas de la organización.

- Participación y delegación: los colaboradores son los máximos conocedores de cada una de las funciones que se realizan en las organizaciones, razón por la cual, deben ser considerados cuando se realicen cambios en los procesos internos buscando una mejora en la capacidad de producción, ya que su experiencia permitirá aportar ideas que ayuden a acelerar los procesos de mejora.

- Comprobar la equidad de puestos y la política salarial: es claro que, a igual puesto igual salario, ya que de lo contrario se generarían discordias y envidia dentro del personal, a la vez que el trabajo en equipo se deterioraría por la injusticia en la valoración del puesto y el salario correspondiente. Todos los colaboradores se esfuerzan por cumplir las metas que la empresa plantea, motivo por el cual dicho esfuerzo merece ser recompensado económicamente con criterios de justicia y equidad entre todos los puestos y cargos de la empresa. Al respecto, la Ley

30709 en sus Artículos 1° y 3° mencionan que a igual trabajo igual remuneración, así como también que las remuneraciones las fija el empleador en cada categoría sin discriminación.

- Liderazgo situacional: es necesario que el jefe o supervisor apliquen un estilo directivo adecuado a cada situación, atendiendo a las necesidades de los subordinados y dándoles el feedback correspondiente.

- Establecimiento de objetivos: en cada oficina tanto jefe como trabajador se organizarán para asignar las metas que deben ser alcanzadas. Asimismo, se analizará continuamente el cumplimiento de estas.

- Formación y desarrollo profesional: relacionado con la capacitación continua y los planes de carrera dentro de la empresa privilegiando la meritocracia. Al respecto, la Ley de Competitividad y Productividad Laboral (D.S. 003-97-TR), en el Título III: Capacitación Laboral y Productividad, Artículos 84°, 85° y 86° mencionan que el empleador está obligado a brindar capacitación a sus trabajadores con el fin de mejorar el desempeño de estos. Dichas capacitaciones pueden ser coordinadas entre los sindicatos y el empleador. Finalmente, la capacitación busca que el trabajador: mejore su desempeño, se actualice constantemente, prevenir riesgos laborales, preparar al trabajador para asumir nuevos cargos, entre otros.

### **1.2.1.3. Planteamientos generales para la motivación**

Para Santrock (2002) citado por Molina (2019), menciona que la motivación ha sido investigada sobre tres enfoques principales, los cuales son:

- Conductual: enfatiza que la motivación es activada por premios o recompensas que moderan la conducta de las personas y las mueven a realizar un determinado trabajo o acción. Las recompensas son la forma más rápida de motivar a las personas, sin embargo, también son la forma más efímera en cuanto a su duración.

- Humanista: La corriente humanista de la motivación hacen hincapié en que la motivación también es un proceso voluntario y genuino de las personas, cuando desean alcanzar un objetivo o tienen una necesidad por satisfacer. Desde ese punto de vista, la motivación también puede ser interior, la cual se activa por fuentes intrínsecas, dando como resultado la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1988)

- Cognitiva: basada en ideas y pensamientos que afectan la motivación de las personas, es decir, el pensamiento determina lo que puede o no ocurrir, es una automotivación a partir de la curiosidad y la búsqueda de información para resolver problemas o situaciones complicadas.

#### **1.2.1.4. Tipos de motivación**

Los tipos de motivación están relacionados con factores internos

y externos, los cuales orientan la conducta humana hacia el logro de objetivos. En ese sentido, se divide en motivación intrínseca y extrínseca.

Según Herrera, Ramírez, Venegas y Ramírez (2004) la motivación intrínseca genera un compromiso sincero del colaborador hacia las funciones que desempeña, ya que la motivación nace del interior de la persona, es decir, mantiene un interés real por cumplir con lo encomendado, lo cual le genera satisfacción. Sin embargo, la motivación extrínseca es fugaz en vista que el objetivo es alcanzar el premio o reconocimiento, los mismos que a largo plazo serán insuficientes ya que el trabajador necesitará recompensas o premios mayores. El objetivo del trabajador es cumplir con la tarea sin comprometerse sinceramente con la empresa.

- Motivación Intrínseca: según Ormrod (2005) citado por Molina (2019) expone que la motivación intrínseca es: “la motivación proporcionada por la actividad en sí misma y se da cuando la fuente de la motivación reside en el individuo y la tarea: el sujeto encuentra la tarea agradable o que merece la pena por sí misma” (p. 10). Es decir, el empleado hace sus tareas porque siente satisfacción de realizarlas sin necesitar algún premio o recompensa de por medio. Se puede inferir que disfruta haciendo su trabajo y eso es lo que le motiva.

Deci y Ryan (2000) citado por Molina (2019) manifiestan que: “la

motivación intrínseca es el motivo de llevar a cabo una acción cuando no hay recompensa externa de por medio. Las acciones se realizan sólo por su interés o la satisfacción personal que deriva de su realización”. (p. 11)

Para Reeve (2010): “la motivación intrínseca se basa en una serie de actividades psicológicas definidas, incluyendo el reconocimiento personal, la efectividad y la curiosidad. Cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de reconocimiento personal, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca”. (p. 131)

- Motivación Extrínseca: este tipo de motivación nace a partir de los estímulos que podría recibir una persona como son: premios, recompensas, incentivos, etc. Es decir, la motivación es creada artificialmente, ya que no nace de la propia persona, sino que hay un interés de por medio para cumplir una determinada tarea o para alcanzar un objetivo.

Pintrich, Schunk y Limón (2006) consideran que la motivación extrínseca mueve a la persona a realizar un trabajo para alcanzar un fin o resultado, es decir, la tarea o trabajo se convierten sólo en un medio para lograr un fin.

El estímulo o recompensa que acciona a la motivación extrínseca

puede ser positivo (regalos, incentivos, bonos, etc) como negativo (castigos, despido, menor remuneración, entre otros),

#### **1.2.1.5. Teorías**

Existen diversas teorías sobre la motivación, sin embargo, éstas pueden dividirse en dos grupos: teorías de contenido (Necesidades de Maslow, Bifactorial de Herzberg y Tres Necesidades de McClelland) y teorías de proceso (Equidad de Adams, Expectativas de Vroom, Refuerzos de Skinner y Metas de Locke). Barreiro, Diez, Barreiro, Ruzo y Lozada (2003) exponen que las teorías de proceso describen las etapas siguientes: “generación de deseos, desarrollo de las expectativas de recompensa y la manera en que los resultados que se obtienen influyen en los posteriores niveles de motivación” (p. 119). En ese sentido, Las principales teorías se detallan a continuación:

#### **Taylorismo:**

Para Taylor existen dos motivadores: el salario y la pereza, y se refiere a pereza como cobrar lo más posible haciendo lo mínimo. Desde este punto de vista, la motivación viene a ser una recompensa o compensación económica denominada “sueldo o remuneración”. Para Taylor la motivación humana está en el salario (hombre económico) fundamentalmente, razón por la cual, se le debe pagar más a quien produzca más, lo cual pareciera cruel, sin embargo, este modelo es

ampliamente utilizado hoy en día bajo los modelos de remuneración variable sujeto a metas mensuales. (Publicaciones Vértice, 2008)

### **Escuela de las Relaciones Humanas:**

Para Elthon Mayo, las condiciones físicas del entorno y el ambiente social son componentes que afectan la motivación de los trabajadores, lo cual fue demostrado en la investigación realizada en la factoría de Hawthorne perteneciente a la Western Electric Company. Es decir, Mayo identificó que las condiciones del entorno de trabajo son muy importantes para que el personal se encuentre motivado y mejore su actitud hacia el trabajo. Mayo se enfocó en el hombre social más que en el hombre económico de su antecesor Taylor (Martínez, 2012)

### **Teoría de las necesidades humanas de Maslow**

Para Maslow hay necesidades sociales básicas para todo trabajador, sin embargo, considera que existen otras necesidades que motivan al trabajador, las cuales se ordenan en jerarquías y son: autorrealización, estima, sociales, seguridad y fisiológicas. Esta teoría plantea que el hombre no tiene una sola necesidad, por el contrario, son un conjunto de necesidades que motivan a la persona, la cual busca alcanzar su más grande necesidad que vendría a ser la autorrealización, la cual se define como: “el deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse”. (Martínez, 2012)

## **La Teoría ERC**

Fue expuesta por Clayton Alderfer, quien cree que existen un grupo de necesidades que influyen en la motivación, las cuales son: existencia, relaciones y crecimiento. Para la necesidad existencia se podría decir que es muy similar a la necesidad más básica en la pirámide de Maslow, la necesidad relaciones tiene que ver con las interacciones sociales en el ambiente de trabajo y las necesidades de crecimiento tienen que ver con el crecimiento y desarrollo personal que es deseado continuamente. (Publicaciones Vértice, 2008)

## **Teoría Bifactorial de Herzberg**

Herzberg identificó componentes que impactan en la satisfacción y motivación de los colaboradores, así como también identificó a aquellos que causan descontento o falta de satisfacción. Para el autor existen dos factores que son: higiénicos y motivadores.

Los factores higiénicos o conocidos también como ergonómicos, tienen que ver con las condiciones del entorno laboral y los factores motivadores son aquellos relacionados con la tarea en sí como la autonomía, el reconocimiento, el logro, etc. Para Herzberg estos dos factores son fundamentales para mantener motivado y satisfecho al personal. (Acosta, 2011)

## **La teoría X y Y de McGregor**

El aporte de McGregor se vio reflejado en el campo de las formas de gerenciar y la motivación de los colaboradores. Fue enfático en advertir sobre la importancia del capital humano en alcanzar los objetivos de la empresa. Para McGregor es necesario que el personal y la empresa cooperen y generen un entorno de libertad y flexibilidad propiciando mayor participación y apertura a la comunicación eficaz. (Palomo, 2007)

McGregor identifica lo siguiente:

- La Teoría X.- incide en que el trabajador necesita ser vigilado o supervisado constantemente para que cumpla con sus funciones ya que carece de iniciativa y responsabilidad para hacer sus deberes voluntariamente.

- La Teoría Y.- asume que los trabajadores tienen iniciativa para realizar su trabajo y que están plenamente comprometidos con los planes de la organización. Es lo opuesto a la Teoría X.

## **El modelo de McClelland**

Para McClelland, la motivación de las personas se puede explicar a partir de satisfacer las siguientes necesidades: necesidades

de logro, necesidades de poder y necesidades de afiliación. (Robbins, 2004)

- Necesidades de logro: el trabajador busca sobresalir, lucha por alcanzar el éxito.

- Necesidades de poder: el trabajador tiene necesidad de vigilar o influir en los otros, y obtener reconocimiento por ello.

- Necesidades de afiliación: el trabajador desea interrelacionarse con los demás integrantes de la organización, prefiere el trabajo en grupos que trabajar individualmente. Tiende a ser una persona popular dentro de la empresa.

### **Teoría motivacional de la expectativa de Vroom**

Para Vroom es importante motivar al personal desde los premios o recompensas, los cuales deben tener una valencia alta para el trabajador. La valencia es un término que se relaciona con el valor asignado por el trabajador a cierto premio o recompensa. Son las expectativas del trabajador lo que le motiva a alcanzar determinadas metas. Se pensaba que ciertos beneficios sociales como brindados por las empresas como: auto, vacaciones, salarios, etc; eran motivadores fijos para todas las personas, sin embargo, todo depende del nivel de valencia que las personas les den a dichas cosas, para algunos será motivador y para otros no tanto o muy poco. Es complejo determinar para cada persona o trabajador cuáles son sus expectativas o metas

dentro de la empresa, por ello la complejidad de la teoría de Vroom (Palomo, 2007)

### **Modelo de Porter y Lawler**

Este modelo es similar al planteado por Vroom, ya que se fundamenta en las recompensas que recibe el colaborador por su esfuerzo en el trabajo. Para Porter y Lawler existen dos tipos de recompensas para motivar la personal y son: las recompensas extrínsecas e intrínsecas. Las recompensas extrínsecas se controlan a través de la empresa y tienen que ver con: salarios, recompensas, ascensos, etc. En cambio, las recompensas intrínsecas tienen que ver con satisfacer las necesidades más altas del hombre como la autorrealización y el desarrollo personal. (Palomo, 2007)

#### **1.2.1.6. Dimensiones de la motivación**

En el presente estudio se utilizó la Teoría Bifactorial de Herzberg, el cual identificó componentes que impactan en la satisfacción y motivación de los colaboradores.

- Los factores higiénicos o conocidos también como ergonómicos, tienen que ver con las condiciones del entorno laboral.
- Los factores motivadores son aquellos relacionados con la tarea en sí como la autonomía, reconocimiento, el logro, etc.

## **1.2.2. Compromiso Organizacional**

### **1.2.2.1. Concepto**

Para muchas empresas, el compromiso organizacional del trabajador es una aspiración que se persigue inexorablemente, ya que el compromiso demuestra lealtad y la lealtad implica que el trabajador dará todos sus esfuerzos por lograr los objetivos de la empresa. Sin embargo, este compromiso no es espontáneo, ya que necesita de estimuladores como la motivación.

Las empresas son equipos de personas en busca de objetivos comunes, por ello la importancia que todos se encuentren comprometidos con la causa, ya que ello será fundamental para superar cualquier obstáculo en el camino.

Mowday, Porter y Steers (1979) conceptualizaron al compromiso como aquella fuerza especial que conecta al trabajador con la empresa, dicha fuerza es unidimensional y se compone de los lazos emocionales del trabajador hacia la empresa.

Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) indicaron que: “el compromiso organizacional es la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales” (p. 603)

Meyer y Allen (1991) conceptualizan al comportamiento organizacional como: “un conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización”. (p.23)

Meyer y Allen (1997), definieron que: “El compromiso organizacional como un estado psicológico que determina el vínculo entre un empleado y la empresa, la cual tiene efectos en la decisión de continuar o dejar la organización” (p.64).

Davis y Newstrom (2000) indicaron que el compromiso institucional es el grado en que un trabajador se relaciona con su empresa y quiere permanecer prolongadamente en la misma en vista que encontró las condiciones y la motivación suficientes para ser leal a las metas y objetivos de esta.

Robbins y Coulter (2005) definieron el compromiso como: “La orientación de un empleado hacia la organización en cuanto a su lealtad, identificación y participación en la organización” (p. 89).

Tejada y Arias (2005) mencionaron que el compromiso organizacional: “es aquella fuerza con la que se identifica y se involucra un trabajador con su empresa, basada en la creencia de valores y metas organizacionales, capacidad de dirigir su esfuerzo personal hacia la consecución de las metas organizacionales y un gran deseo de

permanecer en ella” (p. 300)

Para Amorós (2007) el compromiso es: “el grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo de quedarse en ella como integrante” (p. 73).

Betanzos y Paz (2007) , manifestaron que: “el compromiso organizacional es el estado en donde el trabajador desarrolla un lazo afectivo con la organización y desea continuar siendo integrante de esta ya que se encuentra identificada con ella” (p. 207)

Robbins y Judge (2013) mencionaron que el compromiso institucional es un vínculo emocional entre un empleado y una empresa, a través del cual se generan condiciones adecuadas para maximizar la productividad de las organizaciones.

Betanzos y Paz (2011) adujeron que el compromiso organizacional: “representa la condición en que el colaborador reconoce y afirma un vínculo afectivo con la institución y sus metas, y ambiciona continuar como parte de ésta” (p. 36). Es claro, que mientras el colaborador tenga una conexión emocional y afectivo con la empresa, su compromiso o sentido de lealtad hacia ella será más fuerte y duradero.

De acuerdo a Robbins y Judge (2013) conceptualizaron al

compromiso organizacional como: “el grado en que un empleado se identifica con la organización que lo emplea en particular y también con las metas de ésta, y desea este mantener su relación como un miembro de la organización” (p. 79).

#### **1.2.2.2. Importancia**

Hoy en día las empresas y especialmente el área de Potencial Humano vienen implementando una serie de acciones buscando mejorar el rendimiento del personal, siendo una de las variables analizadas, el compromiso organizacional, siendo fundamental el nivel o grado de fidelidad que tengan los trabajadores con la empresa. Un vínculo más fuerte entre el colaborador y la empresa ayudará a mejorar la performance de los equipos de trabajo ya que tienen una motivación genuina en el desempeño de sus labores (Nieto, 2017).

Un compromiso alto y genuino genera una menor rotación de personal, lo cual es adecuado para evitar gastos en nuevos procesos de selección, además que la experiencia adquirida por el colaborador es valiosa para las empresas. De igual manera, el ausentismo es otro de los factores negativos que se vería disminuido cuando un colaborador se siente fuertemente comprometido con la empresa. No hay duda que el compromiso genera un sentido de pertenencia del personal hacia la organización, lo cual implica que el colaborador se mentalice con los objetivos que desea alcanzar la empresa y de los esfuerzos que son

necesarios para poder alcanzar dichas metas. (Hellriegel y cols, 1999, citado en Bustamante, Santillán y Navarro, 2007, p. 56)

Katz y Kahn (1986) citados por Bustamante, Santillán y Navarro (2007) manifestaron que el compromiso se ve fortalecido cuando el colaborador se siente considerado en las decisiones o reuniones de la empresa. Es decir, el grado de participación que tenga el personal generará un sentido de pertenencia, demostrando la empresa que sus colaboradores son valiosos y que pueden aportar con su experiencia en la solución de diversos problemas (p. 56).

Desde mucho tiempo la oficina de Recursos Humanos trató de buscar las herramientas necesarias para alinear a todo el personal, es decir, comprometer a todo el personal con las políticas y objetivos estratégicos de la empresa, haciendo suyos los retos y metas que planteaba la gerencia. Es importante que el personal se integre a la empresa para lograr ventajas competitivas sostenibles y perdurables en el largo plazo.

Cualquier empresa podrá ser eficaz siempre y cuando tenga comprometidos a sus trabajadores con las metas y objetivos organizacionales. La fuerza motora y de producción son las personas, y si éstas se encuentran comprometidas con las tareas de la empresa, los objetivos serán más fácilmente alcanzables (Bayona & Goñi, 2000)

### 1.2.2.3. Tipos de compromiso

Becker (1960) identificó diferentes tipos de compromiso con los múltiples aspectos de la organización, los mismos que modulaban o influían en el grado de compromiso institucional. Los tipos de compromiso identificados fueron:

- Compromiso con la tarea: relacionado a la implicación o identificación con el trabajo realizado. Mide el grado en que el trabajador asume su responsabilidad y compromiso con las tareas que realiza y su importancia en el proceso productivo de la organización.

- Compromiso con el grupo de trabajo: relacionado con la actitud de trabajar en equipo con los demás miembros de la organización y en especial con el equipo del área asignada. Es preciso que el trabajador respete las normas de convivencia y políticas de trabajo.

- Compromiso con la autoridad organizacional: relacionado con el respeto que se merecen los directivos, gerentes, jefes, supervisores y toda aquella persona dentro de la organización con un cargo de responsabilidad. Asimismo, se refiere al cumplimiento de las disposiciones y órdenes emanadas de dichos directivos.

- Compromiso con los objetivos y metas institucionales: relacionado con el cumplimiento de los objetivos de desempeño, así como con las normas internas como son: misión, visión, reglamentos, políticas, etc.

- Compromiso con la organización: relacionado con la identificación del personal con el trabajo y la organización en sí,

brindando esfuerzos adicionales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

#### **1.2.2.4. Teorías**

El compromiso institucional es una de las actitudes de trabajo que se ha estudiado ampliamente, ya que sus beneficios aportan mucho al desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Tal es así que el modelo más ampliamente aceptado es el propuesto por Meyer y Allen (1990), quienes postulan un modelo tridimensional para explicar el compromiso de los colaboradores con su empresa.

##### **Teoría del intercambio social**

Becker (1960) asume que el compromiso organizacional es un “intercambio social”, dado que el trabajador realiza pequeñas inversiones (side - best) en la empresa generando así un vínculo denominado compromiso. Por este motivo, la persona sigue trabajando en la empresa ya que renunciar a la misma significaría sacrificar las inversiones realizadas.

Bajo el enfoque de esta teoría, el empleado se compromete con la empresa porque recibe beneficios e incentivos, lo cual supone una relacional transaccional (win to win).

##### **Teoría del vínculo afectivo**

Buchanan (1974) y Porter et al (1974) exponen que el compromiso es una liga emocional entre la persona y la empresa, lo cual genera lealtad e identificación con la organización, lo cual a su vez genera deseos de continuidad a largo plazo que fortalece la relación entre el trabajador y su empresa.

Mowday, Steers y Porter (1979) conceptualizan el compromiso como: “la fuerza relativa de una identificación individual e implicación con una organización en particular”. (p. 311)

### **Teoría de la perspectiva de atribución**

Reichers (1985) considera que el compromiso nace por una cuestión de obligación que el trabajador asume voluntariamente. Puede relacionarse tal obligación como ética en el trabajo, es decir, el individuo no puede abandonar a la organización porque se siente moralmente obligado a continuar en ella, por el tiempo transcurrido a las experiencias vividas. Dicha sensación de obligación nace del interior del individuo como respuesta a su compromiso con la organización.

Sin embargo, queda en discusión si el deber de durar en la empresa es por compromiso o por falta de alternativas u ofertas laborales.

### **Teoría de Meyer y Allen**

Meyer y Allen (1990) consideraron que el compromiso organizacional puede medirse a través de tres factores o dimensiones,

las cuales son: afectivo, normativo y de continuidad; las mismas que aportan a explicar el nivel de compromiso de un determinado trabajador para con su organización.

#### **1.2.2.5. Dimensiones**

Meyer y Allen (1990) consideran que el comportamiento organizacional presenta las siguientes dimensiones:

- Afectivo (deseo): se genera un vínculo emocional entre la persona y la empresa, logrando una vinculación genuina e identificación entre ambos. Hay una sensación agradable de pertenencia y correspondencia entre el colaborador y la empresa.

Según Ruiz (2013), esta dimensión del compromiso se refiere a los sentimientos de pertenencia, alegría y afecto. El contrato psicológico establecido entre colaborador y empresa es una conexión que crea lazos afectivos entre ambos.

Los colaboradores con compromiso afectivo tienen predisposición a mostrar comportamientos prosociales con los demás y con la empresa en vista de los lazos desarrollados que fortalecen tal relación (Colquitt, LePine, & Wesson, 2007)

- Normativo (deber): Hay una sensación de reciprocidad del trabajador hacia la organización por los favores y oportunidades de

desarrollo brindados por la empresa a lo largo de la permanencia del trabajador. El sentido de lealtad genera vínculos poderosos que motivan la permanencia indefinida del trabajador.

El compromiso normativo es un conjunto de sentimientos que obligan al trabajador a seguir en la empresa, es decir, los sentimientos mantienen el vínculo trabajador - empresa, del mismo modo, menciona a las normas de carácter social como base para lograr que la empresa se desarrolle adecuadamente (Meyer y Allen, 1997; citados por Montoya, 2014, p. 12)

- De continuidad (necesidad): Debido al tiempo invertido y la permanencia prolongada, el trabajador siente temor de perder todo lo alcanzado en la empresa, y que no podría lograr en otra si es que decidiera abandonar su trabajo.

Flores (2010) mencionó que el compromiso de continuidad:

“Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización”. (p. 98)

### 1.3. Definición de términos básicos

**Motivación** Para Lévy (2001) estar motivado es: “Tener un objetivo, decidir hacer un esfuerzo para conseguirlo y perseverar en este esfuerzo hasta que el objetivo se haya alcanzado” (p. 31).

**Motivación Intrínseca** Ormrod (2005) citado por Molina (2019) expone que la motivación intrínseca es: “la motivación proporcionada por la actividad en sí misma. Esta se da cuando la fuente de la motivación reside en el individuo y la tarea: el sujeto encuentra la tarea agradable o que merece la pena por sí misma” (p. 10).

**Motivación Extrínseca** Pintrich, Schunk y Limón (2006) consideran que la motivación extrínseca mueve a las personas a realizar un trabajo para alcanzar un fin o resultado, es decir, la tarea o trabajo se convierten sólo en un medio para lograr un fin.

**Compromiso Organizacional** Meyer y Allen (1991) conceptualizan al comportamiento organizacional como “un conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización” (p.23)

**Compromiso Afectivo** Meyer y Allen (1991) citado por Merlín (2010) definió al compromiso afectivo como: “... grado en que la persona se involucra emocionalmente con la organización como resultado de sentirse tratado de manera justa al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que incide en el deseo de la persona de pertenecer a la organización”. (p. 82)

**Compromiso de continuidad** Meyer y Allen (1991), citado por Merlín (2010), mencionaron que: “Está determinado por el grado en que la persona experimenta la necesidad de permanecer en la organización debido a la percepción de altas inversiones realizadas respecto a su tiempo y esfuerzo dedicados al trabajo realizado dentro de la organización”. (p. 82)

### **Compromiso normativo**

Meyer y Allen (1991), citado por Merlín (2010), mencionaron que: “Es el grado mediante el cual la persona siente la obligación moral de permanecer en la organización, ya que percibe como su deber ser leal con la misma, correspondiendo a la inversión que hizo la organización en ella”. (p. 82)

## **CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas**

#### **2.1.1. Hipótesis Principal**

La motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

#### **2.1.2. Hipótesis Derivadas**

- La motivación laboral se relaciona con la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.
- La motivación laboral se relaciona con la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.
- La motivación laboral se relaciona con la dimensión normativa del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

### **2.2. Variables y definición operacional**

#### **2.2.1. Variable Asociada**

Motivación laboral

**Dimensiones:**

- Extrínseca
- Intrínseca

**Escala para la Medición:**

Ordinal

**2.2.2. Variable de Supervisión**

Compromiso organizacional

**Dimensiones:**

- Afectiva
- Continuidad
- Normativa

**Escala para la Medición:**

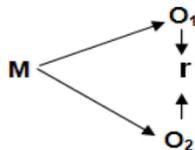
Ordinal

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Diseño metodológico

El diseño metodológico de la presente investigación ha sido clasificado en base a los siguientes criterios:

- Por el control de las variables: se considera no experimental, ya que se estudian las variables sin manipulación alguna.
- Por el nivel de conocimiento: relacional, al buscar la relación entre variables.



Donde:

O<sub>1</sub>: variable 1

O<sub>2</sub>: variable 2

M: Muestra

r: Correlación entre las variables

- Por su finalidad: es pura o básica, ya que se pretende crear nuevo conocimiento a partir de los ya “existentes.
- Por su orientación temporal: transversal, ya que el estudio se realiza en un tiempo o periodo determinado.

- Por el contexto: es de campo, ya que se vislumbra el hecho en el escenario natural.
- Por la naturaleza: es empírica, ya que se estudia las peculiaridades del del evento por medio de la investigación y la comprobación.
- Por su carácter: se define como cuantitativa, ya que se utilizan instrumentales de medición, en otras palabras, la información se cuantifica de forma numérica.

### 3.2. Diseño muestral

#### 3.2.1. Población

En el presente estudio, la población estuvo formada por todos los catedráticos de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Escuela Profesional	Nro. de Docentes
Administración de Negocios Internacionales	32
Ingeniería Comercial	38
Ciencias Contables y Financieras	42
Administración Turística Hotelera	12
Economía y Microfinanzas	13
Total	137

#### 3.2.2. Muestra

Para la presente investigación no se usó una muestra porque se decidió trabajar con toda la población (censo) dado el interés de la investigación

de contar con resultados precisos y además porque es viable recoger la información necesaria de los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

#### 3.3.1. Técnicas

En el estudio se utilizó como técnica la encuesta, con la intención de medir la motivación laboral y el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.

#### 3.3.2. Instrumentos

Se hizo uso del instrumento cuestionario. Para cuantificar la motivación se aplicó un cuestionario basado en la Teoría Bifactorial de Herzberg.

Para la medición de la motivación laboral se tomó en cuenta lo siguiente:

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Total ítems</b>
Extrínsecos	1 al 11	11
Intrínsecos	12 al 23	12

Asimismo, se utilizó un baremo para determinar el nivel de motivación laboral de acuerdo con Linares (2017).

<b>Baremo de Motivación Laboral</b>	<b>Niveles</b>
Mala	23 – 53
Regular	54 – 84
Buena	85 - 115

Para evaluar el compromiso organizacional se aplicó el cuestionario de Alvarado (2018) sobre compromiso organizacional el cual está basado en la teoría de Meyer y Allen (1991).

Para medir el compromiso organizacional se tomó en cuenta lo siguiente:

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>	<b>Total ítems</b>
Afectiva	1 al 7	7
Continuidad	8 al 12	5
Normativa	13 al 18	6

Asimismo, se utilizó un baremo para establecer el nivel de compromiso organizacional de acuerdo con Alvarado (2018).

<b>Compromiso Organizacional</b>	<b>Niveles</b>
Débil	18 – 41
Moderado	42 – 65
Fuerte	66 - 90

Para comprobar la confiabilidad de los instrumentos se determinó el Alfa de Cronbach para cada uno de los instrumentos tomando como referencia una muestra piloto. Asimismo, para establecer la validez se recurrió al análisis factorial y se valoraron sus resultados.

### **3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

La exposición de los datos se realizó mediante tablas estadísticas, inmediatamente del procesamiento de esta, se creó una presentación gráfica para la comprobación y estudio de los resultados.

Se usaron medidas descriptivas para determinar las principales medidas de tendencia central como de dispersión. En cuanto a la estadística de descripción, se usaron:

- Tablas de periodicidad absoluta y relativa (%). Estas ayudaron a presentar la información de forma ordenada y clara, estableciendo los niveles y categorías correspondientes por cada variable.
- Tablas de contingencia. Se emplearon para mostrar la distribución de los datos, a través de estadísticas que permitan conocer la normalidad de los datos obtenidos por cada variable en estudio.

Para la toma de datos, a cada docente de la Facultad de Ciencias Empresariales se le aplicó los cuestionarios antes mencionados durante un tiempo prudente y durante los tres turnos que tiene la facultad (07 horas a 12 horas, 12 horas a 17 horas y de 17 horas a 22 horas). Se tomaron en cuenta todas las escuelas profesionales, las cuales son: Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras, Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, Escuela Profesional de Administración Turística Hotelera y Escuela Profesional de Economía y Microfinanzas.

Para verificar las hipótesis se utilizó estadística inferencial, para ello se calculó el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho$ ), que es una prueba estadística que no requiere normalidad en los datos. Según Pedroza y Dicovskyi (2006): “... esta variante consiste en que, en lugar de medir el grado de asociación

lineal a partir de los propios valores de las variables, se mide a partir de la asignación de rango de valores ordenados. (p. 55)

En conclusión, el rho de Spearman, es el idóneo para las variables medidas con escalas de Likert y que no cuenten con distribución normal. El estadístico rho de Spearman asume valores de -1 hasta 1, cuanto más cercano a -1 se asume una correlación fuerte y negativa, de igual manera cuanto más cercano de 1 se asume una correlación fuerte y positiva.

Para determinar el Rho de Spearman, se utilizó la siguiente fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Seguidamente, se verifica la hipótesis general o principal; es decir, la hipótesis nula indica que no existe relación entre las variables y la hipótesis de investigación expone que existe relación y puede ser fuerte - positiva o quizás fuerte - negativa.

$$h_0: r_s = 0 \qquad h_1: r_s \neq 0$$

Para aplicar los instrumentos se solicitó la autorización del Dr. Winston Castañeda Vargas (Decano), aplicando el cuestionario a los docentes de las siguientes escuelas: Administración Turística Hotelera (EPATH), Economía y Microfinanzas (EPEM), Ciencias Contables y Financieras (EPCCYF), Administración de Negocios Internacionales (EPANI) e Ingeniería Comercial (EPICO).

También se hicieron las coordinaciones correspondientes con los directores de escuela para obtener el permiso de encuestar a los catedráticos que se desempeñan en las diversas escuelas profesionales.

A todos los docentes encuestados se les aplicó el instrumento en las salas de reuniones de cada escuela, dándoles las indicaciones puntuales para el correcto llenado del cuestionario.

### **3.4 Diseño de la presentación de los resultados**

Los datos se procesaron con el programa SPSS V. 24 en lo concerniente al procedimiento estadístico. Las tablas elaboradas en SPSS se pasaron posteriormente a Microsoft Word.

La presentación de la información se dio a través de tablas estadísticas, posterior al procesamiento de la misma, se realizó una presentación escrita tabular y gráfica para la discusión y análisis de los resultados.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Del procesamiento de datos se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable Motivación Laboral:

Más de la mitad del total de docentes encuestados se encuentran con un nivel bajo de motivación laboral, aunque también existe un 26% aproximadamente que posee un nivel alto de motivación. La baja motivación de más de la mitad de los docentes encuestados podría generar problemas en su compromiso con la facultad y en su desempeño en el trabajo.

En la Tabla 1, se puede observar que la mayoría de los docentes en todas las escuelas profesionales presentan un bajo nivel de motivación laboral, siendo las escuelas de EPATH y EPEM quienes tienen un mayor número de docentes con baja motivación. Esto puede deberse a que dichas escuelas tienen una baja cantidad de estudiantes lo cual hace que no exista muchas horas académicas que puedan dictarse por parte de dichos docentes.

Tabla 1  
Motivación laboral según escuela profesional

		Motivación Laboral		
		Baja	Regular	Alta
Escuela Profesional	EPANI	53,1%	18,8%	28,1%
	EPICO	44,7%	28,9%	26,3%
	EPCCyF	59,5%	16,7%	23,8%
	EPATH	75,0%	0,0%	25,0%
	EPEM	76,9%	0,0%	23,1%
Chi cuadrado	$X^2 = 10.156$ y $p - \text{valor} = 0.254$ (no significativa)			

En la Tabla 2, la motivación laboral se encuentra en un nivel bajo tanto en docentes hombres como mujeres en las escuelas de: EPANI, EPCCyF, EPATH y EPEM, siendo las escuelas de EPEM y EPATH quienes mayor porcentaje de baja motivación presentan. Asimismo, la motivación alta se da en alrededor del 20% de los docentes por cada escuela profesional.

Tabla 2  
Motivación Laboral según escuela y sexo

		Motivación Laboral			
		Baja	Regular	Alta	
Escuela Profesional	EPANI	Masculino	56,3%	25,0%	18,8%
		Femenino	50,0%	12,5%	37,5%
	EPICO	Masculino	58,8%	17,6%	23,5%
		Femenino	33,3%	38,1%	28,6%
	EPCCyF	Masculino	56,5%	17,4%	26,1%
		Femenino	63,2%	15,8%	21,1%
	EPATH	Masculino	75,0%	0,0%	25,0%
		Femenino	75,0%	0,0%	25,0%
	EPEM	Masculino	75,0%	0,0%	25,0%
		Femenino	80,0%	0,0%	20,0%

En la Tabla 3, se puede observar que los niveles de motivación laboral se presentan de forma similar en docentes hombres y mujeres. Sin embargo, el alto porcentaje de docentes con baja motivación laboral es un aspecto preocupante que debería tomarse en consideración, ya que podría afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la facultad y de la universidad.

Tabla 3  
Motivación laboral según sexo

		Motivación Laboral		
		Baja	Regular	Alta
Sexo	Masculino	61,1%	15,3%	23,6%
	Femenino	52,3%	20,0%	27,7%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 1.123 y p – valor = 0.570 (no significativa)			

Según la Tabla 4, se puede observar que los docentes nombrados presentan una alta motivación laboral, lo cual podría explicarse por los beneficios laborales que tienen, además hay un porcentaje considerable de docentes a tiempo completo que también tienen una alta motivación. Sin embargo, son los docentes a tiempo parcial en su mayoría, casi un 64%, quienes presentan niveles bajos de motivación laboral.

Tabla 4  
Motivación laboral según tipo de contrato

		Motivación Laboral		
		Baja	Regular	Alta
Tipo de contrato	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
	Tiempo Completo	22,2%	0,0%	77,8%
	Tiempo Parcial	63,9%	20,2%	16,0%
Chi cuadrado		X <sup>2</sup> = 45.077 y p – valor = 0.00 (significativa)		

Según la Tabla 5, en todas las escuelas profesionales, los docentes nombrados y de tiempo completo presentan niveles altos de motivación laboral, por el contrario, los docentes de tiempo parcial tienen una baja motivación. Dicho aspecto es importante, ya que los directores de escuela son aquellos quienes deben tomar las medidas del caso para que esta situación cambie en beneficio de la universidad.

Tabla 5  
Motivación laboral según escuela y tipo de contrato

		Motivación Laboral			
		Baja	Regular	Alta	
Escuela Profesional	EPANI	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo Completo	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo Parcial	63,0%	22,2%	14,8%
	EPICO	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo Completo	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo Parcial	50,0%	32,4%	17,6%
	EPCCyF	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo Completo	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo Parcial	67,6%	18,9%	13,5%
	EPATH	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo Completo	100,0%	0,0%	0,0%
		Tiempo Parcial	77,8%	0,0%	22,2%
	EPEM	Nombrado	0,0%	0,0%	0,0%
		Tiempo Completo	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo Parcial	83,3%	0,0%	16,7%

Para determinar la normalidad de la variable motivación laboral se utilizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov. Según se observa en la Tabla 6, el p – valor asciende a 0,00 concluyendo que dicha variable no se distribuye normalmente.

Tabla 6  
Normalidad de motivación laboral

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Motivación Laboral	,358	137	,000	,702	137	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### Resultados de la dimensión extrínseca de la variable motivación laboral

Según la Tabla 7, los niveles de motivación extrínseca son en su mayoría bajos, lo cual implica que los docentes no tienen estímulos externos para mejorar su actitud frente al trabajo que realiza. Los bonos, premios, reconocimientos, etc; son aspectos que motivan al personal, lo cual debería darse en cualquier organización.

Tabla 7  
Dimensión extrínseca según escuela profesional

		Dimensión Extrínseca		
		Baja	Regular	Alta
Escuela Profesional	EPANI	43,8%	18,8%	37,5%
	EPICO	47,4%	26,3%	26,3%
	EPCCyF	52,4%	21,4%	26,2%
	EPATH	66,7%	8,3%	25,0%
	EPEM	69,2%	7,7%	23,1%
Chi cuadrado		X <sup>2</sup> = 5.720 y p – valor = 0.679 (no significativa)		

En la Tabla 8, los docentes nombrados y aquellos a tiempo completo presentan en su mayoría los niveles más altos de motivación extrínseca, lo cual podría explicarse por los beneficios que reciben y los mantiene con buena disposición para realizar sus labores. Sin embargo, el 58% de los docentes de tiempo parcial presentan una baja motivación extrínseca.

Tabla 8  
Dimensión extrínseca según tipo de contrato

		Dimensión Extrínseca		
		Baja	Regular	Alta
Tipo de contrato	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
	Tiempo Completo	22,2%	0,0%	77,8%
	Tiempo Parcial	58,0%	22,7%	19,3%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 38.497 y p – valor = 0.00 (significativa)			

Asimismo, el 51,82% de los docentes encuestados tiene una baja motivación extrínseca porque tal vez no recibe o no siente los estímulos necesarios por parte de la universidad o de la facultad para un mejor desempeño de sus tareas. Dicho porcentaje corresponde en su mayoría a los docentes contratados a tiempo parcial, quienes sólo dictan clases en turnos correspondientes de acuerdo con el horario académico.

### Resultados de la dimensión intrínseca de la variable motivación laboral

En la Tabla 9, a pesar de que la mayoría de los docentes presenta un nivel bajo de motivación intrínseca, es positivo que también hay muchos otros que presentan niveles regular y alto, ya que dicha dimensión se refiere a la motivación interna por realizar las tareas asignadas, lo cual significa que hay varios docentes que les gusta lo que hacen y lo hacen por vocación.

Tabla 9  
Dimensión intrínseca según escuela profesional

		Dimensión Intrínseca		
		Baja	Regular	Alta
Escuela Profesional	EPANI	43,8%	28,1%	28,1%
	EPICO	47,4%	26,3%	26,3%
	EPCCyF	52,4%	21,4%	26,2%
	EPATH	50,0%	25,0%	25,0%
	EPEM	76,9%	0,0%	23,1%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 5.909 y p – valor = 0.657 (no significativa)			

En la Tabla 10, se puede observar que el total de docentes nombrados tiene un alto nivel de motivación intrínseca. Asimismo, el 77,8% de los docentes a tiempo completo también tiene un alto nivel de motivación intrínseca. Sin embargo, son los docentes a tiempo parcial quienes en un 58,8% manifiestan una baja motivación intrínseca.

Tabla 10  
Dimensión intrínseca según tipo de contrato

		Dimensión Intrínseca		
		Baja	Regular	Alta
Tipo de contrato	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
	Tiempo Completo	0,0%	22,2%	77,8%
	Tiempo Parcial	58,8%	24,4%	16,8%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 44.546 y p – valor = 0.00 (significativa)			

De modo general, el 51,09% presenta un nivel bajo de motivación intrínseca, lo cual puede deberse a que no tienen vocación en sus labores como docentes, ya que como se vio anteriormente, la mayoría de ellos trabajan a tiempo parcial, es decir, no se dedican exclusivamente a la docencia universitaria, sino que es un trabajo que les reditúa ingresos económicos. Por el contrario, aquellos docentes que se dedican a tiempo completo si presentan niveles altos de motivación intrínseca ya que disfrutan las tareas que realizan en la facultad.

Variable Compromiso Organizacional:

El 61,3% de los docentes encuestados presenta un nivel bajo de compromiso organizacional. Asimismo, el 16,79% presenta un nivel regular o medio y el 21,90% presenta un nivel alto de compromiso organizacional. Es claro que el compromiso es un lazo emocional entre el docente y la facultad, por lo que los esfuerzos deben ser de ambas partes. El decano y los directores de escuela deben tomar las acciones correspondientes para mejorar el nivel de compromiso de todos sus docentes a cargo.

En la Tabla 11, en todas las escuelas profesionales, los docentes hombres y mujeres en su mayoría presentan un bajo nivel de compromiso con la facultad. La escuela EPEM es quien presenta el mayor porcentaje de bajo compromiso, lo cual podría explicarse porque es una escuela en proceso de consolidarse, dado que en los procesos de admisión se presentan muy pocos estudiantes, razón por la cual los ciclos académicos sólo tienen apertura una vez al año. Esta razón a lo mejor podría explicar el bajo compromiso de dichos docentes en vista que sus ingresos por horas dictadas se ve disminuido. Sin embargo, tanto los docentes hombres y mujeres en más del 20% presentan niveles alto de compromiso con la facultad lo cual es un factor positivo ya que hay un grupo de docentes que si están identificados con la facultad.

Tabla 11  
Compromiso Organizacional según escuela y sexo

			Compromiso Organizacional			
			Bajo	Regular	Alto	
Escuela Profesional	EPANI	Masculino	62,5%	12,5%	25,0%	
		Femenino	43,8%	18,8%	37,5%	
	EPICO	Masculino	64,7%	11,8%	23,5%	
		Femenino	61,9%	19,0%	19,0%	
	EPCCyF	Masculino	47,8%	30,4%	21,7%	
		Femenino	73,7%	10,5%	15,8%	
	EPATH	Masculino	62,5%	25,0%	12,5%	
		Femenino	75,0%	0,0%	25,0%	
	EPEM	Masculino	75,0%	12,5%	12,5%	
		Femenino	80,0%	0,0%	20,0%	
	Chi cuadrado		X <sup>2</sup> = 4.042 y p – valor = 0.853 (no significativa)			

En la Tabla 12 se observa que los docentes de todas las escuelas con contrato a tiempo parcial son los que presentan niveles bajos de compromiso con la facultad, lo cual puede deberse a que la docencia no es su actividad principal, sino que es una actividad particular que les genera réditos económicos. Sin embargo, es necesario que dichos docentes también se comprometan con la facultad ya que el proceso de acreditación requiere del esfuerzo de todos para poder cumplir con las condiciones de calidad exigidas por el SINEACE.

Tabla 12.

## Compromiso Organizacional según escuela y tipo de contrato

		Compromiso Organizacional			
		Bajo	Regular	Alto	
Escuela Profesional	EPANI	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo	0,0%	0,0%	100,0%
		Completo			
		Tiempo Parcial	63,0%	18,5%	18,5%
	EPICO	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo	0,0%	0,0%	100,0%
		Completo			
		Tiempo Parcial	70,6%	17,6%	11,8%
	EPCCyF	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
		Tiempo	50,0%	0,0%	50,0%
		Completo			
		Tiempo Parcial	64,9%	24,3%	10,8%
EPATH	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%	
	Tiempo	50,0%	0,0%	50,0%	
	Completo				
	Tiempo Parcial	77,8%	22,2%	0,0%	
EPEM	Nombrado	0,0%	0,0%	0,0%	
	Tiempo	0,0%	0,0%	100,0%	
	Completo				
	Tiempo Parcial	83,3%	8,3%	8,3%	

En la Tabla 13, el 63,10% de las docentes de la facultad presenta un bajo compromiso con la facultad, lo cual es un resultado superior al mostrado por los docentes varones (59,70%). Sin embargo, son las docentes (23,10%) quienes presentan un mayor porcentaje de alto compromiso en comparación con los hombres (20,80%).

Tabla 13.

## Compromiso Organizacional según sexo

		Compromiso Organizacional		
		Bajo	Regular	Alto
Sexo	Masculino	59,7%	19,4%	20,8%
	Femenino	63,1%	13,8%	23,1%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 0.779 y p – valor = 0.677 (no significativa)			

Según la tabla 14, los docentes nombrados (100%) y los que laboran a tiempo completo (77,80%) presentan niveles altos de compromiso con la facultad, mientras que los docentes a tiempo parcial (68,90%), en su mayoría, han mostrado un bajo compromiso con la institución.

Tabla 14

## Compromiso Organizacional según tipo de contrato

		Compromiso Organizacional		
		Bajo	Regular	Alto
Tipo de contrato	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
	Tiempo Completo	22,2%	0,0%	77,8%
	Tiempo Parcial	68,9%	19,3%	11,8%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 55.844 y p – valor = 0.00 (no significativa)			

Para determinar la normalidad de la variable compromiso organizacional se utilizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov. Según se observa en la Tabla 15, el p – valor asciende a 0,00 concluyendo que dicha variable no se distribuye normalmente.

Tabla 15.

Normalidad de la variable compromiso organizacional

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso Organizacional	,382	137	,000	,679	137	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Resultados de la dimensión afectiva de la variable compromiso organizacional

Según se observa en la Tabla 16, existe un alto porcentaje de docentes nombrados (100%) y contratados (66,7%) que presentan un alto compromiso afectivo, mientras que el 56,30% de los docentes a tiempo parcial presentan un bajo compromiso afectivo, es claro que la identificación emocional con la facultad no se viene dando en el grupo de docentes a tiempo parcial, los cuales por el poco tiempo que permanecen en la institución podrían no haber desarrollado dicho compromiso.

Tabla 16.

## Dimensión afectiva según tipo de contrato

		Dimensión Afectiva		
		Bajo	Regular	Alto
Tipo de contrato	Nombrado	0,0%	0,0%	100,0%
	Tiempo Completo	11,1%	22,2%	66,7%
	Tiempo Parcial	56,3%	30,3%	13,4%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 5.720 y p – valor = 0.679 (no significativa)			

Según se observa en la Tabla 17, de modo general el compromiso afectivo se encuentra en un nivel bajo en el 50% de los docentes de la facultad aproximadamente, lo cual es un aspecto que debiera ser corregido por los directores de escuela y por el decano. Asimismo, la escuela con mayor número de docentes con bajo compromiso afectivo es la EPEM con un 61,50% seguido de EPATH con un 50%. La mayoría de los docentes con bajo compromiso afectivo pertenecen al grupo de los contratados a tiempo parcial, los cuales sólo trabajan por horas en la facultad y no gozan de los beneficios sociales que si tienen los nombrados y docentes a tiempo completo.

Tabla 17.

## Dimensión afectiva según escuela profesional

		Dimensión Afectiva		
		Bajo	Regular	Alto
Escuela Profesional	EPANI	43,8%	21,9%	34,4%
	EPICO	44,7%	36,8%	18,4%
	EPCCyF	54,8%	23,8%	21,4%
	EPATH	50,0%	33,3%	16,7%
	EPEM	61,5%	23,1%	15,4%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 5.769 y p – valor = 0.673 (no significativa)			

El 23% de los docentes se manifiesta que tiene un compromiso afectivo alto con la facultad, mientras que un 27,74% presenta un compromiso afectivo medio y 49,64% presenta un nivel bajo. Para mejorar dicho aspecto, es necesario que la universidad lleve a cabo acciones que manifiesten una voluntad de preocupación por los docentes, es decir, es preciso revalorar la labor de los docentes de la universidad para estimular el compromiso genuino y emocional de todo el profesorado universitario.

Para determinar la normalidad de la dimensión afectiva se procede a utilizar la prueba de Kolmogorov – Smirnov. Según se observa en la Tabla 18, el p – valor asciende a 0,00 por lo tanto se puede concluir que la dimensión afectiva no se distribuye normalmente.

Tabla 18.

## Normalidad dimensión afectiva

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Afectiva	,313	137	,000	,753	137	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Resultados de la dimensión continuidad de la variable compromiso organizacional

Según se observa en la Tabla 19, la mayoría de los docentes de todas las escuelas presentan un nivel bajo de compromiso de continuidad, siendo el porcentaje más alto 76,90% en EPEM seguido de un 58,30% en EPATH. Dicha situación poco sentido de lealtad por parte de la mayoría de los docentes de la facultad, los cuales ante la más mínima mejora en alguna oferta laboral abandonarían la institución.

Tabla 19

## Dimensión continuidad según escuela profesional

		Dimensión Continuidad		
		Bajo	Regular	Alto
Escuela Profesional	EPANI	43,8%	18,8%	37,5%
	EPICO	44,7%	36,8%	18,4%
	EPCCyF	50,0%	21,4%	28,6%
	EPATH	58,3%	25,0%	16,7%
	EPEM	76,9%	7,7%	15,4%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 10.604 y p – valor = 0.225 (no significativa)			

Según se observa en la Tabla 20, el 11,10% de los docentes a tiempo completo y el 57,10% de los docentes a tiempo parcial presentan un bajo nivel de compromiso de continuidad, lo cual advierte de su bajo grado de lealtad hacia la institución, lo cual no necesariamente implica que son desleales, sino que la universidad no ha sabido fomentar o estimular el compromiso de continuidad en este grupo, ya que la lealtad se fortalece cuando ambas partes cooperan.

Tabla 20  
Dimensión continuidad según tipo de contrato

		Dimensión Continuidad		
		Bajo	Regular	Alto
Tipo de contrato	Nombrado	0,0%	11,1%	88,9%
	Tiempo Completo	11,1%	11,1%	77,8%
	Tiempo Parcial	57,1%	26,1%	16,8%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 37.124 y p – valor = 0.00 (significativa)			

El 25,55% de los docentes encuestados presenta un nivel alto de compromiso de continuidad, seguido de un 24,09% con un nivel medio o regular y finalmente, un 50,36% de los docentes encuestados presenta un bajo nivel de compromiso de continuidad. Es claro que la mitad de los docentes no se siente leal con la facultad ya que la facultad y la universidad podrían no haber dado mensajes de lealtad y compromiso con este grupo de docentes que podrían cambiar de trabajo en cualquier momento.

Para determinar la normalidad de la dimensión continuidad se aplicó la prueba de Kolmogorov – Smirnov. Según se observa en la Tabla 21, el p – valor

asciende a 0,00 por lo tanto se puede concluir que la dimensión continuidad no se distribuye normalmente.

Tabla 21  
Normalidad motivación laboral y dimensión continuidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Continuidad	,319	137	,000	,744	137	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Resultados de la dimensión normativa de la variable compromiso organizacional

Según se observa en la Tabla 22, gran parte de los docentes en todas las escuelas profesionales presentan niveles bajos de compromiso normativo, siendo la EPEM con un 69,20% el más bajo seguido de EPATH con un 58,30%. Es preciso indicar que en la EPCCyF hay 40,50% con un nivel regular, lo cual demuestra cierta correspondencia de compromiso normativo. El porcentaje más alto de compromiso normativo se dio en la EPANI con un 28,10%.

Tabla 22  
Dimensión normativa según escuela profesional

		Dimensión Normativo		
		Bajo	Regular	Alto
Escuela Profesional	EPANI	40,6%	31,3%	28,1%
	EPICO	47,4%	31,6%	21,1%
	EPCCyF	35,7%	40,5%	23,8%
	EPATH	58,3%	25,0%	16,7%
	EPEM	69,2%	15,4%	15,4%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 6.371 y p – valor = 0.606 (no significativa)			

Según se observa en la Tabla 23, el 50,40% de los docentes a tiempo parcial presentan un nivel bajo de compromiso normativo, aunque los nombrados (88,90%) y los docentes a tiempo completo (66,70%) presentan un nivel alto de compromiso normativo. Sin embargo, los docentes a nombrados y a tiempo completo sólo representan el 13% de la población docente. En ese sentido, la facultad y la universidad deben trabajar en mejorar el compromiso normativo de sus docentes brindándoles mejores condiciones laborales y estabilidad, así como estímulos por producción intelectual y demás.

Tabla 23  
Dimensión normativa según tipo de contrato

		Dimensión Normativo		
		Bajo	Regular	Alto
Tipo de contrato	Nombrado	0,0%	11,1%	88,9%
	Tiempo Completo	22,2%	11,1%	66,7%
	Tiempo Parcial	50,4%	35,3%	14,3%
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 37.513 y p – valor = 0.00 (significativa)			

El 22,63% de los docentes encuestados presenta un bajo nivel de compromiso normativo, el 32,12% presenta un nivel regular o medio y el 45,26% presenta un nivel bajo. Es claro que aproximadamente la mitad de los docentes no sienten el deber de estar comprometidos con la facultad y la universidad.

Para determinar la normalidad de la dimensión normativa se utilizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov. Según se observa en la Tabla 24, el p – valor asciende a 0,00 concluyendo que dicha dimensión no presenta normalidad.

Tabla 24  
Normalidad de la dimensión normativa

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Normativa	,287	137	,000	,774	137	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para el presente trabajo de investigación se buscó determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019. Para ello se utilizó la prueba de correlación Rho de Spearman en vista que las variables son categóricas ordinales, dicha prueba arroja valores entre -1 y 1, siendo los valores negativos correlaciones inversas y las positivas correlaciones directas; el valor cero indica una nula correlación y los valores – 1 y 1 representan correlaciones perfectas. Previamente, se verificó si el conjunto de datos de las variables en estudio sigue o no una distribución normal.

## 4.1. Motivación laboral y Compromiso organizacional

### 4.1.1. Motivación laboral y compromiso afectivo:

H<sub>0</sub>: la motivación laboral no se relaciona con la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

H<sub>1</sub>: La motivación laboral se relaciona con la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

En la tabla 25 se puede apreciar la correlación entre las variables motivación laboral y dimensión afectiva, la cual es moderada y significativa puesto que el Rho de Spearman asciende a 0,614 y el p-valor es menor que el nivel de significancia (5%), en consecuencia, se decide rechazar la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>) a un nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>). Es decir: La motivación laboral se relaciona con la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

Tabla 25.

Correlación motivación laboral - dimensión afectiva

Hipótesis	RHO de Spearman
Motivación Laboral ↔ Dimensión afectiva	0.614*

\*P – valor < 0.01

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica 1.

#### **4.1.2. Motivación y la continuidad del compromiso organizacional**

H<sub>0</sub>: la motivación laboral no se relaciona con la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

H<sub>1</sub>: La motivación laboral se relaciona con la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

En la tabla 26 se puede apreciar la correlación entre las variables motivación laboral y la dimensión continuidad, la cual es moderada y significativa puesto que el Rho de Spearman asciende a 0,575 y el p valor es menor que el nivel de significancia (5%), en consecuencia, se decide rechazar la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>) a un nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>). Es decir: La motivación laboral se relaciona con la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

Tabla 26  
Correlación motivación laboral - dimensión continuidad

Hipótesis	RHO de Spearman
Motivación Laboral ↔ Dimensión continuidad	0.575*

\*P – valor < 0.01

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica 2.

#### 4.1.3. Motivación laboral y el compromiso organizacional normativo

H<sub>0</sub>: la motivación laboral no se relaciona con la dimensión normativa del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

H<sub>1</sub>: La motivación laboral se relaciona con la dimensión normativa del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

En la tabla 27 se puede apreciar la correlación entre las variables motivación laboral y la dimensión normativa, la cual es moderada y significativa puesto que el Rho de Spearman asciende a 0,606 y el p valor es menor que el nivel de significancia (5%). En consecuencia, se decide rechazar la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>) a un nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>). Es decir: La motivación laboral se relaciona con la dimensión normativa del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias

Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

Tabla 27  
Correlación motivación laboral - dimensión normativa

Hipótesis	RHO de Spearman
Motivación Laboral ↔ Dimensión normativa	0.606*

\*P – valor < 0.01

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica 3.

Hipótesis General:

H<sub>0</sub>: La motivación laboral no se relaciona con el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

H<sub>1</sub>: La motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

En la tabla 28 se puede apreciar la correlación entre las variables motivación laboral y compromiso organizacional, la cual es moderada y significativa puesto que el Rho de Spearman asciende a 0,658 y el p valor es menor que el nivel de significancia (5%). En consecuencia, se decide rechazar la Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>) a un nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna (H<sub>1</sub>). Es

decir: La motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

Tabla 28

Correlación motivación laboral - compromiso organizacional

Hipótesis	RHO de Spearman
Motivación Laboral ↔ Compromiso Organizacional	0.658*

\*P – valor < 0.01

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis General.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

Los resultados encontrados luego del análisis estadístico dan cuenta que las variables en estudio, motivación laboral y compromiso organizacional se relacionan directa y significativamente, puesto que el Rho de Spearman calculado fue de 0,658 con un p – valor menor a 0.05. Dicho valor significa que la relación entre las variables es positiva, es decir, aquellos docentes que se encuentran motivados laboralmente tienden a presentar un alto compromiso organizacional, y aquellos poco motivados no se sienten comprometidos con la facultad. Dicho aspecto es importante resaltar, dado que las organizaciones necesitan del compromiso de sus colaboradores para alcanzar sus objetivos estratégicos. A la vista de los resultados, el 56,93% de los docentes encuestados manifiestan estar poco motivados y el 61,31% muestra un bajo compromiso con la institución. Dichos datos revelan un riesgo para la consecución de los objetivos con miras a mantener el licenciamiento y lograr la acreditación con SINEACE que tiene planeado la facultad.

Investigaciones internacionales realizadas por Maldonado, Ramírez, García y Chairez (2014); Ojeda, Talavera y Berrelleza (2016) y Martínez, Vega y Eternod (2018) en México, Jaik, Tena y Villanueva (2010) y Lagos (2015) en Chile, obtuvieron similares resultados en cuanto a la correspondencia positiva entre las

variables motivación laboral y compromiso organizacional.

Asimismo, investigaciones nacionales como las realizadas por: Yauri (2015), Cruz (2016), Ramírez (2016), Acuña (2016), De la Puente (2017), Abanto (2017), Mendoza (2017), Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval y Méndez (2018), Pérez (2018), García y Gonzales (2018), Ríos (2018) y Franco (2018) encontraron resultados que afirman la asociación positiva entre las variables motivación y compromiso, lo cual coincide con los resultados encontrados en la presente investigación.

Es necesario manifestar que los resultados reflejaron que los docentes a tiempo parcial de todas las escuelas profesionales muestran un nivel bajo de motivación laboral, en EPANI 53,10%, EPICO 44,70%, EPCCyF 59,50%, EPATH 75% y EPEM 76,90%. Dichos resultados son preocupantes para la gestión de la facultad y de las mismas escuelas profesionales, ya que los docentes son la cara visible de la universidad frente a los estudiantes, y ellos deben sentirse plenamente motivados y comprometidos para un buen desempeño dentro del aula, así como en sus funciones para con la facultad (actividades deportivas, sociales, culturales, etc.).

Los resultados mostrados anteriormente difieren de lo encontrado por Ríos (2018), quien encontró que la motivación se encontró en un nivel medio en el 60% de los encuestados. Asimismo, el tipo de contrato no es un factor que implique una baja motivación laboral. Tales diferencias podrían deberse a que el autor tiene como muestra a trabajadores de tesorería de una entidad pública, es decir, tienen

un horario completo de ocho horas, sin embargo, no sucede lo mismo con los trabajadores a tiempo parcial de la Universidad Privada de Tacna quienes a veces tienen muy pocas horas de dictado de clases.

De igual manera, la variable compromiso organizacional presenta un nivel bajo en todas las escuelas profesionales, tal es así que se obtuvo lo siguiente: EPANI 51,10%, EPICO 63,20%, EPCCyF 58,50%, EPATH 66,70% y EPEM 77,90%. Es claro que los resultados muestran una realidad que debe mejorar por el bien de la facultad. Sin embargo, no se puede señalar que los docentes no son leales con la institución, por el contrario, la universidad debe mejorar sus políticas de gestión de personas para revalorar y estimular la labor docente, es necesario que la institución se preocupe por el bienestar de sus profesores, sólo de esta manera conseguirá que los docentes se identifiquen con la facultad y la universidad.

Estos resultados del compromiso organizacional coinciden con los hallados por Mendoza (2017) en su investigación cuyos encuestados mostraron los siguientes niveles de compromiso: Bajo (61,40%), Medio (13,70%) y Alto (19,60%). Lo cual se explica por el trato inadecuado que recibe el personal de tropa, lo cual hace que su compromiso con la institución se vea afectado. De igual manera, el trato al personal docente de FACEM no es un aspecto que incide negativamente en algunos casos y eso se refleja en los resultados bajos de compromiso organizacional.

Los resultados han clarificado que el sector desmotivado de docentes está en el grupo de los contratados a tiempo parcial, es decir, sólo dictan pocas horas y

luego se retiran de la facultad, siendo la labor docente algo secundario, puesto que dichas personas trabajan en otras instituciones de la ciudad. Ese es otro factor, ya que algunos docentes a tiempo parcial dictan doce o dieciséis horas a la semana, lo cual hace que dicho grupo de docentes cumpla con sus horas y se retiren a sus hogares, evitando tener mayor responsabilidad o contacto con las actividades de la facultad. Y esa actitud es comprensible ya que su tiempo invertido en actividades fuera de su contrato no van a generarle ingresos económicos, por el contrario, de repente generan gastos que deben ser asumidos por el docente que sólo está colaborando.

En cuanto a la primera hipótesis específica: “La motivación laboral se relaciona con la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019” se encontró que existe una correlación directa significativa, con un Rho de Spearman de 0,614 y un nivel de significancia menor al 5%, lo cual da cuenta que ambas variables se relacionan significativamente. Asimismo, se observó que aquellos docentes encuestados que percibieron una baja motivación laboral, también presentaron un bajo nivel de compromiso afectivo: 43,80% en EPANI, 44,70% en EPICO, 54,80% en EPCCyF, 50% en EPATH y 61,50% en EPEM. Se considera compromiso afectivo a aquel que nace de las relaciones emocionales entre el docente y la facultad o universidad, la cual, según los docentes encuestados, ha sido un factor que no se está trabajando, por ello se presentaron resultados tan bajos. Es claro que más de la mitad de los docentes evaluados no han desarrollado lazos emocionales con la facultad y menos con la universidad.

En cuanto a la segunda hipótesis específica: “La motivación laboral se relaciona con la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019” se encontró que existe una correlación directa significativa, con un Rho de Spearman de 0,575 y un nivel de significancia menor al 5%, lo cual da cuenta que ambas variables se relacionan significativamente. Asimismo, se observó que aquellos docentes encuestados que percibieron una baja motivación laboral, también presentaron un bajo nivel de compromiso de continuidad: 42,80% en EPANI, 41,70% en EPICO, 56,80% en EPCCyF, 53,10% en EPATH y 76,90% en EPEM. Se considera compromiso de continuidad a aquel que nace del esfuerzo y tiempo invertido por el docente, es decir, la cantidad de años trabajando en la facultad, el cumplimiento de requisitos y estudios para ganarse un lugar como titular de cátedras hace que nazca la necesidad de comprometerse con la institución. Sin embargo, los resultados muestran que hay un bajo nivel de compromiso de continuidad por cuanto la mayoría de docentes contratados a tiempo parcial, perciben que el esfuerzo y tiempo invertido en la facultad no es un factor que los haga comprometerse con la misma, ya que dichos docentes sólo tienen labores de dictado de clases y nada más, no hay mayor relación con las actividades extra académicas, motivo por el cual no presentan un compromiso de continuidad.

García y Gonzales (2018) encontró resultados contrarios, ya que con un Rho de Spearman de 0,208 concluyó que la relación entre la motivación y el compromiso de continuidad es poco significativo, lo cual podría explicarse por la débil relación que tiene la municipalidad provincial Sánchez Carrión con sus trabajadores, los cuales por su continua rotación al ser contratados como servicios por terceros no

cultivan ningún tipo de compromiso hacia su institución.

En cuanto a la tercera hipótesis específica: “La motivación laboral se relaciona con la dimensión normativa del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019” se encontró que existe una correlación directa significativa, con un Rho de Spearman de 0,606 y un nivel de significancia menor al 5%, lo cual da cuenta que ambas variables se relacionan significativamente. Asimismo, se observó que aquellos docentes encuestados que percibieron una baja motivación laboral, también presentaron un bajo nivel de compromiso normativo: 40,60% en EPANI, 47,40% en EPICO, 35,70% en EPCCyF, 58,30% en EPATH y 69,20% en EPEM. Se considera compromiso normativo a aquel que nace de la obligación moral que debería tener todo trabajador por lo que su institución hizo por él. Sin embargo, hay poco a nada que exigir a un docente cuyo contrato de trabajo es sólo dictar clases y por unas cuantas horas durante la semana.

Ríos (2018) obtuvo los mismos resultados en su investigación, obteniendo un Rho de Spearman de 0,485 concluyendo que hay una correlación positiva entre la motivación laboral y el compromiso normativo.

En vista de los resultados obtenidos, se han cumplido con los objetivos de la investigación pudiendo comprobarse la hipótesis general, así como las específicas.

## CONCLUSIONES

- Se cumplió con el objetivo general de la investigación al verificar que existe una correlación estadísticamente moderada y significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, pues mediante la correlación de Spearman se obtuvo un  $Rho = 0,658$ .
- Se cumplió con el primer objetivo específico de la investigación al verificar que existe una correlación estadísticamente moderada y significativa entre la motivación laboral y la dimensión afectiva del compromiso organizacional, pues mediante la correlación de Spearman se obtuvo un  $Rho = 0,614$ .
- Se cumplió con el segundo objetivo específico de la investigación al verificar que existe una correlación estadísticamente moderada y significativa entre la motivación laboral y la dimensión de continuidad del compromiso organizacional, pues mediante la correlación de Spearman se obtuvo un  $Rho = 0,575$ .
- Se cumplió con el tercer objetivo específico de la investigación al verificar que existe una correlación estadísticamente moderada y significativa entre la motivación laboral y la dimensión normativa del compromiso organizacional, pues mediante la correlación de Spearman se obtuvo un  $Rho = 0,606$ .

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda pasar al siguiente nivel de investigación, nivel explicativo, para determinar las causas por las cuales la motivación laboral influye en el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna.
- Se sugiere que la Oficina de Talento Humano de la universidad promueva el reconocimiento a los docentes no importando la modalidad de contrato, con la finalidad de motivarlos a seguir esforzándose dentro de las aulas. Asimismo, también sería positivo que dicha oficina organice encuentros deportivos o sociales en los cuales participen docentes de todas las facultades para fortalecer el compañerismo y las relaciones interpersonales entre colegas.
- Se sugiere que los directores de escuela y el decano de FACEM establezcan políticas de acercamiento y vinculación con los docentes, haciéndoles sentir parte de la gestión y sobre todo mostrándoles que las autoridades de la facultad tienen interés y compromiso con ellos.
- Se recomienda a al decano de FACEM así como a la Jefatura de Talento Humano que actualicen las políticas de gestión de personas de tal manera que se generen nuevas oportunidades de desarrollo dentro de la universidad para los docentes como por ejemplo: descuentos del 50% en los programas de maestría y doctorado de la universidad, descuentos en la pensión de los hijos de los docentes, incentivos económicos por lograr grados académicos en el extranjero, incentivos económicos por la producción científica, entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, S. (2017). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud pública de Sullana. (Tesis de Grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Lima. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2881>
- Acosta, J. (2011). *Dirigir, liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones...* Madrid: Esic Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=mjk0NxfF2\\_EC&lpg=PA106&dq=teoria%20bifactorial%20de%20herzberg&pg=PA6#v=onepage&q=teoria%20bifactorial%20de%20herzberg&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=mjk0NxfF2_EC&lpg=PA106&dq=teoria%20bifactorial%20de%20herzberg&pg=PA6#v=onepage&q=teoria%20bifactorial%20de%20herzberg&f=false)
- Acuña, P. (2016). Motivación y Compromiso Laboral en los docentes del nivel de secundaria de Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Comas, 2016. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1089/Acu%c3%b1a\\_RP\\_C.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1089/Acu%c3%b1a_RP_C.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 252-276. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alvarado, M. (2018). *Compromiso organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario de la Red 02 - Puente Piedra, 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22427/Alvarado\\_CMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22427/Alvarado_CMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: USAT - Escuela de Economía. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=uRf11b44BjEC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Barreiro, J., Diez, J., Barreiro, B., Ruzo, E., & Losada, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial*. Madrid: Netbiblo. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=9oa\\_UnBzqPkC&lpg=PA119&dq=M](https://books.google.com.pe/books?id=9oa_UnBzqPkC&lpg=PA119&dq=M)

MOTIVACION%20LABORAL&pg=PA4#v=onepage&q=MOTIVACION%20LABORAL&f=false

- Bayona, C., & Goñi, S. (2000). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1). Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Cristina\\_Bayona/publication/266454597\\_Compromiso\\_Organizacional\\_Implicaciones\\_para\\_la\\_gestion\\_estragica\\_a\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-e](https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Bayona/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estragica_a_de_los_Recursos_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-e)
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2773219?seq=1>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Pearson Education.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/167/16723205.pdf>
- Betanzos, N., & Paz, F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. *Revista de enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 19(1), 35-41. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/RevistadeenfermeriadellInstitutoMexicanodelSeguroSocial/2011/vol19/no1/8.pdf>
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization managers in workers organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bustamante, C., Santillán, G., & Navarro, E. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Madrid: Biblioteca Nacional Española. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/299134186\\_Clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional\\_I](https://www.researchgate.net/publication/299134186_Clima_y_compromiso_organizacional_I)
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). México: McGraw Hill.
- Chóliz, M. (2004). *Psicología de la motivación: el proceso motivacional*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2007). *Organizational Behavior: Improving*

- Performance and Commitment in the Workplace*. México D.F.: McGraw Hill.
- Cruz, P. (2016). Compromiso organizacional y su relación con la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/430>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- De la Puente, L. (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta\\_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Deci, E., & Ryan, R. (1988). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Contemporary Sociology*, 17(2), 253-253. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2070638?origin=crossref&seq=1>
- Días, J. (21 de Noviembre de 2019). *Acreditación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Obtenido de web de la Universidad Politécnica de Catalunya: [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7538/18\\_282-295.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7538/18_282-295.pdf)
- Flores, R. (2010). Correlación entre el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de salud y su Compromiso Organizacional en la micro red edificadores Misti - Minsa, Arequipa 2008. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santa María, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6789/8I.0722.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franco, F. (2018). Motivación laboral y Compromiso Organizacional en los trabajadores de una Empresa del Sector Industrial del Distrito de Ancón, 2018. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25499/Franco\\_FFD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25499/Franco_FFD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, L., & Gonzales, G. (2018). Motivación laboral y el compromiso organizacional, en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión, 2018. (Tesis de Grado). Universidad Peruana Unión, Lima. Obtenido de

- [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1276/Leidy\\_Tesis\\_Titulo\\_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1276/Leidy_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Gonzales, M. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga: Inoovación y Cualificación S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=m2O0lf1Hp8oC&lpg=PA79&dq=motivacion%20laboral&pg=PA2#v=onepage&q=motivacion%20laboral&f=false>
- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. doi:<https://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Herrera, F., Ramírez, M., Venegas, J., & Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*, 34(1), 1-21. Obtenido de <https://doi.org/10.35362/rie3412885>
- Jaik, A., Tena, J., & Villanueva, R. (2010). Satisfacción Laboral y Compromiso Institucional de los docentes de postgrado. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 19, 119-130. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3294739.pdf>
- Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas copelec*. (Tesis de grado). Universidad del Bío - Bío, Chile. Recuperado de: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%20Victor.pdf>.
- Lévy, C. (2001). *La motivación en la empresa, modelos y estrategias*. Madrid: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=KRuxg13-UsgC&lpg=PP1&dq=motivacion%20laboral&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>
- Linares, J. (2017). Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017. 14(34), pp. 36 - 41. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima. Tomado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9005/Linares\\_MJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9005/Linares_MJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/674/67403407/>

- López, D. (2015). La Motivación como factor influyente en el Desempeño Laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo, Venezuela. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1322/1/Dlopez.pdf>
- Maldonado, S., Ramírez, M., García, B., & Chairez, A. (2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. *Conciencia Tecnológica*, 47, 12-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/944/94431297002.pdf>
- Martínez. (2012). *Motivación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=EsOztlIFaxgC&lpg=PA18&dq=teoria s%20de%20la%20motivacion&pg=PA20#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=EsOztlIFaxgC&lpg=PA18&dq=teoria+s%20de%20la%20motivacion&pg=PA20#v=onepage&q&f=false)
- Martínez, M., Vega, J., & Eternod, V. (2018). La influencia del compromiso organizacional y orientación al aprendizaje sobre la innovación en las PYMES. *Contaduría y Administración*, 63(3). doi:<https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1411>
- Mendoza, T. (2017). "Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal de tropa de una institución militar del Callao, 2017. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11321/Mendoza\\_TTA.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11321/Mendoza_TTA.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational. *Human Resource Management Review*, 61 - 98.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. California: Sage Publicaciones. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=jn4VFpFJ2qQC&lpg=PR3&pg=PR4#v=onepage&q&f=false>
- Molina, N. (2019). La Motivación y su relación con el Rendimiento Académico en los estudiantes de inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de San Agustín, 2019. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Obtenido de <file:///C:/Users/Docente/Downloads/EDDmonung.pdf>
- Montoya, E. (2014). Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact Center. (Tesis de Grado). Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Obtenido de

- [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL\\_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900721>
- Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter y Gamble*. Madrid: Babelcube Inc. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=L1rIBQAAQBAJ&lpg=PT6&dq=motivacion%20laboral&pg=PT2#v=onepage&q&f=false>
- Nieto, E. (2017). Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el. (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14304>
- Ojeda, M., Talavera, R., & Berrelleza, M. (2016). Análisis de la relación entre el compromiso organizacional y la percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 13(1), 66-71. Obtenido de [http://www.iiiisci.org/journal/CV\\$/risici/pdfs/XA510QF15.pdf](http://www.iiiisci.org/journal/CV$/risici/pdfs/XA510QF15.pdf)
- Ormrod, J. (2005). *Aprendizaje Humano* (Cuarta ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Palomo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=bs6p4cKICo0C&lpg=PA78&dq=teoria%20z%20de%20ouchi&pg=PA6#v=onepage&q=teoria%20z%20de%20ouchi&f=false>
- Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2006). *Sistema de Análisis Estadístico con SPSS*. Managua: Editorial IICA.
- Pérez, M. (2018). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral del personal asistencial del Hospital Nacional Dos de Mayo Lima, 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/15301>.
- Pintrich, P., Schunk, D., & Limón, M. (2006). *Motivación en contextos educativos: Teoría, investigación y aplicaciones* (2da ed.). México: Grupo Anaya Publicaciones Generales.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. Obtenido de

- <https://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Retribución de Personal*. Málaga: Editorial Vértice. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=WbCSyLeFqyKC&lpg=PP1&dq=teorias%20de%20la%20motivacion&pg=PP3#v=onepage&q=teorias%20de%20la%20motivacion&f=false>
- Ramírez, D. (2016). Motivación y compromiso de los nutricionistas del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins. Lima 2015. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18269/Ram%c3%adrez\\_DDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18269/Ram%c3%adrez_DDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5a ed.). México: McGraw Hill.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 465-476.
- Ríos, V. (2018). Compromiso laboral y motivación del personal de la oficina de tesorería del Ministerio de Educación, 2018. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12960/R%c3%ados\\_SVP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12960/R%c3%ados_SVP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*. California: PEARSON, Prentice Hall. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&lpg=PA162&dq=teoria%20de%20mcclelland&pg=PP1#v=onepage&q=teoria%20de%20mcclelland&f=false>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&lpg=PA346&dq=COMPROMISO%20ORGANIZACIONAL&pg=PR2#v=onepage&q=COMPROMISO%20ORGANIZACIONAL&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=oVHIFmFi_ToC&lpg=PA346&dq=COMPROMISO%20ORGANIZACIONAL&pg=PR2#v=onepage&q=COMPROMISO%20ORGANIZACIONAL&f=false)
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall.

- Ruiz, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*, 67-86. Obtenido de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=9tAqo8XDQdQC&lpg=PA13&dq=motivacion%20laboral&pg=PR7#v=onepage&q&f=false>
- Yauri, G. (2015). *Motivación laboral, compromiso organizacional y gestión del talento humano en el nivel secundaria, distrito de Independencia, 2015*. (Tesis de Doctorado). Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado de: <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/176287>.

### Apéndice A: Matriz de Consistencia

TÍTULO DE LA TESIS:		<b>La Motivación Laboral y su relación con el Compromiso Organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.</b>			
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN		<b>Gestión del Talento Humano</b>			
AUTOR(ES):		Charly Chávez Lara			
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES E INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>			
¿Qué relación existe entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019?	Determinar la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.	La motivación laboral se relaciona con el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.	<b>Motivación Laboral</b>	<b>Dimensión:</b> - Extrínseca  <b>Dimensión</b> - Intrínseca:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: Cuantitativo</li> <li>• Tipo: Pura o Básica</li> <li>• Alcance: Local</li> <li>• Diseño: No experimental</li> <li>• Unidad de investigación: docente de la Facultad de Ciencias Empresariales.</li> </ul> <p><b>Fuente de Información:</b></p> Se utilizará la técnica encuesta y se aplicará un cuestionario como instrumento para recoger la información de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPT.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>			
¿Qué relación existe entre la motivación laboral y la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019?	Identificar la relación entre la motivación laboral y la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.	La motivación laboral se relaciona con la dimensión afectiva del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.			
¿Qué relación existe entre la motivación laboral y la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019?	Identificar la relación entre la motivación laboral y la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.	La motivación laboral se relaciona con la dimensión continuidad del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.	<b>Compromiso Organizacional</b>	<b>Dimensión</b> - Afectiva:  <b>Dimensión</b> - Continuidad  <b>Dimensión</b> - Normativa	
¿Qué relación existe entre la motivación laboral y la dimensión normativa del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019?	Identificar la relación entre la motivación laboral y la dimensión normativa del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.	La motivación laboral se relaciona con la dimensión normativa del compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.			

## Apéndice B: Operacionalización de Motivación Laboral

Tabla 1. Operacionalización de la variable 1

<b>Variable: MOTIVACIÓN LABORAL</b>		
<b>Definición conceptual:</b> La fuerza de la tendencia que promueve la conducta, teniendo en cuenta no sólo factores internos, sino también los factores externos apropiados		
<b>Instrumento: Cuestionario</b>		<b>Técnica: Encuesta</b>
<b>Dimensiones</b> (depende de la naturaleza de la variable)	<b>Indicadores</b> (Definición Operacional)	<b>Ítems del instrumento</b>
Dimensión Extrínseca	Indicador 1: Tensión relacionada con el trabajo  Indicador 1 = $\sum Items (i)$	Ítems 1, 2, 3, 4 y 5
	Indicador 2: Presión del trabajo  Indicador 2 = $\sum Items (i)$	Ítems 6 y 7
	Indicador 3: Relaciones interpersonales  Indicador 3 = $\sum Items (i)$	Ítems 8 y 9
	Indicador 4: Monotonía laboral  Indicador 4 = $\sum Items (i)$	Ítems 10 y 11
Dimensión Intrínseca	Indicador 1: Satisfacción por el trabajo  Indicador 1 = $\sum Items (i)$	Ítems 12, 13, 14 y 15
	Indicador 2: Competencia profesional  Indicador 2 = $\sum Items (i)$	Ítems 16, 17 y 18
	Indicador 3: Promoción profesional  Indicador 3 = $\sum Items (i)$	Ítems 19, 20 y 21
	Indicador 4: Estatus  Indicador 4 = $\sum Items (i)$	Ítems 22 y 23

## Apéndice C: Operacionalización de Compromiso Organizacional

Tabla 1. Operacionalización de la variable 2

<b>Variable:</b> COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
<b>Definición conceptual:</b> un conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización		
<b>Instrumento:</b>		<b>Técnica:</b>
<b>Dimensiones</b> (depende de la naturaleza de la variable)	<b>Indicadores</b> (Definición Operacional)	<b>Ítems del instrumento</b>
Dimensión Afectiva	Indicador 1: Pertenencia  Indicador 1 = $\sum Items (i)$	Ítems 1, 2 y 3
	Indicador 2: Integración  Indicador 2 = $\sum Items (i)$	Ítems 4, 5, 6 y 7
Dimensión Continuidad	Indicador 1: Ventaja laboral  Indicador 1 = $\sum Items (i)$	Ítems 8, 9 y 10
	Indicador 2: Lealtad a la institución  Indicador 2 = $\sum Items (i)$	Ítems 11 y 12
Dimensión Normativa	Indicador 1: Sentido de gratitud  Indicador 1 = $\sum Items (i)$	Ítems 13, 14 y 15
	Indicador 2: Correspondencia  Indicador 2 = $\sum Items (i)$	Ítems 16, 17 y 18

## Apéndice D: Cuestionario de Motivación y Compromiso

### Consentimiento:

El presente instrumento forma parte de la investigación titulada: “la motivación laboral y su relación con el compromiso organizacional de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019”.

La información obtenida mediante el presente cuestionario será tratada de manera confidencial y reservada, ya que solo servirán para fines académicos de la investigación. El llenado del presente instrumento muestra tácitamente su consentimiento para el tratamiento de los datos.

Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

### Datos generales:

Tipo de contrato:

Nombrado   
Tiempo completo   
Tiempo parcial

Escuela profesional:

EPICO   
EPANI   
EPCCyF   
EPATH   
EPEM

Sexo:

Masculino   
Femenino

### Instrucciones:

A continuación, encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una “X” la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

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

N°	Enunciado	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Me involucro con mi centro de trabajo.					
2	Al final de la jornada laboral me encuentro muy cansado.					
3	Con bastante frecuencia me he sorprendido fuera de la facultad pensando en cuestiones relacionadas con mis clases.					
4	Me he visto obligado a emplear al tope toda mi energía y capacidad para realizar mi trabajo.					
5	A veces mi trabajo perturba mi estado de ánimo o mi salud.					
6	Tengo la sensación de que me falta tiempo para realizar mi trabajo.					

7	Creo que mi trabajo es excesivo, no doy abasto con las cosas que hay que hacer.					
8	La relación con mis superiores es muy cordial.					
9	Las relaciones con mis compañeros son buenas.					
10	Mi trabajo en la facultad es el mismo de todos los días, no varía nunca.					
11	Los problemas personales de mis compañeros de trabajo habitualmente me suelen afectar.					
12	En mi trabajo me encuentro muy satisfecho.					
13	Tengo mucho interés por las cosas que realizo en mi trabajo.					
14	Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena.					
15	Estoy convencido que el puesto de trabajo que ocupo es el que me corresponde por capacidad y preparación.					
16	Con frecuencia tengo la sensación de estar capacitado para realizar mi trabajo.					
17	Con frecuencia tengo recursos suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable.					
18	Con frecuencia la competitividad, o el estar a la altura de los demás, en mi puesto de trabajo me causa estrés o tensión.					
19	Tengo muchas oportunidades para aprender y capacitarme.					
20	Generalmente el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante.					
21	Tengo muchas posibilidades de crecer profesionalmente.					
22	Para organizar el trabajo que realizo, según mi puesto concreto o categoría profesional tengo poca remuneración.					
23	Generalmente, sueldo que percibo es razonable para las horas trabajadas.					

N°	Enunciado	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.					
2	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi institución.					
3	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.					
4	Me siento como parte de una familia en esta institución.					
5	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.					
6	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.					
7	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo.					
8	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
9	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.					
10	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi institución, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
11	Ahora mismo sería duro para mí dejar la institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
12	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi institución.					
13	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi institución.					
14	Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					

Muchas gracias por su participación!

## Apéndice E: Confiabilidad de los cuestionarios

Para determinar la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach y el análisis factorial, obteniéndose los siguientes resultados:

### Variable motivación laboral:

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,965
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	2512,548
Bartlett	gl	253
	Sig.	,000

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
extrin_1	,686	,630
extrin_2	,692	,617
extrin_3	,708	,626
extrin_4	,697	,651
extrin_5	,654	,610
extrin_6	,637	,549
extrin_7	,614	,564
extrin_8	,674	,603
extrin_9	,637	,601
extrin_10	,593	,557
extrin_11	,650	,579
intrin_12	,632	,549
intrin_13	,655	,594
intrin_14	,731	,662
intrin_15	,664	,590
intrin_16	,590	,524
intrin_17	,649	,554
intrin_18	,678	,614
intrin_19	,676	,634
intrin_20	,644	,599
intrin_21	,635	,589
intrin_22	,744	,630
intrin_23	,654	,547

Método de extracción: máxima probabilidad.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	23

### Variable compromiso organizacional:

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	18

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,964
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	1778,424
Bartlett	gl	153
	Sig.	,000

### Comunalidades

	Inicial	Extracción
dim_afec_1	,626	,585
dim_afec_2	,584	,538
dim_afec_3	,674	,641
dim_afec_4	,625	,561
dim_afec_5	,616	,594
dim_afec_6	,658	,632
dim_afec_7	,641	,613
dim_cont_8	,587	,547
dim_cont_9	,651	,616
dim_cont_10	,644	,606
dim_cont_11	,636	,590
dim_cont_12	,626	,602
dim_norm_13	,622	,553
dim_norm_14	,560	,518
dim_norm_15	,568	,554
dim_norm_16	,589	,544
dim_norm_17	,660	,623
dim_norm_18	,597	,548

Método de extracción: máxima probabilidad.

## Apéndice F: Documento de consentimiento informado



Sin fines de lucro

**UPT**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Por medio del presente se autoriza a la Lic. Adm. **CHARLY EVELYN CHÁVEZ LARA** para realizar el trabajo de investigación en nuestra casa de estudios, denominado **“LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, 2019”**. Asimismo, se le faculta para obtener información necesaria con fines académicos.

Tacna, 01 de octubre de 2019.



Dr. Winston Adrián Castañeda Vargas  
*Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales*

## Apéndice G: Cuestionario de Compromiso Organizacional

### Instrucciones:

A continuación, encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

D.	N°	Enunciado	Valoración				
			1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN AFECTIVA</b>	1	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.					
	2	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi institución.					
	3	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.					
	4	Me siento como parte de una familia en esta institución.					
	5	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.					
	6	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.					
	7	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo.					
<b>DIMENSIÓN DE CONTINUACIÓN</b>	8	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
	9	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.					
	10	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi institución, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
	11	Ahora mismo sería duro para mí dejar la institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
	12	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi institución.					
<b>DIMENSIÓN NORMATIVA</b>	13	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi institución.					
	14	Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
	15	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución considerando todo lo que me ha dado.					
	16	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.					
	17	La institución donde trabajo merece mi lealtad.					
	18	Creo que le debo mucho a esta institución.					

Tomado de Alvarado (2018)

## Apéndice H: Cuestionario de Motivación Laboral

### Instrucciones:

A continuación, encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

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

D.	N°	Enunciado	Valoración				
			1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN EXTRÍNSECA</b>	1	Me involucro con mi centro de trabajo.					
	2	Al final de la jornada laboral me encuentro muy cansado.					
	3	Con bastante frecuencia me he sorprendido fuera de la facultad pensando en cuestiones relacionadas con mis clases.					
	4	Me he visto obligado a emplear al tope toda mi energía y capacidad para realizar mi trabajo.					
	5	A veces mi trabajo perturba mi estado de ánimo o mi salud.					
	6	Tengo la sensación de que me falta tiempo para realizar mi trabajo.					
	7	Creo que mi trabajo es excesivo, no doy abasto con las cosas que hay que hacer.					
	8	La relación con mis superiores es muy cordial.					
	9	Las relaciones con mis compañeros son buenas.					
	10	Mi trabajo en la facultad es el mismo de todos los días, no varía nunca.					
	11	Los problemas personales de mis compañeros de trabajo habitualmente me suelen afectar.					
<b>DIMENSIÓN INTRÍNSECA</b>	12	En mi trabajo me encuentro muy satisfecho.					
	13	Tengo mucho interés por las cosas que realizo en mi trabajo.					
	14	Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena.					
	15	Estoy convencido que el puesto de trabajo que ocupo es el que me corresponde por capacidad y preparación.					
	16	Con frecuencia tengo la sensación de estar capacitado para realizar mi trabajo.					
	17	Con frecuencia tengo recursos suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable.					
	18	Con frecuencia la competitividad, o el estar a la altura de los demás, en mi puesto de trabajo me causa estrés o tensión.					
	19	Tengo muchas oportunidades para aprender y capacitarme.					
	20	Generalmente el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante.					
	21	Tengo muchas posibilidades de crecer profesionalmente.					
	22	Para organizar el trabajo que realizo, según mi puesto concreto o categoría profesional tengo poca remuneración.					
	23	Generalmente, sueldo que percibo es razonable para las horas trabajadas.					

Tomado de Linares (2017).