



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Tesis

**MOTIVACIÓN SEGÚN LA TEORIA DE LOS TRES COMPONENTES DEL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO BRUNING HANSS, EN
CERRO COLORADO – AREQUIPA, 2024.**

SUMIKO LORENA MATTOS ALMONTE

ASESOR: Karlo Alfonso Lam Obregón

**Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

AREQUIPA - PERÚ

2026

MOTIVACIÓN SEGÚN LA TEORIA DE LOS TRES COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO BRUNING HANSS, EN CERRO COLORADO – AREQUIPA, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	18%	7%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulasalle.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1%
7	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Universidad La Salle Trabajo del estudiante	<1 %
11	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.lasalle.mx Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	anfei.mx Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Técnica De Cotopaxi Trabajo del estudiante	<1 %
theibfr.com		

20	Fuente de Internet	<1 %
21	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
22	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Trabajo del estudiante	<1 %
24	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	apirepositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
28	repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	www.lavozdelanzarote.com Fuente de Internet	<1 %
30	Feliciano Dávila, Melbin. "Compromiso organizacional de los docentes de las escuelas públicas del sur de Puerto Rico según su grupo generacional tras el retorno a	<1 %

la educación presencial debido a la pandemia
de COVID-19", Pontificia Universidad Católica
de Puerto Rico (Puerto Rico)

Publicación

31	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
32	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
33	caelum.ucv.ve Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Atlantic University College Trabajo del estudiante	<1 %
35	Edwin Gustavo Estrada Araoz, Néstor Antonio Gallegos Ramos. "Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la amazonía peruana", Educação & Formação, 2020 Publicación	<1 %
36	mriuc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
37	recai.uaemex.mx Fuente de Internet	<1 %
38	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	

40	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.unaj.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
42	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
43	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
44	www.ucipfg.com Fuente de Internet	<1 %
45	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
46	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %
47	fr.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
48	www.hurlinghamplus.com.ar Fuente de Internet	<1 %
49	Choque Maquera, Simón Damián. "La motivación y los estilos de aprendizaje en el nivel de rendimiento académico de los alumnos de quinto año en el área de	<1 %

educación para el trabajo en la I.E.S. GUE “San Carlos” Puno.”, Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

50	bibliotecadigital.iue.edu.co Fuente de Internet	<1 %
51	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
52	duict.upch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
53	portalweb.ucatolica.edu.co Fuente de Internet	<1 %
54	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
55	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
56	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
58	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
59	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

60	www.scielo.br Fuente de Internet	<1 %
61	www.unicef.org Fuente de Internet	<1 %
62	1library.co Fuente de Internet	<1 %
63	Cruz <u>Fernandez, Wanda W.</u> "Cómo influyen los estilos de liderazgo en las habilidades gerenciales de una empresa de seguros en Puerto Rico", <u>Keiser University</u> Publicación	<1 %
64	Escalante Claudio, Iván J. "Experiencias de los líderes universitarios sobre la planificación estratégica en las instituciones de educación superior en Puerto Rico", <u>Nova Southeastern University</u> , 2024 Publicación	<1 %
65	<u>Gutierrez Apaza, Ivan, Junior.</u> "La incidencia de la tecno-innovación en la sostenibilidad empresarial a largo plazo en los beneficiarios del Primer PROCOMPITE Regional de Puno al 2024", <u>Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)</u> , 2025 Publicación	<1 %
66	Ruiz Arias, Marianela <u>Jannet.</u> "Características sociodemográficas, laborales y su relación	<1 %

con el síndrome de Burnout en profesionales
de Enfermería de la unidad de cuidados
intensivos covid-19 del hospital base III
EsSalud Chimbote, 2022", Universidad
Católica los Ángeles de Chimbote (Peru)

Publicación

67	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
68	distancia.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
69	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
70	opendocs.ids.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
71	paginaspersonales.deusto.es Fuente de Internet	<1 %
72	produccioncientificaluz.org Fuente de Internet	<1 %
73	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
74	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
75	repositorio.saberec5.com.ec Fuente de Internet	<1 %
	repositorio.ucsm.edu.pe	

76		Fuente de Internet	<1 %
77	repositorio.untumbes.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
78	repositorio.upci.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
79	repositorio.upla.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
80	repositorio.upt.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
81	repositoriovip-api.uasd.edu.do	Fuente de Internet	<1 %
82	repository.uniminuto.edu	Fuente de Internet	<1 %
83	uvadoc.uva.es	Fuente de Internet	<1 %
84	www.monografias.com	Fuente de Internet	<1 %
85	Florez Florez, Osmar Jose. "Eficiencia laboral y su relación con el régimen administrativo de la municipalidad de Acora - 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru), 2025	Publicación	<1 %

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mi familia. A Dios, por concederme la fortaleza y la oportunidad de llegar hasta esta etapa tan significativa de mi vida. Por acompañarme en los momentos de logro y en las pruebas que me ayudaron a crecer, mantener la fe y reconocer el valor de todo lo que tengo. A mi madre y a mi abuela, cuyo amor inagotable y ejemplo constante forjaron en mí principios de responsabilidad, afecto y equidad. A ellas, que confiaron en mis capacidades y me ofrecieron siempre su guía y apoyo sin límites.

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a mi madre, a mi abuela, a mi hermano y, de manera especial, a mi abuelo, quien siempre me motivó a superarme y a crecer como persona. También agradezco profundamente a mi tío Ricardo y a mi madrina Nancy, cuyo apoyo constante y aliento fueron fundamentales para seguir adelante y asumir cada nuevo desafío con determinación.

Índice

Dedicatoria	X
Agradecimientos.....	XI
Resumen.....	XVII
Abstract.....	XVIII
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA BÁSICA.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Variables	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Formulación del problema	4
1.4.1. Pregunta general.....	4
1.4.2. Preguntas específicas.....	4
1.5. Hipótesis	5
1.5.1. Hipótesis general	5
1.5.2. Hipótesis específicas	5
1.6. Justificación del proyecto	6
1.7.1. Conveniencia profesional empresarial	6
1.7.2. Relevancia Social	6
1.7.3. Implicancia práctica	6
1.7.4. Valor teórico	6
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	9

2.1.3. Antecedentes locales	10
2.2. Fundamentos Teóricos.....	12
2.2.1. Motivación	12
2.2.2. Compromiso organizacional	20
CAPITULO III: MÉTODO.....	39
3.1. Tipo de investigación	39
3.1.1. Unidad de estudio.....	39
3.1.2. Población	39
3.1.3. Muestra	39
3.2. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos.....	40
3.2.3. Recursos necesarios.....	42
3.2.3.1. Humanos	42
3.2.3.2. Materiales	42
3.2.3.3. Financieros	42
3.3.3. Proceso de recolección de datos.....	42
3.3.4. Procesamiento de datos	43
DISCUSION	53
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
Anexos	72
Anexo 1 Matriz de consistencia	72
Anexo 2 Matriz de operacionalización de variables.....	73
Anexo 3 Consentimiento Informado	75
Anexo 4: Ficha sociodemográfica	76
Anexo 5: Cuestionarios.....	77

Anexo 6: Autorización del Colegio	79
---	----

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Conceptos de compromiso organizacional</i>	29
Tabla 2	<i>Sexo</i>	53
Tabla 3	<i>Edades</i>	53
Tabla 4	<i>Estado civil</i>	54
Tabla 5	<i>Niveles de las dimensiones y variable de Compromiso organizacional</i>	55
Tabla 6	<i>Niveles de las dimensiones y variable de Motivación</i>	56
Tabla 7	<i>Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk</i>	58
Tabla 8	<i>Relación entre compromiso organizacional y motivación</i>	58
Tabla 9	<i>Relación entre las dimensiones de compromiso organizacional y motivación</i>	59

Índice de figuras

Figura 1	<i>Modelo Conceptual del Compromiso Organizacional</i>	35
Figura 2	<i>Modelo Conceptual del Compromiso Organizacional</i>	37
Figura 3	<i>Modelo Predictivo de Predisponían y Compromiso Organizacional</i>	40
Figura 4	<i>Modelo Filosófico del Compromiso Organizacional</i>	41
Figura 5	<i>Flujograma de procedimiento de recolección de datos</i>	52
Figura 6	<i>Sexo</i>	53
Figura 7	<i>Edades</i>	54
Figura 8	<i>Estado civil</i>	54

Resumen

Esta investigación buscó determinar la relación de la motivación según la teoría de los tres componentes en el compromiso organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024. Utilizando un diseño no experimental de corte transversal y de alcance correlacional, por medio de dos cuestionarios de escala Likert para la medición de las variables. Los hallazgos estadísticos demuestran la relación positiva entre la motivación y el compromiso organizacional ($\rho = .841$; $x < 0,05$), en particular, se registró una relación más fuerte entre las dimensiones afectiva ($\rho = .892$; $x < 0,05$) y normativa ($\rho = .877$; $x < 0,05$), que sugiere un sentido de pertenencia y compromiso moral. La motivación no influyó en el compromiso con la permanencia, ya que el deseo de continuar es determinado por factores que no están conectados con el entusiasmo por el trabajo. El compromiso con la permanencia en el cargo depende de otros factores no vinculados a la intensidad por el trabajo.

Palabras clave: docentes, motivación, compromiso organizacional.

Abstract

This study aimed to determine the relationship between motivation—based on the three-component theory—and organizational commitment at the Bruning Hanss School in the Cerro Colorado district of Arequipa in 2024. A non-experimental, cross-sectional, and correlational research design was employed, utilizing two Likert-scale questionnaires to measure the variables. Statistical findings demonstrate a positive relationship between motivation and organizational commitment ($\rho = 0.841$; $p < 0.05$); specifically, a stronger relationship was observed regarding the affective ($\rho = 0.892$; $p < 0.05$) and normative ($\rho = 0.877$; $p < 0.05$) dimensions, suggesting a sense of belonging and moral commitment. Motivation did not influence commitment regarding retention, as the desire to remain is determined by factors unrelated to enthusiasm for the work itself. Commitment to remaining in the position depends on factors other than the intensity of engagement with the work..

Keywords: teachers, motivation, organizational commitment.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA BÁSICA

1.1. Planteamiento del problema

Dentro del mercado académico contemporáneo, los centros de enseñanza se ven compelidos a proyectar altos niveles de competitividad y atributos diferenciadores que constituyan una propuesta de valor única. Esta distinción estratégica resulta fundamental para influir en los procesos de toma de decisiones tanto de los padres de familia como de los propios estudiantes al momento de seleccionar una oferta educativa. Es así que la fuerza laboral de los colaboradores en las organizaciones es uno de los activos más importantes para la permanencia en el ámbito empresarial, para la diferenciación de estas y para la competitividad que se genera. Por ello, las organizaciones tienden a buscar un clima laboral agradable y cómodo para todas las partes de la empresa, ya que este factor es determinante para el desempeño laboral y se tiene que tener en cuenta el compromiso, la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación, entre otros (Sumba et al., 2022).

La motivación constituye un factor fundamental, pues genera un flujo constante de satisfacción en el trabajador. Este concepto abarca todos aquellos elementos capaces de iniciar, sostener y orientar nuestras acciones para lograr una meta. La búsqueda de la motivación busca principalmente ser capaz de cumplir expectativas, actuando a la vez como un fin y un proceso. La motivación implica estar enfocada en los fines y objetivos establecidos, mientras que la desmotivación puede llevar a una falta de interés o significado en estos objetivos, haciéndose percibir que los mismos son difíciles de alcanzar (Chiavenato, 2000).

Es importante destacar que el impulso motivacional de los docentes está más allá del ámbito monetario. Si bien la compensación financiera es una base básica y necesaria

para la estabilidad del trabajador, la motivación no está únicamente dentro de él, sino que se nutre de otros elementos intrínsecos y extrínsecos al entorno laboral. Existen numerosas motivaciones que influyen en su desempeño y que les instan a trabajar eficientemente y por el bien de sus estudiantes. Un objetivo motivador los ayuda a gozar de un mayor nivel de satisfacción tanto personal como profesional, esto significa tener un sentido más claro y estar dispuestos a asumir una orientación más comprometida al trabajo (Padovan, 2020). En contraste, la continuidad organizacional describe una situación donde el trabajador se siente vinculado a su empresa. Esta vinculación es crucial ya que influye en la voluntad del individuo para permanecer dentro de la institución o optar por desvincularse de ella (Meyer & Allen, 1997).

En la Escuela Bruning Hanss se evidencian dificultades relacionadas con la motivación y el compromiso laboral de los docentes, donde se observa un conocimiento limitado de la misión, visión y valores institucionales, lo que podría dificultar la identificación con los objetivos de la organización. Asimismo, la motivación se ve afectada por la escasez de actividades de reconocimiento o integración, los horarios poco flexibles y la rotación del personal. Respecto al compromiso, la permanencia de algunos docentes estaría asociada principalmente a la estabilidad contractual, el tiempo de servicio, la limitada disponibilidad de mejores oportunidades laborales y, en algunos casos, al vínculo afectivo con los directivos. Por lo tanto, la necesidad de fortalecer la identificación institucional, la motivación y el compromiso de los docentes.

1.2. Variables

Motivación: El fenómeno en cuestión es multidimensional, abarcando diversos estímulos tanto internos como externos que inciden en el comportamiento humano. Este movimiento interior guía la dedicación y acciones para alcanzar sus metas, pasiones y

requerimientos personales. El fenómeno comprende diversas manifestaciones: está impulsado por estímulos internos y externos que establecen la conducta del sujeto. Este proceso interno hace que dirijamos los esfuerzos y actuaciones a satisfacer aspiraciones, aficiones y requisitos personales. Estos elementos generan la energía que orienta al trabajador hacia el cumplimiento de sus metas y responsabilidades laborales (Chiavenato, 2000). En esta investigación, la variable se evaluará de forma operativa utilizando el formulario de motivación y compromiso organizacional, que abarca tres dimensiones principales: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

Compromiso organizacional: Se conceptualiza como el vínculo afectivo y la lealtad que reflejan el grado de identidad del trabajador con su organización, determinando así su voluntad de permanencia o su intención de retiro (Meyer y Allen, 1997). Para efectos de la presente investigación, dicha variable se operacionalizará a través del Cuestionario de Compromiso Organizacional de los mismos autores, el cual estructura el análisis en tres ejes fundamentales: la dimensión afectiva, la normativa y la de continuidad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de la motivación según la teoría de los tres componentes en el compromiso organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar la relación entre motivación con el compromiso afectivo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

- Identificar la relación entre motivación con el compromiso de continuidad organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.
- Identificar la relación entre motivación con el compromiso normativo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Pregunta general

¿Cuál es la relación de la motivación según la teoría de los tres componentes en el compromiso organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024?

1.4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la relación entre la motivación y el compromiso afectivo en el colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la motivación con el compromiso de continuidad organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la motivación con el compromiso normativo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

HI: Existe relación entre la motivación según la teoría de los tres componentes en el compromiso organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

1.5.2. Hipótesis específicas

H01: Existe relación entre motivación con el compromiso afectivo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

HI1: No existe relación entre motivación con el compromiso afectivo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

H02: No existe relación entre motivación con el compromiso de continuidad organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

HI2: Existe relación entre motivación con el compromiso de continuidad organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

H03: No existe relación entre motivación con el compromiso normativo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

HE3: Existe relación entre motivación con el compromiso normativo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.

1.6. Justificación del proyecto

1.7.1. Conveniencia profesional empresarial

El desarrollo profesional en los diferentes ámbitos laborales implica el reconocimiento de la persona y de su potencial para desempeñarse. En aspectos generales, se pueden notar dos enfoques principales: el primero está relacionado con la formación y capacitación, buscando mejorar los resultados que impacten positivamente a las instituciones. Desde esta perspectiva, el ser humano se considera un recurso en el que se debe invertir para alcanzar los objetivos. Esto supone que las personas pueden ser moldeadas y sus comportamientos ajustados en beneficio de los fines institucionales.

1.7.2. Relevancia Social

La labor educativa es crucial para el avance de la sociedad y el crecimiento humano. Mediante su trabajo, los maestros no solo capacitan a los estudiantes en el ámbito académico, además juegan un papel esencial en su formación como ciudadanos comprometidos y responsables. A pesar de los retos que enfrentan, los docentes tienen la oportunidad de influir de manera positiva en la vida de sus estudiantes y, por ende, en el futuro de la sociedad.

1.7.3. Implicancia práctica

En corto plazo la investigación podría aportar un mayor desarrollo profesional de los docentes, así como afianzar alianzas con la organización y determinar las medidas a tomar para crear un mayor compromiso organizacional en relación a las estrategias de la motivación.

1.7.4. Valor teórico

El presente estudio busca aportar al conocimiento de la motivación y el

compromiso de los docentes de instituciones educativas privadas, permitiendo comprender los factores que influyen en su permanencia, identificación y vinculación con la institución. Asimismo, la aplicación de la teoría del compromiso organizacional permitirá analizar las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa, generando información que pueda servir como base para el diseño de estrategias, metodologías y herramientas orientadas al fortalecimiento del compromiso y la motivación docente. De esta manera, los resultados podrán contribuir a la toma de decisiones y al desarrollo de acciones que favorezcan una mayor identificación de los docentes con la institución y una vinculación laboral más sostenible.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En el contexto internacional, Araya et al. (2020) examinaron la naturaleza del compromiso institucional dentro de un centro educativo público en Chile. A través de una metodología multidimensional, los autores emplearon el modelo de Meyer y Allen en una muestra de 60 colaboradores, analizando la influencia de factores sociodemográficos como la antigüedad laboral, el cargo y la edad. Según el estudio, la fuerza laboral demuestra un compromiso moderado pero uniforme; sin embargo, se observó una asociación entre la edad del personal y una mayor percepción de responsabilidad ética (compromiso moral). La investigación indica que existe la gran necesidad de llevar a cabo acciones administrativas que logren equilibrar los intereses personales y organizativos, lo cual requiere que se haga esfuerzo para aumentar la sintonía entre el individuo y la lealtad hacia la empresa.

En el estudio de Rojas et al. (2023), llevado a cabo en Santiago de Chile, los objetivos clave eran determinar qué líderes directivos y estrategias de empresa pueden crear un gran compromiso institucional. Este trabajo abordó esto a través de métodos científicos. La investigación se basó en el uso de dos técnicas: análisis estadístico y entrevistas semi-estructuradas a ocho figuras relevantes: académicos y empleados administrativos. El estudio concluyó que la figura de líder transformacional proporciona el enfoque más efectivo debido a su capacidad de elevar la motivación e involucrar a las personas dentro del entorno del ambiente comunitario. Con ello, los autores enfatizan la necesidad de diseñar estrategias de comunicación y confianza en los trabajos, estas últimas deben

estar ancladas a los fines personales e individuales y organizacionales.

Otra investigación fue realizada por Gil (2022), quien abordó la influencia del compromiso organizacional en los indicadores de productividad laboral. La investigación se basó en dos instrumentos de medición prevalidados que mostraron una correlación positiva con un 55% de confianza, con una moderación de un 10% y un coeficiente de variación estándar al 45%. Estos resultados indican la presencia de un vínculo entre las variables, aunque también se menciona que la participación de los empleados se ve afectada por su perfil sociodemográfico. De manera así, el autor negocia que el apoyo institucional para promover el rendimiento no está ligado directamente a la consecución de metas del negocio.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Se realizaron dos investigaciones para establecer la conexión entre la gestión estratégica y la lealtad hacia el sitio laboral. Ocaña (2023) utilizó encuestas con un número total de 58 empleados locales para determinar cómo la planificación estratégica y la lealtad hacia la organización están relacionadas. La información recopilada fue analizada usando un inventario de 20 ítems sobre la planificación estratégica y otro con 16 ítems sobre la lealtad laboral, ambos de tipo Likert.

Las investigaciones mostraron hallazgos muy positivos. Esta asociación era fuerte, por lo que la gestión estratégica efectiva incrementa la lealtad hacia el sitio laboral, facilitando, además, alcanzar los objetivos organizacionales. Así pues, los resultados muestran que la teoría del liderazgo participativo tiene efecto en el aumento de la eficacia e influencia de las políticas corporativas, como se

desprende de la conclusión de Ocaña.

Según un estudio reciente de Saavedra et al. (2024), se examinaron diez investigaciones relevantes para entender la relación entre las variables evaluadas. La investigación arrojó luz sobre la importancia crucial de la autoauto-realización en cuanto al autorreconocimiento de un compromiso laboral sólido. De acuerdo con la investigación, los autores identificaron una interdependencia evidente entre estas variables, advirtiéndole que las empresas deben enfocarse en fomentar los factores motivadores internos para incrementar la lealtad y la participación de su personal.

En su parte, Quevedo (2023) investigó la gestión de la Municipalidad Distrital de Tabaconas durante el periodo 2022 con el fin de proponer estrategias motivacionales que incrementaran la eficacia en la administración pública. Se utilizó un enfoque cuantitativo con la administración de dos instrumentos (cada uno con 34 e 10 ítems) dirigidos a 60 trabajadores públicos mediante la escala de Likert para la interpretación de los datos. Los hallazgos demostraron que hay varios indicadores relacionados con la motivación y la actividad laboral, así como un entorno positivo de trabajo que contribuye a una gestión de la entidad municipal mejorada. Sin embargo, el autor formuló una propuesta de intervención basada en la implementación del sistema remunerativo óptimo, el flujo de comunicación y la infraestructura. Como conclusión, la viabilidad del rendimiento institucional dependerá del uso constante de tácticas de refuerzo motivacional.

2.1.3. Antecedentes locales

En el ámbito regional, Jara y Oviedo (2023) llevaron a cabo un estudio

sobre una municipalidad distrital de Arequipa para conocer si existe algún vínculo entre el compromiso laboral y la rotación del personal administrativo. En este estudio de asociación se utilizó dos encuestas dirigidas a una muestra de 204 empleados seleccionada al azar. La inferencia estadística mostró un coeficiente de correlación de Spearman del 30%, con un valor p significativo de 0.001, lo que indica una relación positiva entre las dos variables. Los investigadores concluyen que la baja pertenencia institucional aumenta el desplazamiento voluntario, lo cual provoca el colapso de actividades y causa problemas en la ejecución de funciones. Por lo tanto, advierten la necesidad de planificar programas de desarrollo del talento con fines de reforzar el compromiso de los empleados para impedir la fluctuación laboral.

Según el estudio sobre la implicación institucional y el desempeño laboral en la industria alimentaria realizado por Candela (2019), observó la relación entre el compromiso de los trabajadores y el rendimiento del contexto laboral. La investigación se realizó con una muestra de 248 empleados y utilizó dos instrumentos estándar: uno con 18 reactivos y otro con 27. Después de efectuar el análisis estadístico, los resultados fueron significativos en cuanto a esta relación. La investigadora afirma que los empleados que son altamente comprometidos tienden a tener comportamientos enfocados en el desempeño de las funciones y se benefician, como consecuencia, del clima y los objetivos de la organización.

El estudio analiza desde un punto de vista local a través de la empresa Cama y Pastor (2019), donde se midieron las relaciones entre la planeación estratégica y el compromiso laboral en el sector financiero de Arequipa. El

diseño empírico utiliza una serie de 36 reactores de pregunta dirigida a un grupo de 35 trabajadores de Arequipa, segmentados por categorías jerárquicas. Las medidas estadísticas muestran, globalmente, una correlación leve-alta. En cuanto a las diferencias, observaron relaciones positivas y estables del análisis estratégico con el identificador del personal, junto a relaciones notables del liderazgo estratégico con la dimensión continua. Se concluye que el desarrollo de la empresa depende de un liderazgo estratégico que incluya políticas para el crecimiento y el mantenimiento del talento humano.

2.2.Fundamentos Teóricos

2.2.1. Motivación

La motivación se considera como un grupo de mecanismos psicológicos, los cuales, al asirse con estímulos del ambiente, se desarrollan en un mecanismo dinámico de reciprocidad con la estructura de la personalidad del sujeto. Esta interacción no únicamente forma la conducta de aquellos, sino que define la percepción individual de satisfacción u insatisfacción hacia su trabajo (González, 2008). Por lo tanto, la motivación incluye factores físico-mentales. El alcance de estos elementos mutuamente puede variar según las características del trabajo, según lo perciban sus empleados. Es posible realizar un trabajo excelente en condiciones difíciles cuando existe un fuerte deseo de logro. Por el contrario, incluso las mejores condiciones no garantizarán un trabajo de calidad si los empleados no están enfocados en alcanzar las metas (Soria, 2019).

2.2.1.1.Estrategias de motivación

En primer lugar, la estrategia se conceptualiza como una serie de acciones que mediante su ejecución se logra adquirir una ventaja competitiva que

se mantiene en el tiempo y ser un distintivo ante la competencia (Rodríguez & Granados, 2020). Es así que las estrategias de motivación son el conjunto de cursos de acción que, con una distribución de recursos, logra generar metas y objetivos a un mediano y largo plazo en una organización (Romero et al., 2020). Los autores Lalaio y Martínez (2022) apoyan conceptualizando la estrategia como, la obtención de resultados mediante acciones y planes estratégicos y que se desarrollan en un contexto es cambiante, esto con un control para la garantía en el proceso.

2.2.1.2. Importancia de la motivación

Vale destacar que la motivación desempeña un papel fundamental en el impulso de las acciones del individuo, con una influencia significativa en el logro personal y en el estado emocional laboral. Su valor va más allá del rendimiento laboral; se trata de un elemento clave para fortalecer la sensación de pertenencia y bienestar de las entidades donde opera. Desde el análisis de Rodríguez et al. (2013) es entendible que su impacto es crucial, gracias a su potencial para mejorar la gestión interna y aumentar, además, la felicidad de las personas que identifican en su trabajo satisfacción y prestigio.

El bajísimo nivel de motivación se debe a múltiples factores que afectan tanto a la persona como a su entorno profesional. De la visión organizacional, carecer de la motivación con lleva menos productividad y eficiencia, mal servicio al cliente y mayor ausentismo; todo ello disminuye el clima laboral y genera tensiones entre las personas trabajadoras. Además, desde el punto de vista de los empleados, cuando se siente poco motivado, sufre estrés, falta de alegría, apatía por el trabajo, preocupación por la tarea y preocupación sobre la

probabilidad de cometer errores; todos estos sentimientos perturban la disposición para desempeñar sus funciones y aumentan el riesgo de accidentes o lesiones laborales (Rojas et al., 2023).

De ahí, resulta fundamental que las instituciones manejen entornos organizativos que estimulen la motivación de quienes laboran allí, fortalezcan su identidad, lealtad y bienestar laboral. Para lograrlo es indispensable el uso de prácticas como la gestión del reconocimiento, los planes de formación y el intercambio eficaz de comunicación. Además, los objetivos personales deben alinearse con los establecidos por la organización. Tales elementos actúan no sólo para aumentar la competitividad de la empresa, sino también para que el estado mental de sus empleados y su capacidad para aprender sigan intactos (Rojas et al., 2023).

2.2.1.3. Factores que afectan la motivación

Peña y Villón (2017, citado en Ponce et al., 2023) indican que existen diversos elementos que afectan el crecimiento de la motivación laboral y ayudan a alcanzar los objetivos previstos, tanto personales como grupales:

- Se destaca la necesidad de consolidar una relación laboral basada en el fomento de la satisfacción y la motivación, elementos que actúan como precursores directos de la optimización del rendimiento docente.
- La percepción de eficacia y el compromiso están intrínsecamente ligados a la correspondencia entre las expectativas del colaborador y el sistema de recompensas (tangibles e intangibles) que la institución ofrece.

- El establecimiento de un entorno de trabajo saludable y positivo es fundamental para garantizar el confort del personal, reduciendo los niveles de estrés y favoreciendo el bienestar integral del trabajador.
- La satisfacción laboral se traduce en resultados institucionales medibles, tales como una mayor lealtad organizacional, la reducción de la rotación y la mejora en la calidad del servicio educativo brindado.

Una vez identificados estos factores y con la motivación presente, se consigue incentivar al trabajador en su conducta para alcanzar la meta propuesta. Cuando el trabajador experimente la satisfacción de haber alcanzado su objetivo, sentirá que ha logrado lo que se proponía y buscará una nueva necesidad por satisfacer. El trabajador siempre aspira a cumplir sus metas, y las recompensas son el resultado de lo que ha obtenido (Peña y Villón, 2017).

2.2.1.4. Teorías de la motivación

A. Teoría jerárquica

La teoría jerárquica desarrollada por Maslow en 1943, en la que se plantea que la motivación surge en la satisfacción de la motivación anterior y así lograr la de adelante, iniciando en las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización (Armas 2019).

B. Teoría: Existencia, Relación y Crecimiento (ERC)

La teoría ERC se desarrolla en 1972 por Alderfer, propone tres motivaciones; las necesidades fisiológicas de las personas, la de

interacciones sociales, como el apoyo emocional, el reconcomiendo y la pertenencia en el grupo y la motivación y crecimiento personal (Armas, 2019).

C. Teoría de las necesidades

El modelo propuesto por David McClelland en 1989 postula que la conducta del individuo en las organizaciones está condicionada por tres categorías de necesidades fundamentales. La necesidad de logro se manifiesta como la orientación hacia la excelencia, el cumplimiento de objetivos desafiantes y la validación del desempeño mediante el reconocimiento. Por su parte, la necesidad de poder se vincula con el interés por ejercer liderazgo, influir en el entorno y supervisar los procesos de toma de decisiones. Finalmente, la necesidad de afiliación se refiere a la prioridad por establecer vínculos interpersonales armónicos, fomentar la colaboración y consolidar el sentido de identidad grupal (Dávalos, 2019).

Bajo esta perspectiva, la intensidad con la que se desarrollan estos impulsos determina el perfil motivacional, la metodología de trabajo y la dinámica relacional del colaborador. Por tanto, la identificación de estas prioridades psicológicas faculta a la dirección institucional para estructurar tácticas de gestión que maximicen la productividad y cohesionen el tejido social de la organización.

D. Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas se desarrolla en 1964 por Vromm, explica que las personas anteponen sus intereses en sus acciones, por

eso expone que se desarrolla tres relaciones; relación esfuerzo realizado con el desempeño que se tuvo, después se relaciona el desempeño realizado con la recompensa obtenida y por último se relaciona lo obtenido con las metas personales que se tienen (Davalos, 2019).

E. Teoría de la equidad

El modelo teórico desarrollado por Adams en 1965 se fundamenta en la búsqueda de justicia dentro de las relaciones de intercambio laboral. Se plantea que el compromiso y la motivación de los colaboradores varían según el juicio de equidad que estos realicen sobre sus propias recompensas en relación con las de terceros. Bajo esta premisa, cualquier percepción de injusticia actúa como un detonante que transforma el desempeño y la disposición del trabajador, quien reacciona ante la falta de correspondencia entre su entrega y el reconocimiento obtenido (Mori, 2021).

F. Teoría de fijación de metas u objetivos

Desarrolla la teoría de fijación de metas por Locke en 1969, donde explica que el cumplimiento de las metas es un factor importante para la motivación, esta motivación varía en relación al cumplimiento de la meta que tiene ser desafiante, difícil y posible de lograrlo, obteniendo así también *feedback* para las siguientes metas (Carvajal et al., 2022).

2.2.1.5. Dimensiones de Motivación

La teoría de las necesidades humanas de McClelland se centra en cómo las motivaciones de las personas se forman a través de la vida, no nacen con ellas. Fue desarrollada por David McClelland en 1961. Esta teoría McClelland (1987) se enfoca en la forma en que las personas interactúan con su entorno, basándose en tres tipos de necesidades principales: logro, poder y afiliación (McClelland, 1961). Cada persona tiene un equilibrio único entre estas tres necesidades, lo que afecta su comportamiento, su desempeño y su bienestar.

A. Dimensión de la Necesidad de Logro:

La necesidad de logro representa el impulso interno de la persona por sobresalir, por lograr éxito en ambientes competitivos y por superar los estándares de excelencia que la persona misma ha fijado. Desde una mirada humana, no se trata solo de buscar aplausos externos o acumular cosas; el verdadero motor es la satisfacción interna que surge al resolver un problema difícil con el propio esfuerzo (McClelland y Burnham, 2003).

Según Robbins y Judge (2017), las personas con un alto índice de necesidad de logro cuentan con comportamientos muy específicos:

- **Preferencia por desafíos moderados:** Evitan tareas demasiado fáciles porque no les dan una sensación real de triunfo, pero también evitan objetivos imposibles donde el azar supera su habilidad. Buscan un reto que sea alcanzable.
- **Responsabilidad personal:** Necesitan asumir la autoría de los resultados. El éxito debe ser el resultado directo de sus actos y no de la suerte o del trabajo de otros.

- **Retroalimentación inmediata:** Requieren flujos constantes de información sobre su desempeño para ajustar sus estrategias y medir su progreso en tiempo real.

B. La necesidad de poder:

Se refiere a las ganas de influir en otros, de controlar situaciones y de dejar una huella importante en el entorno social o dentro de una organización. No siempre tiene un significado negativo. McClelland, en 1970, mostró que el poder puede ser una herramienta útil para mantener la unidad entre las personas.

Por eso, la ciencia lo divide en dos formas:

- **Poder personal:** Se trata de un deseo de dominar o manipular a otros para obtener beneficios personales. Esto puede causar problemas en los equipos de trabajo, según McClelland, en 1987.

• **Poder social o institucional:** Esta forma muestra una mayor madurez. La persona usa su influencia y autoridad para unir a los demás, motivarlos y alcanzar objetivos importantes.

Según McClelland y Burnham (2003), esta forma de necesidad de poder es lo más importante para tener un buen liderazgo, incluso más que la necesidad de logro.

C. Dimensión de la Necesidad de Afiliación:

La necesidad de afiliación es la dimensión más comunitaria de la teoría.

La necesidad de afiliación se traduce como el deseo profundo de establecer, mantener o restaurar relaciones afectivas positivas y cercanas con los demás seres humanos (McClelland, 1961).

La necesidad de afiliación encarna la búsqueda intrínseca de pertenencia,

aceptación y calidez social.

Individuos con alta orientación hacia la necesidad de afiliación priorizan el bienestar del tejido social sobre los objetivos individuales. La necesidad de afiliación guía conductas, según Robbins y Judge (2017).

- **Cooperación sobre competencia:** Necesidad de afiliación hace que prosperen en entornos donde trabajo en equipo y apoyo mutuo son la norma.

- **Evitación del conflicto:** Necesidad de afiliación hace que busquen consensos rápidos y, a veces, sacrifiquen la propia postura u objetivo de rendimiento para preservar la armonía grupal y evitar el rechazo.

- **Sensibilidad empática:** Necesidad de afiliación permite sintonizar con emociones ajenas, convirtiendo a quienes tienen necesidad de afiliación en excelentes dinamizadores para resolver tensiones interpersonales.

2.2.2. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se entiende como la unión emocional que conecta al trabajador con la empresa. Esta percepción surgió de la voluntad de permanecer en la organización que ha surgido como resultado de la convergencia entre las aspiraciones personales del trabajador y una verdadera sensación de pertenencia institucional según Mamani et al. (2023).

Asimismo, se le atribuye este vínculo mental que tiene en cuenta la importancia fundamental para la determinación de quedarse o dejar su puesto de trabajo (Meyer y Allen, citado en Sáenz, 2021). A este respecto, Guerrero (2019) añade que dicha interacción promueve que el profesional adapte su conducta a la visión y axiología corporativa, generando un esquema de ganancias compartidas. Por tanto, esto representa avance; una alta fidelidad laboral le otorga a la entidad

estabilidad organizativa, permitiendo un entorno adecuado para que la intención de seguir con los procesos diarios dé como resultado la consecución de los objetivos deseados (Bernal et al., 2021).

Tabla 1

Conceptos de compromiso organizacional

Becker (1960)	El compromiso se da cuando se realiza una inversión para el mantenimiento de sus intereses, se mantiene con una consistente línea de acción. Mantenimiento de sus intereses, se mantiene con una consistente línea de acción.
Porter y Smith (1970); Argyris (1975)	Los colaboradores y las organizaciones depende su integración de la capacidad de negociación para los intereses.
Sheldon (1971)	Es la actitud que tienen los colaboradores con la empresa que une o repele la identidad de la empresa al colaborador.
Etzioni (1975)	Se enfatiza la dimensión de apoyo social
Morris y Sherman (1981)	Actitud en forma de vincula entre las dos partes laburantes.
Weiner (1982)	La presión de las normas para actuar en el alcance de las metas y objetivos
Mathieu y Zajac (1990)	Vínculo de atadura o conectividad entre el individuo a la organización
Menezes y Bastos (2014)	Enfoque basado en teorías sociales.

Nota. Adaptado de “Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un banco chiclayano, 2018”. Guerrero, P. (2019).

2.2.2.1.Importancia de compromiso organizacional

El estudio de este factor ha cobrado vital importancia a nivel científico y empresarial debido a su innegable contribución al éxito y la consistencia operativa. Frente a los retos contemporáneos como la exigencia de los mercados globales, la evolución digital y los estragos de la crisis sanitaria, las instituciones estatales y privadas están priorizando tácticas para afianzar el lazo emocional, la lealtad y la colaboración de sus equipos. Ante tales desafíos, fomentar el sentido

de pertenencia resulta indispensable para que cualquier organización mantenga su nivel de competencia, eficacia y viabilidad a largo plazo en contextos de alta presión (Meyer y Allen, 1991).

De acuerdo con las teorías tradicionales de Meyer y Allen (1991), la consolidación de los niveles óptimos de compromiso institucional proporciona numerosos beneficios. Dichos efectos positivos mejoran tanto la operatividad como la eficacia de la organización, además influyen positivamente sobre el bienestar y el éxito profesional de sus empleados. Entre ellos destacan:

- La permanencia de los trabajadores se reduce, al permitir conservar a empleados con experiencia, reducir los costos de formación y fortalecer la cohesión del equipo de trabajo.
- Mayor motivación e identificación personal; los trabajadores altamente comprometidos a menudo muestran una actitud positiva hacia su labor al vincular sus intereses personales con los objetivos organizacionales.
- La disminución de la ausentismo e impuntualidad sugiere un incremento en la productividad y mayor estabilidad operativa al interior de la compañía.
- El incremento en el rendimiento del trabajo se deriva de la participación de empleados comprometidos. Al estar dispuestos a superar las expectativas y mostrar empeño, los trabajadores muestran iniciativa, responsabilidad y claramente un interés por lograr buenos resultados.

El compromiso organizacional afecta no solo el rendimiento, sino

también el clima laboral y la reputación institucional. Esto se debe a que fomenta la cooperación, colaboración y fidelización del personal. Por lo tanto, promover este elemento significa facilitar esquemas de liderazgo participativo, intercambio interno eficaz y programas de bienestar laboral que aumenten la relación emocional entre empleados e institución. Como resultado, se contribuye a crear organizaciones con cultura sólida, enfocada en la confianza, la estabilidad y el crecimiento profesional.

2.2.2.2. Teorías de Compromiso organizacional

Existe una serie de teorías que han servido como punto de partida para la formación del entendimiento sobre compromiso organizacional. Este proceso ha facilitado un mayor análisis y claridad al respecto. Se describen a continuación varias de ellas.:

A. Teoría de la percepción del apoyo organizacional (PAO)

Basado en la visión teórica de Eisenberger et al. (1986), la actitud que tienen los miembros hacia la organización se desarrolla gracias al interés que este descende por garantizar el confort y el desarrollo profesional. Este apoyo funciona como una fuente motivadora para la autoestima, la adhesión y la identidad organizacional. Por lo tanto, este sistema tiene la capacidad de inducir una mayor dedicación al trabajador que lo impulsa con su propio potencial, alejándose así del incentivo externo procedente del entorno jerárquico.

B. Teoría de las actitudes y expectativas

Arias (1980) expone que esta teoría se basa en la idea de que cada persona desarrolla un estado mental y emocional influenciado por sus

experiencias previas, lo cual determina una reacción positiva o negativa frente a determinadas situaciones, personas u objetos. Dichas experiencias, combinadas con los deseos y el reconocimiento del entorno, originan la formación de expectativas. En el ámbito del compromiso organizacional, la teoría plantea que el individuo analiza su entorno laboral en función de las expectativas que posee, y el compromiso surge cuando siente satisfacción al ver que dichas expectativas se cumplen.

C. Teoría de Mowday, Porter y Steers (1982)

De acuerdo con Guerrero (2019), el compromiso organizacional se define como el grado de afinidad y el lazo afectivo que el colaborador establece con su centro de trabajo. Esta noción trasciende la simple pertenencia, pues abarca tanto la alineación ética del trabajador con los principios y la misión institucional, como su voluntad proactiva para orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos. El autor propone que el análisis de este constructo debe abordarse mediante cuatro perspectivas fundamentales, las cuales permiten desglosar las diversas dimensiones en que la lealtad laboral se exterioriza en la organización:

- Enfoque afectivo o actitudinal: se refiere al grado de apego emocional que el trabajador experimenta hacia la organización. En este caso, la persona se siente orgullosa de pertenecer a la institución y asume sus metas como propias, mostrando satisfacción y entusiasmo por su labor.

- Enfoque instrumental: se concentra en los beneficios o recompensas que la empresa proporciona a sus empleados. El trabajador mantiene su lealtad debido a las ventajas material o profesionales obtenidas, tales como salario, estabilidad laboral e incluso la posibilidad de desarrollo profesional.
- Enfoque sociológico: el compromiso se interpreta como la aceptación y adopción por parte de los individuos de los valores, metas y normas de la organización. Esto los integra en la visión general de sus creencias subjetivas. El compromiso aumenta cuando sus intereses personales coinciden con los objetivos de la institución.
- Enfoque comportamental: Este enfoque es aplicado mediante el comportamiento observado y persistente del trabajador. La lealtad y la responsabilidad son concebidas como hechos prácticos dentro del ambiente laboral. El compromiso implica más que solo tener pensamientos leales; también involucra la acción consistente. Por ejemplo, esto se refleja en las tareas desempeñadas adecuadamente, en la participación en las actividades grupal y en el aportar continuamente al bienestar y a los objetivos comunes de la institución.

D. Teoría Tridimensional

Las dinámicas gerenciales y la esfera del trabajo afectan tanto la motivación como la lealtad laboral según la visión teórica de Meyer y Scott (1993). Esto implica que la habilidad empresarial para dirigir,

transmitir señales y estimular el rendimiento tiene una relación directa sobre la forma en que los empleados asumen la identidad de la empresa y son fieles a la organización. Diversidad y multifacetedad caracterizan a Meyer y Scott: sus tres componentes que definen las conexiones del empleado con su medio de trabajo.

Esta componente emocional se relaciona con la ambición afectiva y con el asentamiento de una conciencia de valores y ideología de la organización. Se construye de manera positiva cuando los empleados perciben un entorno amable, seguro e íntimo que valoriza los aportes de la persona.

La dimensión de continuidad deriva de un análisis racional de los costos de oportunidad. El colaborador elige no abandonar la entidad debido al riesgo de perder beneficios tangibles y la estabilidad económica alcanzada, configurando un nexo transaccional fundamentado en el cálculo de pérdidas y ganancias.

Por último, la dimensión normativa se basa en la obligación cívica y ética. El trabajador desarrolla un profundo sentimiento de deuda frente a las oportunidades, el acompañamiento o el crecimiento profesional auspiciado por la empresa, decidiendo quedarse como un acto de retribución y deber moral.

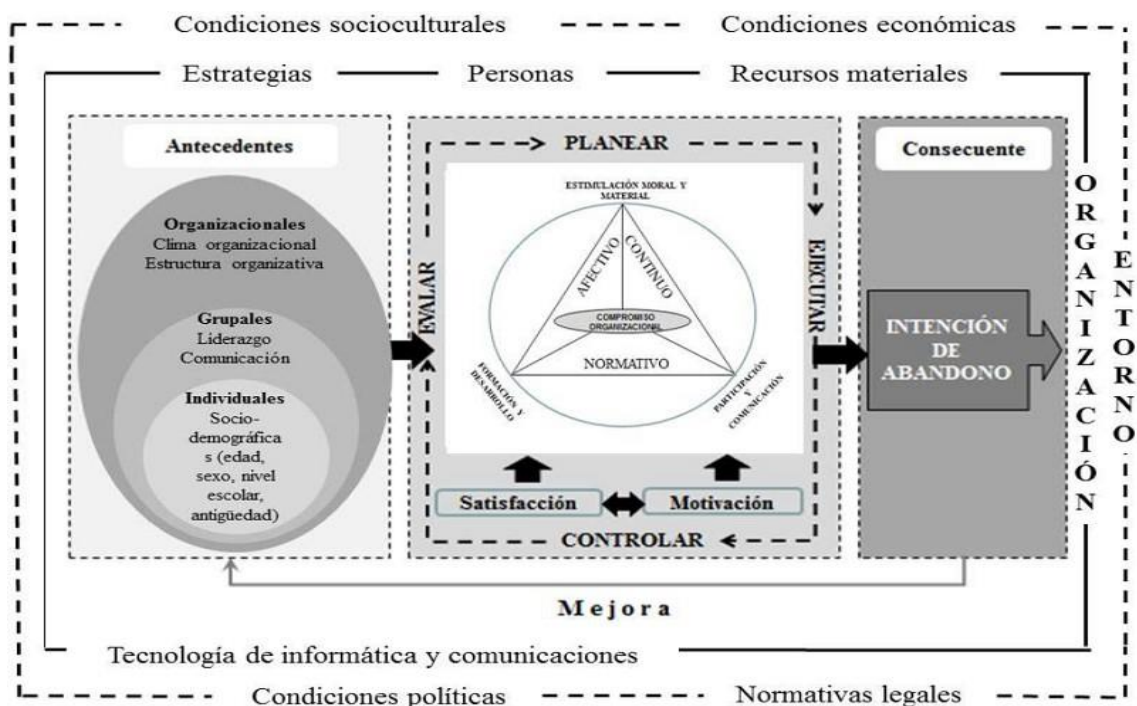
2.2.2.3. Modelo de compromiso organizacional

A. Modelo conceptual

El modelo conceptual se desarrolla en el entendimiento de los factores externos e internos y las tres etapas para el compromiso organizacional. Las condiciones socioculturales, económicas,

políticas y normativas legales están inmersas en el factor externo ya que influyen en el manejo de decisiones que afectaran a la organización. Las estrategias, los recursos humanos como materiales y la tecnología de informática y comunicaciones son gestionados por la misma empresa por lo que son factores internos controlables.

Figura 1
Modelo Conceptual del Compromiso Organizacional



Nota. Adaptado de “Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas”. Baez, Z., Velázquez, R. & Lao, Y. (2019).

La primera fase se denomina antecedentes, que se concibe desde las características individuales del colaborador en la organización como su género, sociodemográfica, nivel escolar y la antigüedad, así también se entiende a los aspectos grupales que se manejan teniendo comunicación y el liderazgo como premisa para generar el conjunto organizacional, que forma la estructura y clima organizativa.

La segunda fase son las acciones que emplea la organización para evaluar el compromiso organizacional, desde la planeación, ejecución, control y la evaluación, teniendo en cuenta los distintos estímulos laborales a los trabajadores, en base a su formación y desarrollo en la organización, complementado así su compromiso afectivo, continuo y normativo.

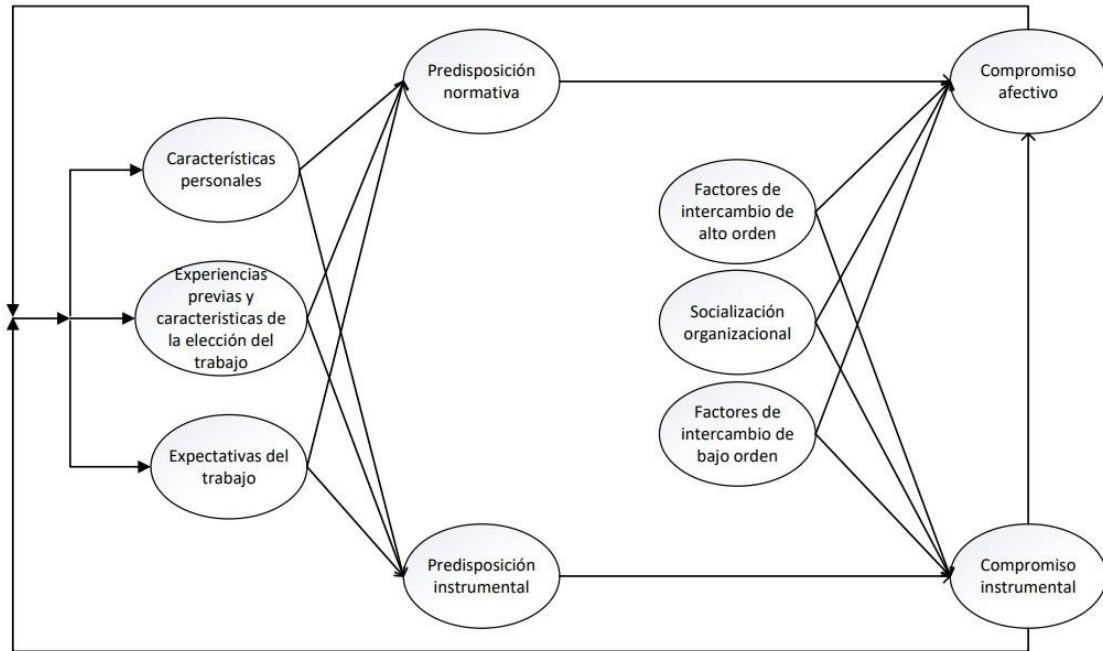
La tercera y última fase es la consecuente es el resultado de los antecedentes de los colaboradores más las acciones y condiciones que se genere en la misma organización, lo que genera la intención de abandono del colaborador, y esta acción genera un feedback en los antecedentes que tiene la empresa como inicio en el proceso de compromiso organizacional.

B. Modelo de Dos dimensiones

El modelo se desarrolló en base a dos principales factores: apego instrumental y apego psicológico, pero se plantean nueve aspectos con los que se desenvuelven.

Figura 2

Modelo Conceptual del Compromiso Organizacional



Nota. Adaptado de “Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional:

Aproximación teórica al modelo de Cohen”. Soto, M., Rubio, P. & Uribe, E. (2021)

Como se observa en la figura las características personales, son los estados finales que son evocados por los valores y creencias en determinadas situaciones y estos valores son comparados con metas deseables que son cambiantes en base a los principios que se tienen. Las características de la elección del trabajo y experiencias previas, se da con la información obtenida en base a percepciones o entretenciones de aceptar o negar un empleo, las experiencias laborales previas influyen en la formación y desarrollo de vinculo psicológicos en la organización, desarrollando en mayor cantidad el compromiso afectivo.

Las expectativas del nuevo trabajo, siendo un influenciador temprano del compromiso laboral determinando las emociones,

comportamiento y actitudes que ingresaron y se considera el diferencial de lo que encuentra en el trabajo y de lo que esperaba.

- Propensión normativa al compromiso, se considera como la reacción moral obligatoria que se tiene ante el compromiso con la organización y se da en la etapa de preempleo cuando se empieza a reclutar.
- Propensión instrumental al compromiso, se entiende como el compromiso con la organización que nace por las expectativas que se tendrán en base a los beneficios, compensación y remuneraciones, así también por las experiencias personales que se tienen en el entorno de la organización.
- Factores de intercambio de alto y bajo orden, los de alto orden se desarrollan en base a recompensas no instrumentales (justicia, apoyo y/o liderazgo) que impulsan el arraigo de responsabilidad del colaborador, los de bajo orden se dan por los intercambios instrumentales (materiales, monetarias y/o promoción).
- Socialización organizacional, se entiende como el proceso que obtiene un colaborador obteniendo conocimiento social y habilidades para la construcción de un rol organizacional, mediante interacciones sociales con su entorno laboral.

Por otro lado se tiene el compromiso instrumental, se entiende como ciertas experiencias en la organización en base a intercambios reales entre el colaborador y la organización, lo que genera una percepción

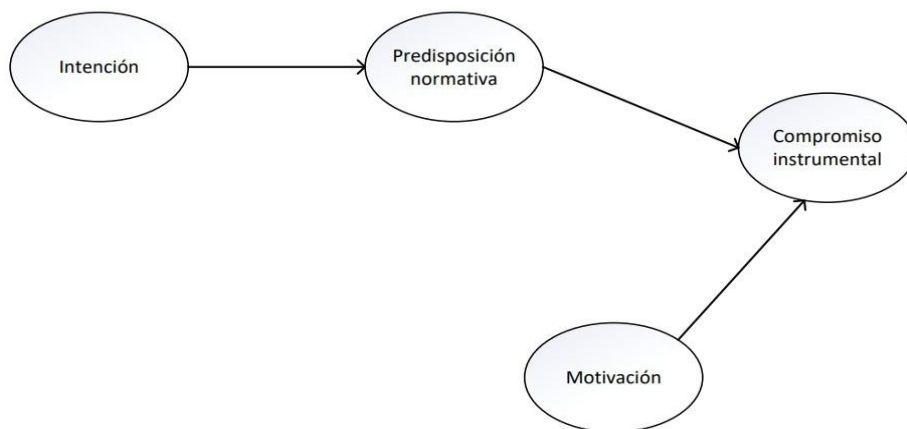
de calidad sobre el intercambio. Y el compromiso afectivo, es el fuerte nivel de sentimiento de compromiso con el que el colaborador se llega a identificar, involucrarse y disfrutar de la afiliación de la organización.

C. Modelo Predictivo de Predisposición y Compromiso Organizacional

El modelo planteado por Nava et al. (2022), mencionan que es un modelo contrastado del modelo de dos dimensiones, en el que desarrolla tres inputs para lograr el compromiso en la organización.

Figura 3

Modelo Predictivo de Predisposición y Compromiso Organizacional



Nota. Adaptado de “Predictive Model of Organizational Predisposition and Commitment”. Nava, M., García, E. & Ramos, P. (2022).

- Como se observa en la imagen, se entiende como intención a los diversos factores de predisposición como las actitudes y percepciones que influyen en el compromiso organizacional.
- La predisposición normativa es la acción de compromiso moral que se forma con una organización por los compromisos adquiridos donde la lealtad y el deber juegan un

papel influenciador y son cortoplacistas.

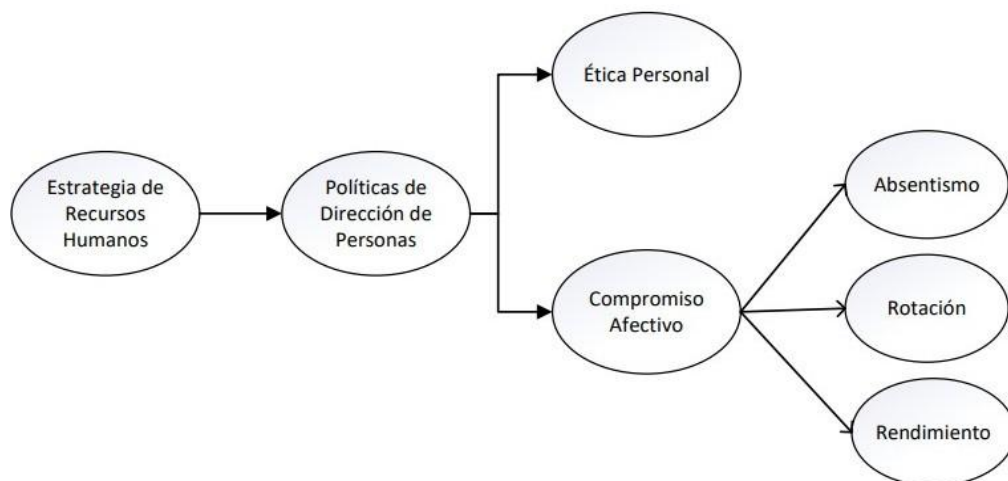
- La motivación se base en las creencias del colaborador de cumplir con lo establecido y se pueden ser instrumentales o no instrumentales.
- Generando así el compromiso instrumental que se entiende como el desarrollo que tiene el empleado a la organización en base al intercambio tangible de su contribución con los beneficios obtenidos y de ciertas experiencias que se generan en el intercambio.

D. Modelo Filosófico del Compromiso Organizacional

El modelo propuesto se desarrolla iniciando con la gestión de la empresa, implementando una estrategia de recursos humanos que tendrá un impacto en la generación de políticas para la dirección de los colaboradores, dando como resultado un mayor o menos compromiso (ligazón afectiva).

Figura 4

Modelo Filosófico del Compromiso Organizacional



Nota. Adaptado de “Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio”. Villa & Faura, (2020).

Estas políticas tendrán un factor influyente en el que hacer y que no hacer del colaborador interviniendo en las actividades propuestas por la empresa como de las nacidas por el mismo colaborador, así también esta ética formada influye además en las políticas generando una inflexión en su compromiso afectivo que se entiende como el apego a la organización por la continuidad y los beneficios instrumentales que este genere y por la normatividad, la obligación moral por la pertenencia y demás factores no instrumentales, y que el mismo compromiso afectivo influye directamente en la rotación del personal, el rendimiento generado y el absentismo laboral, ya que son percepciones y posiciones que toma el colaborador con respecto a cómo se siente (Villa & Faura, 2020)

2.2.2.4.Dimensiones

El modelo tridimensional del compromiso:

En el estudio del comportamiento dentro de una organización, a menudo ocurre una confusión teórica y práctica al mezclar el afecto con las valoraciones prácticas del trabajo. Meyer y Allen (1991) destacan que, aunque las tres dimensiones están presentes en una misma persona, tienen bases psicológicas muy diferentes. No se debe confundir el afecto con las ventajas económicas. El afecto proviene del corazón y de la identificación, mientras que las ventajas económicas surgen del razonamiento lógico y de

la dependencia material.

- **El compromiso afectivo:**

Es la parte más auténticamente humana del modelo. Se refiere a cómo un empleado se siente emocionalmente conectado con la organización, su cultura y sus objetivos (Meyer y Allen, 1991).

Desde el punto de vista psicológico, este tipo de compromiso surge del deseo interno. El trabajador permanece en la empresa porque realmente quiere estar allí.

Es importante aclarar que esta dimensión no depende de acuerdos transaccionales. En cambio, se alimenta de experiencias laborales positivas, del apoyo que el empleado percibe de la organización, de la confianza y de relaciones humanas saludables.

Un empleado con alto compromiso afectivo siente orgullo por pertenecer a la organización y defiende su imagen como empleador.

Este sentimiento no cambia según cuán altos o bajos sean los costos de salir. Lo que importa es que los valores de la persona y los de la organización sigan alineados. Cuando esa conexión se rompe, el compromiso también se pierde, incluso si los beneficios prácticos siguen siendo altos

- **El compromiso de continuidad:**

Se basa en una decisión racional y económica. A diferencia del componente emocional, este tipo de compromiso surge de un cálculo claro. Se trata de la percepción del empleado sobre los gastos que tendría si dejara la empresa. Estos gastos pueden ser económicos,

sociales o profesionales

Es un factor psicológico que nace de una necesidad externa. La persona se queda porque debe hacerlo o porque lo necesita. Siente que no tiene muchas opciones fuera de la empresa. Esto puede ser porque las alternativas no son buenas o porque no quiere correr el riesgo de perder su estabilidad.

Esto es lo que define claramente los beneficios que se obtienen al permanecer y los costos que se enfrentan al salir. Cosas como la antigüedad, los planes de jubilación, las coberturas médicas o la escasez de empleos en el mercado exterior se convierten en inversiones que el trabajador no quiere perder.

No se debe confundir esto con un sentimiento de afecto. El empleado no se queda por cariño a la empresa. Se queda porque teme perder lo que tiene o por el miedo a la incertidumbre financiera fuera de ella.

- **Compromiso Normativo:**

Se entiende como el sentimiento de responsabilidad, lealtad y deber moral que el colaborador siente hacia la organización (Meyer y Allen, 1991).

El motor es la obligación social. El colaborador permanece en su puesto porque el colaborador siente que el colaborador debe hacerlo, porque el colaborador cree que el colaborador es lo correcto o moralmente aceptable. Este estado psicológico se forma cuando el colaborador aprende valores culturales o cuando el colaborador siente presión social. También aparece cuando la empresa ha invertido

mucho en el colaborador, por ejemplo, pagando cursos de alto nivel, certificaciones o ayudando al colaborador en una crisis personal (Meyer y Allen, 1997). El colaborador siente una deuda moral y el colaborador piensa que irse antes de “devolver el favor” sería ingrato.

2.2.2.5. Formulación de la teoría de los 3 componentes del compromiso

organizacional:

A. La Formulación Teórica Original:

Meyer y Allen (1991). El inicio del modelo ocurre con la publicación del artículo fundamental de John Meyer y Natalie Allen en 1991. Aunque Meyer y Allen ya habían explorado la naturaleza del compromiso en 1990 (introduciendo escalas conceptuales preliminares de 8 ítems por dimensión), es en la obra de Meyer y Allen de 1991 donde Meyer y Allen proponen formalmente la integración conceptual de tres perspectivas psicológicas distintas: afectiva, de continuidad y normativa, en un solo constructo unificado.

- **Aporte a la tesis:** Se cita como la fuente de origen conceptual del Modelo Tridimensional del Compromiso Organizacional.
- **Enfoque humano:** Los autores dicen que el compromiso no es un vínculo sencillo, sino una mezcla de tres estados psicológicos que muestran tres deseos: “querer quedarse” (afectivo), “necesitar quedarse” (continuidad por costos de abandono) y “deber quedarse” (normativo, por obligación moral).

B. La Extensión del Modelo y la Versión Psicométrica Clave: Meyer, Allen y Smith (1993)

En 1993, Meyer y Allen, junto con Catherine Smith, ampliaron los límites del modelo. El objetivo principal de este trabajo fue comprobar si la estructura de tres dimensiones del compromiso organizativo podía aplicarse al ámbito del compromiso profesional, es decir, al vínculo con la profesión en sí y no solo con la empresa.

- **Aporte fundamental a los cuestionarios:** Durante esta investigación, los investigadores encontraron que las escalas métricas originales (de 1990/1991) tenían problemas de ambigüedad y sobreposición estadística. Por ello, en esta publicación de 1993, los autores modifican, reducen y depuran los ítems, creando la versión revisada de 6 ítems por dimensión, 18 ítems en total.

C. La Consolidación y Revisión Global: Meyer y Allen (1997)

En 1997, Meyer y Allen escribieron un libro muy reconocido llamado *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*. Este libro no es donde se creó el modelo, sino el mejor análisis teórico y práctico que se ha hecho hasta entonces. Fue posible gracias a casi diez años de estudios realizados en diferentes partes del mundo.

Se cita para reforzar la discusión o la base teórica de los antecedentes, las consecuencias y los moderadores del compromiso en el lugar de trabajo.

Los autores validan formalmente las versiones finales de las escalas de compromiso y sugieren pautas de intervención organizacional.

CAPITULO III: MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

Siguiendo los preceptos de Hernández y Mendoza (2018), el estudio se desarrolló mediante un diseño no experimental, absteniéndose de manipular deliberadamente los constructos y priorizando su análisis en el contexto original. Corresponde a una investigación de tipo básica, motivada por el interés de profundizar en la fundamentación teórica de las variables analizadas. Por otro lado, su alcance es descriptivo-correlacional, al tener como doble objetivo perfilar el estado de la motivación y el compromiso organizacional, y posteriormente, medir la interrelación estadística entre ambas. Como característica final, el trabajo asume una temporalidad de corte transversal, ya que los instrumentos de recolección se aplicaron en un momento único, sin efectuar seguimientos a largo plazo

3.1.1. Unidad de estudio

La unidad de estudio estuvo conformada por personal docente del colegio Bruning Hanss.

3.1.2. Población

La población que se evaluó fueron los 20 docentes del colegio Bruning Hanss.

3.1.3. Muestra

Se utilizó un muestreo censal quiere decir que se trabajó con la misma cantidad de población escogida. Y se tuvo como criterio de inclusión los siguientes criterios:

- Docentes que mantengan un vínculo laboral vigente con la institución educativa al momento de la aplicación del estudio.
- Encontrarse ejerciendo activamente funciones docentes durante el periodo de recolección de datos.
- Contar con la disposición voluntaria para participar en la investigación.
- Brindar el consentimiento informado antes de responder los instrumentos.

3.2. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

3.2.1. Técnica de investigación

El método que se utilizó en la investigación es el de la encuesta, que son métodos adecuados para la recopilación de la información en razón a la naturaleza de la investigación, ya que estas son ideas para investigaciones donde son descriptivas – comparativas, siendo también transaccionales (Sánchez & Murillo, 2021).

3.2.2. Instrumento de investigación

Para alcanzar los objetivos del presente estudio, se administraron dos instrumentos de medición a una muestra conformada por 20 educadores de la institución Bruning Hanss de Arequipa.

La medición de la primera variable se efectuó mediante el cuestionario de propuesto por Steers y Braunstein en 1976, que tiene como finalidad medir la motivación mediante tres áreas específicas: necesidad de logro (ítems del 1 al 5), necesidad de poder (ítems del 6 al 10) y necesidad de afiliación (ítems del 11 al

15). Su baremación establece tres niveles diagnósticos: deficiente (15 a 35 puntos), regular (36 a 55 puntos) y eficiente (56 a 75 puntos). La validación del instrumento fue realizada por Neciosup (2020) en su investigación titulada "Motivación y compromiso organizacional en los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Nueva Esperanza, La Esperanza", donde se encontró una la validez del modelo propuesto para el análisis de las variables estudiadas. El coeficiente de determinación ($R^2 = .031$) indica que el modelo explica el 3.1 % de la variabilidad de la variable. También se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.83. Por otro lado, para la presente investigación se aplicó la prueba de confiabilidad y se obtuvo un Omega de McDonald de .781 en la variable general; así mismo para la necesidad de logro se obtuvo .754, en la necesidad de poder .723 y la necesidad de afiliación .756.

Por otra parte, con respecto a la segunda variable, la encuesta de Compromiso Organizacional fue utilizada, según Meyer y Allen (1997). Dicha escala se divide en tres aspectos: afectiva (reactivos del 1 al 7), continuativa (reactivos del 8 al 12) y normativa (reactivos del 13 al 18), considerando que el ítems 3,6 y el 18 se puntúan de forma inversa. El valor clasifica las calificaciones globales como defectuoso (de 18 a 42), suficiente (de 43 a 66) y efectiva (de 67 a 90). La prueba fue validada en Perú por Neyra et al. (2020) la prueba de esfericidad de Bartlett resultó estadísticamente significativa ($\chi^2 = 670.524$; $p < .001$), lo que indica que la matriz de correlaciones entre los ítems difiere significativamente de una matriz identidad y, por tanto, existe suficiente relación entre los ítems para realizar un análisis factorial. Asimismo, la prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) presentó un valor de .916,

considerado excelente, lo que evidencia una adecuada relación entre los ítems y respalda la pertinencia del análisis factorial. En conjunto, estos resultados proporcionan evidencia favorable de la validez de constructo del instrumento de Compromiso Organizacional. Los índices de confiabilidad muestran tener una excelente precisión, alcanzando un Alfa de Cronbach de 0.824 para el factor afectivo, 0.715 para el de continuidad y 0.767 para el componente normativo. Así mismo para la presente investigación se realizó la prueba de confiabilidad y se obtuvo un Omega de McDonald de .837 para la variable general; con respecto a la dimensión afectiva se obtuvo .740, para la de continuidad .710 y la normativa .857.

3.2.3. Recursos necesarios

3.2.3.1. Humanos

- Jurado de la universidad.

3.2.3.2. Materiales

- Cuestionarios.

3.2.3.3. Financieros

- Autofinanciado

3.3. Proceso de recolección y procesamiento de datos

3.3.3. Proceso de recolección de datos

El levantamiento de datos se desarrolló por medio de un protocolo formativo de cuatro etapas: empezó aplicándose la encuesta presencial como medio de recolección, empleando cuestionarios fílmicos para medir las propiedades de motivación e incorporación institucional. Seguidamente, se solicitaron los permisos y se establecieron las citas por mediación inmediata con

las autoridades de la escuela. Como cuarto paso, se instruyeron al maestros acerca de la esencia de los objetos, asegurando su participación íntegramente voluntaria mediante la estampación de un acuerdo de consenso. Finalmente, se analizaron los minutos proporcionados por los asistentes y todas las respuestas recopiladas se digitaron y organizaron en una tabla calculadora de Excel.

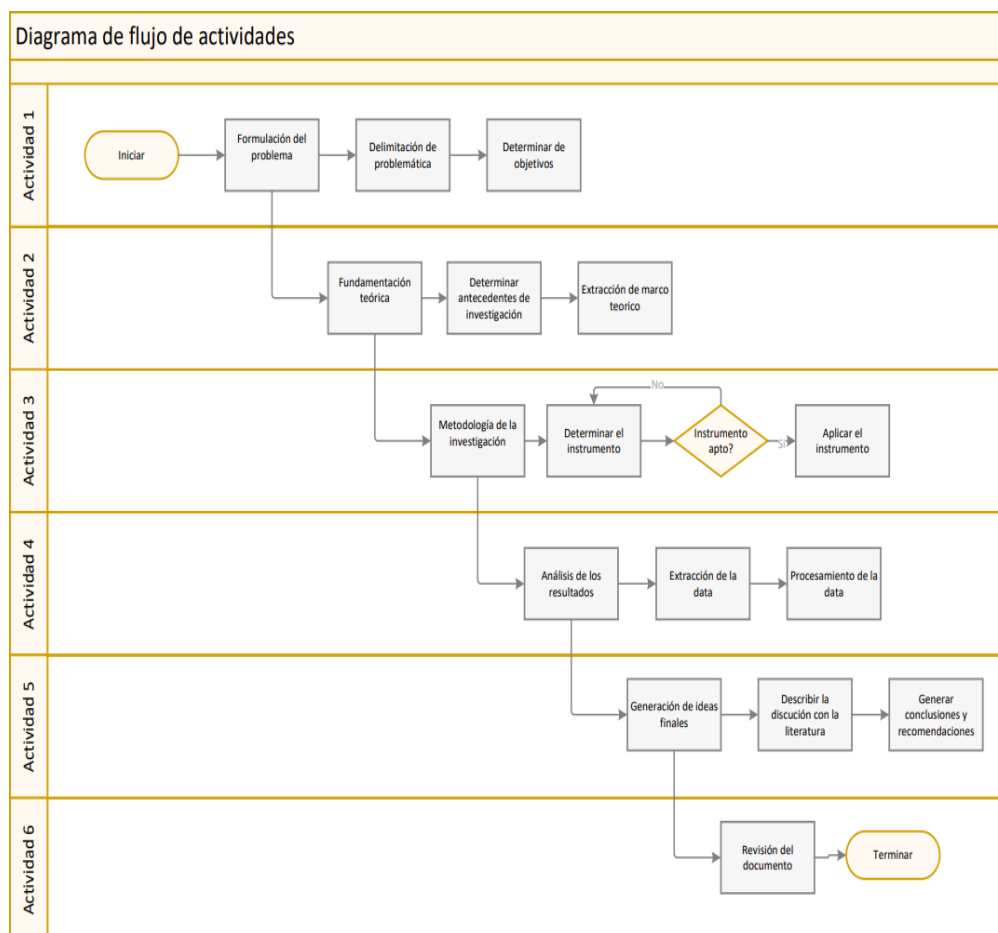
3.3.4. Procesamiento de datos

Una vez extraída toda la información, se ejecutaron los datos en el programa estadístico SPSS VERSIÓN 26.0, donde se generaron las frecuencias con porcentajes. Luego, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk para definir la normalidad de la muestra, lo que permitió el análisis inferencial con el coeficiente de correlación de Spearman.

3.4. Procedimiento

Figura 5

Flujograma de procedimiento de recolección de datos



Nota. Elaboración propia.

CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSION

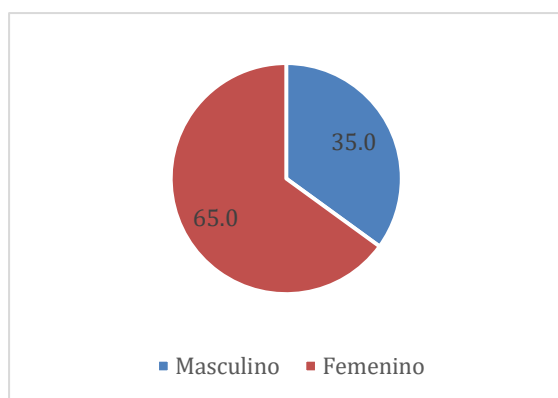
Tabla 2

Sexo

	<i>f</i>	%
Masculino	7	35.0
Femenino	13	65.0
Total	20	100.0

Figura 6

Sexo



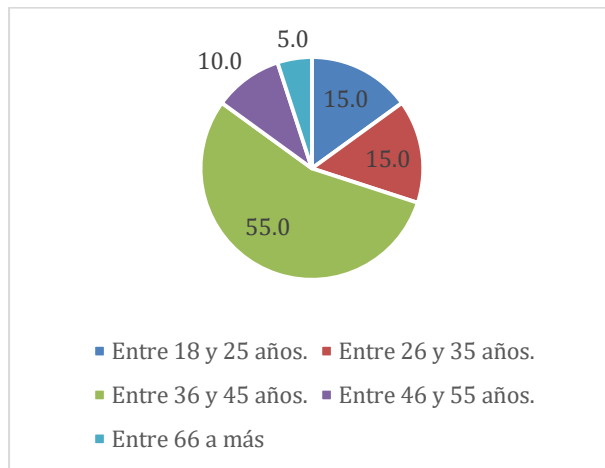
El 65% de los docentes encuestados son mujeres y el 35% son varones.

Tabla 3

Edades

	<i>f</i>	%
Entre 18 y 25 años.	3	15.0
Entre 26 y 35 años.	3	15.0
Entre 36 y 45 años.	11	55.0
Entre 46 y 55 años.	2	10.0
Entre 66 a más	1	5.0
Total	20	100.0

Figura 7
Edades

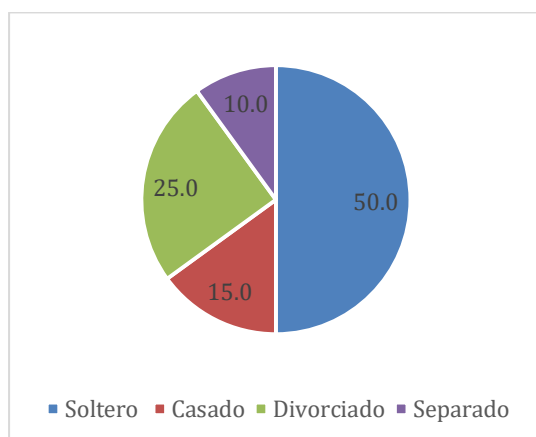


El 15% de los docentes encuestados tienen entre 18 y 25 años, otro 15% están en el rango de 26 a 35 años, el 55% se encuentra entre los 36 y 45 años, el 10% tiene entre 46 y 55 años, y finalmente, el 5% tiene 66 años o más.

Tabla 4
Estado civil

	<i>f</i>	%
Soltero	10	50.0
Casado	3	15.0
Divorciado	5	25.0
Separado	2	10.0
Total	20	100.0

Figura 8
Estado civil



El 50% de los encuestados están solteros, el 15% están casados, el 25% son divorciados y el 10% están separados.

Tabla 5

Niveles de las dimensiones y variable de Compromiso organizacional

	Bajo		Medio		Alto	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Compromiso afectivo	0	0.00	13	65.0	7	35.0
Compromiso de continuidad	9	45.0	7	35.0	4	20.0
Compromiso normativo	2	10.0	10	50.0	8	40.0
Compromiso organizacional	2	10.0	14	70.0	4	20.0

El 65% de los encuestados perciben un nivel medio en el compromiso afectivo, lo que quiere decir que el colegio tiene una buena base para el desarrollo y la mejora, pero también hay áreas que podrían ser fortalecidas. Para incrementar el compromiso afectivo de los docentes, es importante generar un entorno de apoyo, reconocer sus esfuerzos, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y mejorar las condiciones laborales. También el 35% percibe niveles altos.

El 45% de los encuestados perciben un nivel bajo en el compromiso de continuidad, se refiere a un bajo nivel de deseo o intención de los maestros de permanecer a largo plazo en su puesto de trabajo o en la institución educativa. Esto implica que los docentes no sienten un fuerte compromiso con la permanencia en su escuela, lo que podría llevar a una mayor rotación del personal, lo que a su vez puede afectar la estabilidad y la calidad educativa. Además, se encontró en nivel medio un 35% y nivel alto en un 20%.

El 50% de los encuestados perciben un nivel medio en el compromiso normativo, el vínculo que los profesores sienten hacia su institución, basado en la obligación o deber de cumplir con las normas, reglas y expectativas institucionales, más que en una fuerte conexión emocional o deseo personal de continuar en la institución. Es un compromiso que nace de un sentido de responsabilidad o de una percepción de que deben cumplir con ciertas expectativas

debido a su rol profesional o a las normas sociales y organizacionales. También se encontraron el nivel bajo en un 10% y nivel alto en un 40%.

Del total de docentes se puede detallar que el 70% cuentan con un compromiso organizacional medio lo que quiere decir que sienten un vínculo con la institución educativa y una cierta obligación de mantenerse en la institución, cumplir con sus responsabilidades, pero no están completamente comprometidos ni emocionalmente dedicados a largo plazo, ni tampoco desinteresados. Este tipo de compromiso se basa principalmente en la lealtad hacia la organización debido a un sentido de responsabilidad o beneficio, pero no se expresa de manera tan intensa como en un compromiso organizacional alto. También el 10% tiene un nivel bajo y el 20% un nivel alto.

Tabla 6

Niveles de las dimensiones y variable de Motivación

	Bajo		Medio		Alto	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Dimensión de Logro	1	5.00	7	35.0	12	60.0
Dimensión de Poder	4	20.0	11	55.0	5	25.0
Dimensión de Afiliación	2	10.0	9	45.0	9	45.0
Motivación	1	5.00	12	60.0	7	35.0

La motivación según la dimensión de logro en los docentes presenta predominantemente un nivel alto (60.0%), seguido de un nivel medio (35.0%) y un nivel bajo (5.0%). Estos resultados indican que una proporción importante de los docentes evidencia un elevado impulso por alcanzar metas, obtener resultados favorables y experimentar satisfacción a partir de los logros obtenidos en su desempeño educativo. Esto podría reflejar una disposición favorable hacia la superación personal y profesional, así como el interés por alcanzar estándares de desempeño satisfactorios dentro de la institución educativa.

En cuanto a la dimensión de poder, se observa un predominio del nivel medio (55.0%), mientras que el 25.0% de los docentes presenta un nivel alto y el 20.0% un nivel bajo. Estos

resultados sugieren que, en la mayoría de los docentes, existe una necesidad moderada de influir, dirigir o ejercer cierto grado de control sobre su entorno laboral. Esta motivación podría manifestarse en el interés por asumir responsabilidades, participar en la toma de decisiones y ejercer liderazgo dentro de la institución, aunque sin constituir un rasgo predominante para la totalidad de los docentes.

Respecto a la dimensión de afiliación, se identifica una distribución equivalente entre los niveles medio (45.0%) y alto (45.0%), mientras que el 10.0% presenta un nivel bajo. Estos resultados evidencian que una proporción considerable de docentes presenta una necesidad de establecer y mantener relaciones interpersonales positivas, sentirse parte del grupo y desarrollar vínculos de pertenencia dentro de la institución educativa. La presencia de niveles medio y alto de afiliación podría favorecer la colaboración, el trabajo en equipo y la construcción de relaciones satisfactorias con colegas y demás integrantes de la comunidad educativa.

Finalmente, respecto a la variable motivación, se observa un predominio del nivel medio (60.0%), seguido del nivel alto (35.0%) y del nivel bajo (5.0%). En conjunto, estos resultados indican que la mayoría de los docentes presenta un nivel moderado de motivación, lo que evidencia la existencia de disposición e interés por desarrollar sus actividades laborales, aunque todavía podrían existir condiciones que limiten el despliegue pleno de su motivación. Asimismo, el porcentaje de docentes con nivel alto (35.0%) constituye un resultado favorable, mientras que la presencia de un grupo reducido en nivel bajo (5.0%) señala la necesidad de identificar y atender aquellos factores institucionales o laborales que podrían estar afectando su motivación.

En este sentido, los resultados muestran que la dimensión de logro constituye el componente con mayor predominio de nivel alto, mientras que el poder se concentra

principalmente en un nivel medio y la afiliación presenta una tendencia entre los niveles medio y alto. Por ello, fortalecer el reconocimiento de los logros, las oportunidades de participación, el liderazgo y las relaciones interpersonales podría contribuir a mantener y potenciar los niveles de motivación de los docentes dentro de la institución educativa.

Tabla 7
Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso organizacional	0.944	20	0.288
Motivación	0.890	20	0.026

Contando con un grupo de estudio que incluye menos de 50 participantes. Para verificar la normalidad, se empleó el test de Shapiro-Wilk. Resultaron satisfactorios los datos al demostrar que el compromiso organizacional es normalmente distribuido. Por otro lado, la motivación no presenta esa característica. Con ello, la verificación del requisito paramétrico en las dos variables quedó rechazada simultáneamente. Como resultado, resultó adecuado medir la relación mediante una correlación no paramétrica: la de Spearman.

Tabla 8
Relación entre compromiso organizacional y motivación

		Motivación
Compromiso organizacional	Rho	.841**
	P valor	0.000

El cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, realizado a partir de los puntajes directos obtenidos en las variables de estudio, evidenció una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la motivación y el compromiso organizacional de los docentes ($\rho = .841$; $p < 0.001$), por lo que, a mayores puntajes directos de motivación, tienden

a observarse mayores puntajes directos de compromiso organizacional, evidenciándose una relación positiva de magnitud alta entre ambas variables. El modelo presenta también un fenómeno de cooperación: el apoyo financiero tiene una relación directa en la lealtad al centro educativo, y, simultáneamente, un ambiente empresarial sólido actúa como catalizador para el rendimiento y satisfacción de los maestros. Por tanto, se considera de suma importancia fomentar estas dos variables, ya que ello permitirá mejorar la calidad didáctica, alentar el buen comportamiento y la satisfacción laboral de los maestros y favorecer el crecimiento académico futuro de la institución.

Tabla 9
Relación entre las dimensiones de compromiso organizacional y motivación

		Motivación
Compromiso afectivo	Rho	.892**
	P valor	0.000
Compromiso de continuidad	Rho	0.259
	P valor	0.270
Compromiso normativo	Rho	.877**
	P valor	0.000

Como primera vez la motivación y el compromiso afectivo muestran una relación significativa y positiva ($\rho = .892$; $p < 0.001$). Por lo tanto, es válido señalar que aumentando la motivación hace posible mejorar la integridad organizativa. Esta correlación hace evidente el bienestar docente, eleva la efectividad educativa y fortalece el ámbito pedagógico. Se observa además una correlación directa y estadísticamente significativa ($\rho = .877$; $p < 0.001$) en el compromiso normativo. El concepto de deber ético se convierte en una nueva fuerza motora para el desempeño diario del personal docente. Además, los análisis estadísticos demostraron que no existe relación alguna entre la motivación y el compromiso de continuidad, ya que el índice de valor (p-valor) fue superior al límite de 0.05.

DISCUSION

La investigación actual demostró la existencia de una relación directa, positiva e importantes en cuanto a la significación estadística entre las tácticas motivadoras y el compromiso laboral en el centro educativo Bruning Hanss (Cerro Colorado, Arequipa, 2024). Este resultado permite interpretar que, a medida que los docentes perciben mayores acciones orientadas a estimular, reconocer y favorecer su desempeño dentro de la institución, también tienden a presentar un mayor vínculo y disposición hacia la organización. Este hallazgo resulta relevante debido a que el compromiso laboral no depende únicamente de la permanencia contractual, sino también de la percepción que tiene el trabajador respecto a la valoración que recibe y a las condiciones que la institución genera para favorecer su participación e identificación.

Los resultados coinciden con lo reportado por Chóez y Vélez (2021), quienes encontraron una relación entre las estrategias motivacionales y el comportamiento de los trabajadores en el contexto empresarial. Esta coincidencia permite considerar que las acciones motivadoras pueden constituir un elemento relevante para fortalecer la vinculación de los trabajadores con sus organizaciones, aun cuando se trate de contextos laborales diferentes.

Desde una perspectiva crítica, la relación encontrada también permite cuestionar la idea de que la motivación depende exclusivamente de incentivos económicos o recompensas. En el contexto educativo, las tácticas motivadoras pueden comprender formas de reconocimiento, retroalimentación, oportunidades de participación, comunicación con los directivos, posibilidades de desarrollo profesional y condiciones laborales que permitan al docente percibirse como un miembro valorado de la institución. Por ello, una política motivacional centrada únicamente en recompensas podría resultar insuficiente para consolidar un compromiso estable.

Los resultados obtenidos muestran que las tácticas motivadoras mantienen una relación favorable con el compromiso laboral, lo que representa un aspecto relevante para el funcionamiento de la institución educativa. Este hallazgo guarda similitud con lo reportado por Bejarano et al. (2022), quienes, al estudiar a docentes de la Red 02 de Puente Piedra, encontraron una relación favorable entre las políticas escolares y la integración organizacional. Sus resultados permiten sostener que la manera en que se gestiona y organiza una institución puede influir en la forma en que sus miembros se vinculan con ella, repercutiendo también en el desarrollo de los procesos educativos.

En la misma línea, Soria (2019) identificó una relación positiva moderada entre las variables estudiadas en docentes de instituciones educativas de San Juan de Lurigancho. Este resultado sugiere que los docentes pueden percibir determinadas condiciones y prácticas organizacionales como recursos que facilitan el desarrollo de su labor y fortalecen su disposición hacia la institución. Desde la perspectiva de Maslow, la motivación se relaciona con la presencia de necesidades que orientan la conducta hacia determinados objetivos; por ello, cuando el contexto laboral ofrece condiciones que favorecen la satisfacción de estas necesidades, puede generarse una mayor disposición para involucrarse con el trabajo.

De manera específica, en la dimensión de compromiso afectivo se obtuvo una relación positiva y estadísticamente significativa con las tácticas motivadoras. Este resultado resulta especialmente relevante, debido a que el compromiso afectivo se refiere al vínculo emocional que el trabajador desarrolla con la organización. En consecuencia, las acciones motivadoras no solo pueden ser entendidas como mecanismos destinados a mejorar el rendimiento, sino también como recursos capaces de favorecer sentimientos de valoración, reconocimiento y pertenencia. En el caso de los docentes, estos elementos adquieren especial importancia debido a que su trabajo implica una interacción continua con estudiantes, colegas y directivos,

por lo que las experiencias positivas dentro de la institución pueden fortalecer su identificación con ella.

Este hallazgo coincide con Rojas et al. (2023), quienes señalaron, en el contexto de una institución educativa chilena, la importancia de desarrollar programas integrales orientados al fortalecimiento de habilidades y actitudes para favorecer la satisfacción de los trabajadores. Es así que los resultados sugieren que las estrategias motivacionales pueden ser más efectivas cuando trascienden los incentivos externos y consideran también aspectos internos, como el reconocimiento, la participación, el desarrollo profesional y las relaciones interpersonales.

Desde el modelo de Meyer y Allen (1991), el compromiso afectivo se construye a partir del vínculo emocional que el trabajador establece con la organización y de la percepción de que sus necesidades y expectativas se encuentran satisfechas. Bajo esta perspectiva, una institución que genera experiencias laborales positivas puede favorecer que sus docentes desarrollen sentimientos de orgullo, identificación y pertenencia. Asimismo, Robbins y Judge señalan que el compromiso se encuentra relacionado con la identificación del trabajador con los valores y objetivos organizacionales. Por ello, el resultado encontrado en la presente investigación puede interpretarse como evidencia de que las tácticas motivadoras contribuyen a generar condiciones que favorecen una relación más cercana entre los docentes y la institución.

No obstante, el compromiso afectivo no depende exclusivamente de las tácticas motivadoras. En el contexto de la institución estudiada, también pueden intervenir factores como la estabilidad laboral, las relaciones con los directivos, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo y la percepción de justicia organizacional. Por tanto, las estrategias orientadas a fortalecer el compromiso deberían abordarse de manera integral,

buscando no solo incentivar al docente, sino también generar condiciones que permitan consolidar una identificación genuina y sostenida con la institución.

En relación con la dimensión de compromiso de continuidad, los resultados no evidenciaron una relación estadísticamente significativa con la motivación. Este hallazgo indica que una mayor percepción de acciones o estrategias orientadas a motivar a los docentes no necesariamente se relaciona con una mayor intención de permanecer en la institución. Esta ausencia de asociación resulta relevante, ya que permite diferenciar el compromiso de continuidad de otras formas de vinculación con la organización, particularmente del compromiso afectivo.

Asimismo, los resultados se diferencian de los encontrados por Cabrejos (2015), quien identificó en docentes de Cieneguilla una mayor disposición a permanecer en sus instituciones debido a los beneficios adquiridos y al tiempo de permanencia. Esta diferencia sugiere que la continuidad laboral podría estar más vinculada con factores acumulativos y condiciones objetivas del empleo que con las acciones motivacionales percibidas en el momento de la evaluación. Por lo que un docente puede sentirse poco motivado y, aun así, decidir permanecer debido a la estabilidad contractual, la experiencia acumulada, los beneficios obtenidos o la dificultad de acceder a oportunidades laborales similares.

Desde el modelo de Meyer y Allen (1991), este resultado puede comprenderse a partir de la naturaleza del compromiso de continuidad, el cual se fundamenta en la valoración de los costos asociados a abandonar la organización. Dichos costos pueden incluir la pérdida de beneficios, estabilidad, tiempo invertido y otros recursos acumulados durante la permanencia laboral.

En relación con el compromiso normativo, los resultados evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa con la motivación. Este hallazgo sugiere que una

mayor percepción de acciones orientadas a reconocer, estimular y acompañar su trabajo se relaciona con un mayor sentimiento de obligación y responsabilidad hacia la institución. En este sentido, las prácticas motivacionales no solo pueden favorecer una valoración positiva del entorno laboral, sino también fortalecer la percepción de que existe una relación de reciprocidad entre el docente y la organización.

Este resultado guarda correspondencia con lo reportado por Araya et al. (2020), quienes, en docentes de instituciones educativas municipales, encontraron mayores niveles de compromiso normativo asociados con determinadas características de los trabajadores y resaltaron la importancia de desarrollar estrategias de gestión que permitan articular los intereses individuales con los objetivos institucionales. Esta coincidencia permite considerar que el compromiso normativo puede fortalecerse cuando los docentes perciben que la institución reconoce sus aportes y les brinda condiciones que consideran valiosas para su desarrollo laboral.

Desde el modelo de Meyer y Allen (1991), el compromiso normativo se relaciona con la percepción de una obligación moral de permanecer y corresponder a la organización. Esta obligación no debe entenderse únicamente como una imposición, sino como una valoración subjetiva de aquello que el trabajador considera que ha recibido de la institución y que, por tanto, siente que debe retribuir. En el contexto educativo analizado, esta reciprocidad podría expresarse mediante mayor responsabilidad, disposición para colaborar y cumplimiento de las funciones institucionales cuando los docentes perciben reconocimiento, apoyo o preocupación por parte de sus superiores.

Sin embargo, el compromiso normativo no necesariamente implica una identificación profunda con la institución, ya que un docente podría sentir que debe responder a la confianza recibida o corresponder a las oportunidades brindadas, incluso cuando su vínculo emocional

con la organización no sea elevado. Por ello, la motivación puede contribuir al fortalecimiento del compromiso normativo, pero no necesariamente garantizan por sí mismas un compromiso integral.

Una limitación de la investigación fue que se desarrolló en una sola institución educativa y con una población específica de docentes, por lo que los resultados deben interpretarse dentro de este contexto y no generalizarse directamente a otras instituciones o poblaciones con características diferentes. Asimismo, al emplearse un diseño de corte transversal y técnicas de recolección basadas en autoinformes, los resultados permiten identificar asociaciones entre las variables, pero no establecer relaciones causales ni descartar la influencia de otros factores personales u organizacionales. Finalmente, aspectos como las condiciones laborales, la estabilidad contractual, las relaciones con los directivos y las oportunidades de desarrollo profesional podrían intervenir en el compromiso docente y no haber sido analizados de manera específica, por lo que futuras investigaciones podrían incorporar estas variables para obtener una comprensión más amplia del fenómeno.

CONCLUSIONES

Primera: En primer lugar, se tuvo como propósito analizar la relación entre las estrategias de motivación y el compromiso organizacional de los trabajadores del colegio Bruning Hanss, ubicado en Cerro Colorado, Arequipa, 2024. El análisis confirmó una fuerte asociación estadística de carácter positivo ($\rho=.841$; $p<0.05$) entre la motivación y el compromiso organizacional. Dicho de otro modo, a medida que aumenta la motivación se relacionara con mejores niveles de compromiso. En la práctica, un cuerpo laboral bien estimulado exhibe una mayor afinidad y proactividad para alcanzar las metas de la escuela, robusteciendo de esta forma su arraigo con la institución.

Segunda: En esta conclusión, se evaluó la relación entre la motivación y el compromiso afectivo del personal en el centro educativo Bruning Hanss (Cerro Colorado, Arequipa, 2024). Los resultados demostraron una correlación directa y estadísticamente significativa ($\rho = .892$; $p < 0.05$). Esta información muestra que, al mejorar la motivación por medio del logro, poder y afiliación, el trabajador logra incrementar su adhesión emocional, su idea de sí mismo y la conexión genuina con el instituto escolar.

Tercera: La tercera conclusión se relacionó la motivación y el compromiso de continuidad en los docentes del Colegio Bruning Hanss (Arequipa, Cerro Colorado, 2024). Al igual que en las conclusiones anteriores, no se encontró relación estadísticamente significativa entre las dos variables analizadas. Estas conclusiones indican que las medidas de remuneración no son determinantes para la retención laboral si el motivo se reduce a la percepción de pérdidas, sacrificios o impactos negativos resultantes al dejar el trabajo.

Cuarta: Se buscó la relación entre motivación y compromiso normativo en los docentes de la institución escolar y se encontró una correlación positiva y significativa de magnitud considerable ($\rho = .877$; $p < 0.05$). Dicho resultado indica que esa faceta del compromiso derivada de la lealtad moral y del concepto de deber frente a la institución tiene un impacto como agente de estimulación laboral. En consecuencia, esta situación conduce al compromiso del personal y a que es capaz de perseguir las aspiraciones establecidas por la empresa.

RECOMENDACIONES

Primera: Implementar estrategias para fomentar un ambiente educativo centrado en el trabajo de equipo. El objetivo es que el personal docente se admire por su labor, sienta motivación para actuar y promueva sus actividades con miras al progreso institucional, así como para impulsar el bienestar común.

Segunda: Los líderes deberían recompensar los logros a través de la continuación del reconocimiento para preservar la lealtad afectiva entre docentes. Así, las autoridades tienen que destacar lo positivo del trabajo individuo y grupal a través de un programa remunerativo que incluye bonificaciones económicas, acuerdos sobre los éxitos del grupo y celebraciones de acontecimientos significativos.

Tercera: Se sugiere que la consolidación del llamado compromiso normativo está muy vinculada a la mayor implicación del docente en la visión fundamental y el propósito principal de la escuela. Así, la autoridad debe hacer uso de una comunicación fluida y abierta, mostrándose siempre la importancia y conveniencia de la participación de cada educador para alcanzar el objetivo compartido del proyecto educativo.

Cuarta: Para garantizar que los educadores tengan una situación laboral basada en la equidad y el trato justo, será indispensable asegurar las siguientes condiciones: sueldos adecuados para su puesto, beneficios adicionales, materiales didácticos adecuados y áreas físicas confortables. Cabe destacar que estas cuestiones son cruciales para fomentar el apego al lugar de trabajo a medio y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 2, pp. 267-299.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1817660>
- Aramyan, L., Lansink, A., Van der Vorst, J., & Ondersteijn, C. (2019). Strategic planning under uncertainty: A case of Dutch dairy farmers. *Agricultural Systems*, 168, 28-37.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35213644/>
- Araya, S., Díaz, K. & Rojas Escobar, L. (2020). Compromiso organizacional de funcionarios de un colegio municipal chileno: Un análisis multidimensional según variables de caracterización. *Propósitos y representaciones*, 8(3).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S23077999202000040002
- Arias, L. (1980). *Actitudes Opiniones Y Creencias*. In EDITORIAL TRILLAS.
- Armas, M. (2019). Hacer fluir el aprendizaje. *Researchgate*, 2(1).
https://www.researchgate.net/publication/334449792_Hacer_fluir_el_aprendizaje
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
<https://www.jstor.org/stable/258189?origin=crossref>
- Baez-Santana, R., Zayas, P., Velázquez, R. & Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6808232>
- Bernal, I., Ruíz, L. A., & Pastrana, J. (2021). Compromiso organizacional de profesionales de la salud ante Covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 194-204.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2383/2343>
- Bejarano, P., Fernández, A., Centurion, A. & Lima, L. (2022). Factores de gestión escolar en el

- compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de ciencias sociales*, 28(5). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845012/html/>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowen, B. (2000). *Recognizing and rewarding employees*. EUA. McGraw-Hill.
- Cabrejos, J. (2015). *Compromiso organizacional según los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Cieneguilla* [Tesis de maestría]. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_5306a2133b4ac531421b46bb38617f25
- Cama, R. & Pastor, J. (2019). *Relación entre la dirección estratégica y el compromiso laboral en una agencia bancaria, distrito de Arequipa, 2018* [Tesis de licenciatura]. Universidad Tecnológica del Perú. Arequipa.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UTPD_98814f1587d31c593b56c370472a37ff/Details
- Candela, A. (2019). *Compromiso organizacional y desempeño contextual en colaboradores de una empresa de industrias alimentarias. Arequipa, 2018* [Tesis de licenciatura]. Universidad San Martín. Arequipa.
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5148>
- Cano, Y. (2015). *Motivación y Liderazgo* [Tesis de Grado]. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Guatemala.
<https://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Carvajal, E., Reyes, A. & Zambrano, L. (2022). Estrategias de motivación para mejorar el rendimiento laboral de la Microempresa Hermanos S del cantón Pedro Carbo. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 92-110.

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2559>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.

Chóez, M. & Vélez, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Dialnet*, 6(4). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926977>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Gil, L. (2022). Compromiso organizacional y su relación con la productividad del personal en una empresa forestal. *Dialnet*, 9. https://ri.ujat.mx/bitstream/200.500.12107/4056/1/TESIS_GIL%20DIAZ%20LILIA.pdf.

González, S. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

Guerrero, P. (2019). *Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer Allen en los colaboradores de un banco chiclayano, 2018* [Tesis de licenciatura]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lima. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1635/3/TL_GuerreroMaldonadoPedro.pdf

Guzmán, C., Velasco, M., Dávila, A. & Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: Antecedentes y consecuencias. *Conciencia tecnológica*, 6(60). <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/>

Harrison, E., & Pelletier, M. (2019). The Relationship between Strategic Planning and Employee Productivity in the State of Nevada. *Journal of Leadership, Accountability*

- and Ethics, 16(2), 1-12. <https://journal.dbs.ie/index.php/dbs/article/view/98>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Giroux, C. (1960). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959. *Relations Industrielles-industrial Relations*, 15. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d>
- Hinojo, F., Aznar, I., & Romero, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000200051
- Infante, S. (2017). *Planeamiento estratégico para la empresa Costos SAC*. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/3502>
- Instituto Nacional de Informática y Estadística. (2024). En el Perú se crearon más de 68 mil empresas entre octubre y diciembre del año 2023. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-041-2024-inei.pdf>
- Jamil, G. (2021). The Impact of Strategic Planning on Enhancing Organizational Performance: Evidence from the Jordanian Manufacturing Sector. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 74-87. <https://histt.edu.ly/ojs/index.php/tajournal/article/view/174>
- Jara, V. & Oviedo, K., (2023). *Compromiso Laboral y Rotación de Personal Administrativo en una Municipalidad Distrital de la Región Arequipa* [Tesis de Licenciatura].

Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa.

<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/585c178a-9059-47ee-b168-89a9e3cad4f9/content>

Krasniqi, B. A., Jusufi, A., & Krasniqi, V. (2020). The importance of strategic planning during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4).

https://www.researchgate.net/publication/241688503_The_Importance_of_Strategic_Planning/citations

Lalaleo, F., & Martínez, A. (2022). Estrategias empresariales en el contexto de las medianas empresas manufactureras. Una búsqueda especializada de literatura. *Revista Killkana Sociales*, 6, 41-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8964811>

Macías, M., & Mero, J. (2022). Importancia de Planeación estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del conocimiento*, 7(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8331385>

McClelland, D. (1961). *The achieving society*. D. Van Nostrand Company. <http://dx.doi.org/10.1037/14359-000>

McClelland, D. C. (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs*, 24(1), 29–47. <https://psycnet.apa.org/PsycBOOKS/toc/14359>

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press. https://books.google.com.pe/books/about/Human_Motivation.html?id=wQIMBAAAQBAJ&redir_esc=y

McClelland, D. C., y Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117–126. <https://www.semanticscholar.org/paper/Power-Is-The-Great-Motivator-McClelland-Burnham/5d9fb07da4ef101c59ef86a8073302f02fd5cf3b>

- Mamani, C., Palacios, T., Priori, M., & Tellez, A. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. *Revista Innova Research Journal*, 8(1). <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2219>
- Mesta, R. & Muro, E. (2019). Relación del compromiso organizacional y retención del personal en la Industria Agroexportadora Tropical Farm SAC 2017. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USAT_793b82521331695d5e9045b51f9_45706/Description
- Meyer, J. & Allen, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1480340>
- Meyer, J. & Allen, N. (2019). Commitment in the workplace: Toward a general model. *In Advances in Motivation Science*, 6. https://www.academia.edu/12444593/Commitment_in_the_workplace_toward_a_general_model
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Toward a general model. SAGE Publications. https://www.academia.edu/12444593/Commitment_in_the_workplace_toward_a_gene

ral model

- Mori, R. (2021). *Justicia organizacional y su relación con el estrés laboral en los y trabajadoras del proyecto especial de infraestructura de transporte descentralizado de Lima* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Ricardo Palma. Lima.
<https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/9be547cf-c82a-45d6-be47-26452131aacf>
- Muñoz, L., Tomalá, R. & Alvarado, J. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383413>
- Nava, M., García, E. & Ramos, P. (2022). Predictive Model of Organizational Predisposition and Commitment. *Investigación administrativa*, 51(130).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782022000200002&script=sci_abstract&tlng=en
- Neciosup, C. (2020). Motivación y compromiso organizacional en los colaboradores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Nueva Esperanza, La Esperanza. Universidad Cesar Vallejo. Lima.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/48954>
- Ocaña, G. (2023). *Planificación estratégica y compromiso organizacional en la Municipalidad Provincial de Yungay, 2018* [Tesis de licenciatura]. Universidad de Chimbote. Lima.
http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/20.500.129076/23738/Tesis_78236.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Padovan, I. (2020). Motivación laboral del personal y productividad: elementos esenciales para el desarrollo organizacional. *Dominio De Las Ciencias*, 9(4).
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3576>

- Pereira, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 153-170.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>.
- Pidun, U., & Schäffer, U. (2021). Strategic planning and business performance: A study on medium-sized and family-owned companies in the German machinery and plant engineering industry. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 43(2).
[https://www.academia.edu/5812792/Strategic Planning and Business Performance](https://www.academia.edu/5812792/Strategic_Planning_and_Business_Performance)
- Ponce, S., Ponce, S. & Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Ciencias Técnicas y Aplicadas*, 8(5).
<https://share.google/c0hqPRRjMilmQsod1>
- Puentes, D. (2021). Diseño de la planeación estratégica de la empresa Montajes y Eventos SAS.
<https://repository.uamerica.edu.co/items/8d5ec425-abba-4d3f-b0dd-3c9a512edaa1>
- Quevedo Delgado, H. H. (2023). Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Tabaconas 2022.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_dee62725b32b80c618113b79504e44cb
- Quiroz, O., Olórtégui O., & Ponce D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4).
<https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/119>
- Ramírez, P. (2018). Propuesta de plan estratégico para la empresa Distribuciones y Almacenes Arrué S.A.C. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lima.
<https://repositorio.usat.edu.pe/items/f6ed8f9d-1c1b-4609-958e-673a2fcf0d57>

Robbins, S. & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson

Educación

https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento_organizacional_17a_edici%C3%B3n

Rodríguez, A., González, J. & Zarco, V. (2013). *Psicología del trabajo. Psicología*. Ediciones Pirámide.

Rodríguez, J., Tagle, J., & Granados, G. (2020). Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato. *Entre ciencias: Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 8(22).

<https://www.redalyc.org/journal/4576/457662386033/html/>

Rojas, R., & Cabrera Oñate, Y. (2023). Cómo mejorar los niveles de compromiso organizacional, a través de comportamientos de liderazgo más efectivos. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/196195/Tesis%20-%20Rita%20Rojas%20Rojas%20-%20Parte%20I..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y. & Romero, Y. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista ciencias sociales*, 26(4). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/28065077034.pdf>

Rupay, R. (2021). Factores del plan estratégico y compromiso organizacional en el Hospital Cayetano Heredia, 2020. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56696/Rupay_PRL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saavedra, C., Pomar, J. & Pipoli, M. (2024). Relación entre el engagement laboral y la motivación en colaboradores en el ámbito organizacional.

<https://repositorio.ulima.edu.pe/archivo/bf914d94-e3cc-4470-b0a8-1c5fa6f6301d/descargar?idItem=a8df006c-d9f7-4475-b711-d55f48109cb0&idColeccion=79f1054d-0acd-476b-b2b3-41bc5044d2f1>

Saenz, S. L. (2021). Estudio del compromiso organizacional en los trabajadores de una fundación en

Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/182580/Tesis%20-%20Santiago%20Saenz%20-%20Parte%20I.pdf?sequence=1>

Sánchez, A., & Murillo Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia*, 9(2), 147-181.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2594-29562021000200147&script=sci_abstract

Soria, M. (2019). *Compromiso organizacional y motivación laboral en docentes de tres instituciones educativas por convenio del distrito de San Juan de Lurigancho*.

Universidad Marcelino Champagnat. Lima. Recuperado de: <https://repositorio.umch.edu.pe/handle/20.500.14231/857>

Soto, M., Rubio, R. & Uribe, E. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(29), 23-43.

<https://recai.uaemex.mx/article/view/16066>

Sumba, R., Moreno, P. y Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-

261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>

Tomalá, M. (2019). *Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Aguapen E.P, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018*. [Tesis de

Licenciatura], La Libertad. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
https://rraae.cedia.edu.ec/vufind/Record/UPSE_1f9b1d64677a5b5f0e9fc3942ab272e3/

Similar

Vila, Á. & Faura, P. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales*. segunda época, (1).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7564176>

Vizcaíno, P., Cedeño, R. & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4).

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658>

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Anexos

Anexo 1 Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Población
Pregunta general ¿Cuál es la relación de la motivación según la teoría de los tres componentes en el compromiso organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024?	Objetivo General Determinar la relación de la motivación según la teoría de los tres componentes en el compromiso organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.	HI: Existe relación entre la motivación según la teoría de los tres componentes en el compromiso organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.	Variable independiente: La motivación Variable dependiente Compromiso Organizacional	La presente investigación posee un diseño no experimental porque no se manipularán las variables de manera deliberada, sino que se observan en su contexto natural; así mismo es de tipo descriptiva correlacional por que busca analizar la relación entre las dos variables y describir los niveles del compromiso organizacional y motivación. Finalmente es de corte transversal por que la evaluación se realizara en un solo momento del tiempo (Hernández et al., 2014).	La población la conforman los docentes del colegio Bruning Hanss, Cerro Colorado, Arequipa. Para la muestra se realizará un muestreo censal quiere decir que se trabajará con la misma cantidad de población escogida.
Preguntas específicas ¿Cuál es la relación entre la motivación y el compromiso afectivo en el colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024? ¿Cuál es la relación entre la motivación con el compromiso de continuidad organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024? ¿Cuál es la relación entre la motivación con el compromiso normativo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024?	Objetivos Específicos OE1: Identificar la relación entre motivación con el compromiso afectivo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024. OE2: Identificar la relación entre motivación con el compromiso de continuidad organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024. OE3: Identificar la relación entre motivación con el compromiso normativo organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.	H0: No Existe relación entre la motivación según la teoría de los tres componentes en el compromiso organizacional del colegio Bruning Hanss en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, 2024.			

Anexo 2 Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumentos
Variable independiente: Motivación	La motivación abarca todos los elementos que tienen la capacidad de iniciar, sostener y encaminar nuestras acciones hacia una meta. En esencia, la motivación nos orienta a satisfacer nuestras necesidades, siendo a la vez un fin y un proceso. Sentir motivación implica estar alineado con el propósito, mientras que la desmotivación conlleva la pérdida de interés y el sentido del objetivo, lo que puede generar la sensación de que su logro es inalcanzable. Es relevante resaltar que la motivación de los docentes no se basa únicamente en factores económicos, aunque estos son indudablemente necesarios. Sin embargo, son diversos los factores motivacionales que impulsan a los docentes a desempeñarse de manera efectiva, siempre en beneficio de sus estudiantes Por lo que le permite estar más enfocado en su trabajo ya que tendría una buena satisfacción con lo que hace y en donde lo hace (Padovan, I. 2020).	Necesidad del logro	-Toma de decisiones. -Logro de objetivos.	1, 2, 3, 4, 5	Técnica de la encuesta por medio de cuestionarios
		Necesidad de poder	-Participación -Influencia en los demás	6, 7, 8, 9, 10	
		Necesidad de afiliación	-Socialización. - Trabajo equipo en equipo.	11,12,13,14,15	

Variable dependiente Compromiso organizacional	Meyer & Allen(1997) Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización y es que depende de la relación para tomar la decisión de continuar o dejar la organización.	Compromiso afectivo	-Sentimientos de permanencia a causa del ambiente de trabajo. -Vinculación afectiva con la organización. -Solidaridad con los problemas de la organización	1,2,3,4,5,6,7
		Compromiso de continuidad	-Deseos de permanencia a causa del tiempo, energía y tiempo invertido en la organización. -Dificultad de encontrar un nuevo empleo.	8,9,10,11,12
		Compromiso normativo	-Sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en la organización. -Sentimiento de retribución hacia la organización a causa de los beneficios recibidos	13,14,15,16,17,18

Anexo 3 Consentimiento Informado

La presente investigación es dirigida por Sumiko Lorena Mattos Almonte, egresada de la Escuela de Administración de Negocios Internacionales, y tiene como objetivo determinar la relación entre la motivación, según la teoría de los tres componentes, en el compromiso organizacional de los docentes del colegio Bruning Hanss, ubicado en el distrito de Cerro Colorado, Arequipa, durante el año 2024.

Si usted acepta participar voluntariamente en este estudio, se le solicitará responder dos cuestionarios, uno relacionado con la motivación y otro con el compromiso organizacional. El tiempo destinado para completar los instrumentos será informado previamente y no afectará sus actividades laborales.

Riesgos o posibles molestias: la participación en este estudio no implica riesgos físicos. Sin embargo, algunas preguntas podrían generar incomodidad al referirse a aspectos relacionados con su experiencia laboral, motivación o vínculo con la institución. En caso de sentirse incómodo(a), podrá dejar de responder o retirarse del estudio en cualquier momento, sin recibir ninguna sanción ni consecuencia laboral.

Beneficios: su participación no implica necesariamente un beneficio directo o inmediato. No obstante, la información obtenida contribuirá al conocimiento de los factores relacionados con la motivación y el compromiso de los docentes y podrá servir como referencia para el planteamiento de estrategias de mejora dentro de la institución educativa.

Participación voluntaria y derecho de retiro: su participación es completamente voluntaria. Usted puede decidir no participar o retirarse de la investigación en cualquier momento, sin necesidad de brindar explicaciones y sin que ello genere perjuicio alguno en su relación laboral o con la institución educativa.

Confidencialidad y tratamiento de los datos: la información proporcionada será tratada de manera estrictamente confidencial y utilizada únicamente con fines académicos y de investigación. Los datos serán analizados de manera agrupada y no se divulgará información que permita identificar individualmente a los participantes. La información recopilada será almacenada y custodiada por la investigadora, procurando evitar su acceso por personas no autorizadas. Los resultados serán presentados de forma general y no serán utilizados para fines distintos a los establecidos en esta investigación sin la autorización correspondiente.

He sido informado(a) de que puedo realizar consultas sobre la investigación, sus procedimientos o el tratamiento de la información. Para cualquier duda, comentario o solicitud relacionada con mi participación, podré comunicarme con la investigadora:

Asimismo, se me ha informado que puedo solicitar información sobre los resultados generales de la investigación una vez concluido el estudio y que recibiré una copia del presente consentimiento informado.

Declaro que he leído y comprendido la información proporcionada, que he tenido la oportunidad de realizar preguntas y que acepto participar voluntariamente en la presente investigación.



Firma de la investigadora

Firma del participante

Anexo 4: Ficha sociodemográfica

1. Sexo

☐	Masculino	☒	Femenino	☐
--------------------------	-----------	-------------------------------------	----------	--------------------------

2. Edad

☐	Entre 18 y 25 años.	☐	Entre 26 y 35 años.	☐	Entre 36 y 45 años.
☐	Entre 46 y 55 años.	☐	Entre 56 y 65 años.	☐	Entre 66 a más

3. Estado civil

☐	Casado (a)	☐	Viudo (a)	☐	Separado (a)
☐	Divorciado (a)	☐	Soltero (a)	☐	

Anexo 5: Cuestionarios
ESCALA COMPROMISO ORGANIZACIONAL
(Allen y Meyer, 1991)

Objetivo: Conocer tu opinión acerca de los aspectos relacionados al desempeño laboral, la aceptación del cambio, el espíritu corporativo, la contribución de objetivos, la implicación con la misión y la ayuda al desarrollo de otras personas, las cuales se presencian en el ambiente de trabajo donde usted labora.

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

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
Indicadores de la Dimensión Afectiva						
1	Estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa					
2	Me siento ligado emocionalmente a mi organización					
3	No me siento plenamente integrado a mi organización					
4	Realmente tomo los problemas de la empresa como míos					
5	Esta empresa significa personalmente mucho para mí					
6	No experimento un fuerte sentimiento hacia mi organización					
7	Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta empresa					
Indicadores de la Dimensión de Continuidad						
8	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo					
9	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, hubiera considerado otras organizaciones					
10	Sería para mí muy duro dejar esta organización así lo quisiera					
11	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la organización					
12	Hoy pertenecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo					
Indicadores de la Dimensión Normativo						
13	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora					
14	No abandonaría a mi empresa en estos momentos					
15	Estoy en deuda con la organización					
16	Esta organización merece mi lealtad					
17	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien si dejar mi organización					
18	No siento obligación alguna de permanecer					

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

DATOS GENERALES:

Edad: Sexo:

A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X el número que corresponda a su opinión.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N °	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN						
1	Intento mejorar mi desempeño laboral.					
2	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes.					
3	Me gusta ser programado en tareas complejas.					
4	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas.					
5	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil.					
6	Me gusta trabajar en competición y ganar.					
7	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión.					
8	Confronto a la gente con la que estoy en desacuerdo.					
9	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo.					
10	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.					
11	Me gusta pertenecer a grupos y asociaciones.					
12	A menudo me encuentro hablando con otras personas del proyecto sobre temas que no forman parte del trabajo.					
13	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la institución.					
14	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo.					
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo.					

Anexo 6: Autorización del Colegio

“MOTIVACIÓN SEGÚN LA TEORIA DE LOS TRES COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO BRUNING HANSS, EN CERRO COLORADO – AREQUIPA, 2024.”

SUMILLA: Solicito información con fines académicos (Tesis).

“SEÑOR DIRECTOR DE LA I.E.P “BRUNING HANSS”.

SUMIKO LORENA MATTOS ALMONTE,
identificada con DNI N° 72220959, domiciliada en
Prolongación Avenida Ejército 625, del distrito de Cerro
Colorado, Arequipa, ante Ud. me presento y digo:

Que, en mi condición de Bachiller de la Facultad de Ciencias y Tecnologías de la Administración de la Universidad LASALLE de Arequipa, estoy desarrollando mi Tesis titulada **“MOTIVACIÓN SEGÚN LA TEORIA DE LOS TRES COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO BRUNING HANSS, EN CERRO COLORADO – AREQUIPA, 2024.”**.

SOLICITO autorización para que, los docentes, me puedan brindar toda la información posible actualizada en relación a su desempeño laboral basado en la motivación y el compromiso organizacional, así como permitirme recabar información que sea necesaria a través de entrevistas y/o encuestas a sus docentes, las mismas que serán de ayuda para concluir la elaboración de mi tesis, cuyos resultados coadyuvarán al análisis y conocimiento poder determinar el impacto de la motivación según la teoría de los tres componentes en el compromiso organizacional del colegio Bruning Hanss.

POR LO EXPUESTO:

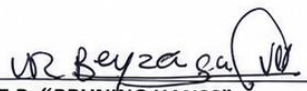
Ruego a Ud. acceder a mi solicitud por ser de Justicia

Arequipa, 06 de marzo del 2025



Nombre del solicitante: Sumiko Lorena Mattos Almonte

Aprobado por:



Director de la I.E.P. “BRUNING HANSS”

